

Esimiesten johtamisosaimisen kartoittaminen WSP Finland

Oy:ssä

Olga Boustani

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



<p>Tekijä tai tekijät Olga Boustani</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi Heli 2010</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Esimiesten johtamisosaamisen kartoittaminen WSP Finland Oy:ssä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 79 + 6</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Mari Takko</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona WSP Finland Oy:n henkilöstöyksikölle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten johtamisosaamisen nykytilaa ja selvittää, millaisia kehittämistarpeita johtamisosaamisessa yrityksen esimiehillä on strategian tavoitteiden suhteen. Tavoitteena oli vastata kysymyksiin, mikä on yrityksen johtamisosaamisen profiili, mitä johtamisosaamista yrityksessä tarvitaan suhteessa strategiaan, mitä osaamista esimiehillä on tällä hetkellä ja missä osaamisalueissa on osaamisvajetta, mitkä osaamiset yrityksessä nähdään potentiaalina strategian tavoitteiden suhteen sekä mitä keinoja on tarvittavan johtamisosaamisen hankkimiseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen tarkastelu käsittelee esimiestyötä asiantuntijaorganisaatiossa, johtamisosaamista sekä osaamisen kehittämistä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää soveltaen. Aineisto kerättiin strukturoidun Webropol-kyselyn avulla. Kysely lähetettiin WSP Finland Oy:n kolmellekymmenelle kahdelle esimiehelle lokakuussa 2013.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeyrityksen esimiesten johtamisosaamisen taso tällä hetkellä on hyvä. Tutkimuksen mukaan esimiehet arvioivat osaavansa parhaiten liiketoimintaan ja asiantuntijuuteen liittyviä kompetensseja. Strategian suhteen tärkeimmäksi johtamiskompetenssien kokonaisuudeksi arvioitiin strategiatyötä, joka nousi keskeiseksi kehityskohteeksi. Tutkimuksen perusteella muita kehityskohteita kohdeorganisaatiossa ovat ajanhallinta, viestintä, kehityskeskustelujen hyödyntäminen ja itsensä johtaminen. Lisäksi tutkimusten tulosten mukaan esimiehet pitivät tärkeinä markkina- ja asiakastuntemusta.</p> <p>Suunnitelmallisen osaamisen kehittämiseksi kohdeyritykselle voi ehdottaa 360-arviointia sekä laajempaa coaching-tyyppistä valmennuskokonaisuutta tai vaihtoehtoisesti kertaluonteisia seminaarityypisiä koulutustilaisuuksia.</p>	
<p>Asiasanat johtaminen, esimiestyö, osaaminen, kehittämistarve, osaamiskartta, asiantuntijaorganisaatio</p>	

Degree programme in Business

<p>Author Olga Boustani</p>	<p>Group or year of entry Heli 2010</p>
<p>The title of thesis Assessment of leadership and management skills of the managers at WSP Finland Ltd</p>	<p>Number of pages and appendices 79+6</p>
<p>Supervisor Mari Takko</p>	
<p>This bachelor's thesis was commissioned by the case company, WSP Finland Ltd. The main objective of thesis was to assess the present leadership and management skills of the managers of the company and to find out what development needs in management skills the managers have in relation to the updated strategy of the company. The aim of the study was to ascertain what the management and leadership skills profile of the company is, what leadership and management skills are needed in order to achieve the goals of the strategy, what leadership and management skills managers have and what competences should be acquired or developed. Also, what competences are considered to be a potential for achieving the strategic goals as well as the methods that are applicable for acquiring the knowledge and skills required.</p> <p>The theoretical framework of the study approaches the managerial work in an expert organization, leadership and management skills as well as developing competences and skills. The study was made using a quantitative research method. The data was gathered by using a structured Webropol- questionnaire that was sent to 32 managers of WSP Finland in October 2013.</p> <p>The results show that the level of leadership and management skills of managers is high. Based on the study results, the managers gave the best assessment scores to business and expertise competences. The study shows that the strategy work in the company was assessed as the most important management competence with regard to strategic aims. The results showed also that other competencies that need to be developed are time management skills, communication, more effective performance appraisals along with self-management. Also markets and customer knowledge were assessed as important ones->.</p> <p>360-degrees competence surveying along with a broader coaching training program for all managers of the company or optionally smaller seminar training sessions were recommended to the company on the basis of systematic development of management skills.</p>	
<p>Key words Management and leadership, managerial work, competence, development need, competence mapping, expert organization</p>	

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	2
1.2 Tutkimusongelma.....	3
1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne.....	3
2 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa.....	4
2.1 Esimiehen roolit.....	4
2.2 Esimiehen tehtävät.....	8
2.3 Esimiesosaaminen.....	11
2.4 Asiantuntijaorganisaatio ja asiantuntijaesimies.....	13
3 Johtamisosaaminen.....	15
3.1 Johtamisen kokonaisuus.....	15
3.2 Johtajuus ja johtamisosaamiset.....	21
3.3 Johtamisen teorit ja mallit.....	24
4 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa.....	30
4.1 Osaamisen johtaminen.....	30
4.2 Osaamistarpeiden tunnistaminen.....	32
4.3 Osaamisen kehittämisen vaiheet.....	35
4.4 Osaamiskartan laatiminen.....	36
4.5 Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	38
4.5.1 Koulutus.....	39
4.5.2 Työkierto.....	40
4.5.3 Työnohjaus.....	41
4.5.4 Coaching.....	41
4.5.5 Mentorointi.....	42
4.5.6 Sisäisen kehittäjän toiminta.....	43
5 WSP Finland Oy.....	44
5.1 WSP Finland Oy asiantuntijaorganisaationa.....	44
5.2 Visio, missio, strategia.....	44
5.3 Organisaatorakenne.....	45
5.4 Esimiestyö WSP-llä.....	46
6 Tutkimuksen toteutus.....	48
6.1 Tutkimusaineiston kerääminen.....	48
6.2 Kvantitatiivinen tutkimus.....	50
6.4 Kyselyn rakenne.....	50
6.5 Kyselyn toteutus.....	51
6.3 Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti.....	51
7 WSP:n esimiesten johtamisosaamisen kehittämistarpeet.....	53

7.1 Esimiesten taustatiedot.....	53
7.2 Esimiesten johtamisosaamisen tämänhetkinen tilanne WSP:llä.....	53
7.2.1 Valmentaminen ja innostaminen.....	54
7.2.2 Suunnan osoittaminen ja sitouttaminen.....	56
7.2.3 Työsuhdeasiat. Esimiehen arjen työvälineet.....	56
7.2.4 Liiketoimintaosaaminen. Asiantuntijuus.....	59
7.3 Johtamisosaamisten tärkeys strategian tavoitteiden näkökulmasta.....	60
7.3.1 Valmentaminen ja innostaminen.....	61
7.3.2 Suunnan näyttäminen, sitouttaminen.....	63
7.3.3 Työsuhdeasiat. Esimiehen arjen työvälineet.....	64
7.3.4 Liiketoimintaosaaminen. Asiantuntijuus.....	66
8 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	69
8.1 Yhteenveto.....	69
8.2 Johtopäätökset.....	71
8.3 Kehitysehdotuksia.....	74
8.4 Jatkotutkimusehdotuksia.....	76
8.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	76
Lähteet.....	78
Liitteet.....	80
Liite 1. Saatekirje.....	80
Liite 2. Kyselyn runko.....	81

1 Johdanto

Esimiesosaaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Esimiestyöllä on suuri merkitys niin organisaation tuottavuudelle, asiakastyytyvyydelle kuin henkilöstön viihtyvyydelle. Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Esimiesosaamisen kehittäminen on tärkeä tekijä liiketoiminnan menestyksen kannalta. (Hyppänen 2007, 3; 250.)

Eri aikakausina muodissa ovat olleet erilaiset johtamisen suuntaukset ja näkökulmat.

Eri aikoina ja erilaisissa taloudellisissa suhdanteissa korostuvat erilaiset asiat.

Johtamisen perusasioiden täytyy toteutua arkisessa esimiestyössä trendeistä huolimatta.

Hyppänen näkee (Hyppänen 2007, 250 - 251), että esimiehen tehtävä on saada oman yksikkönsä ihmiset tekemään oikeita asioita oikein, niin että työ on mielekästä ja siinä saavutetaan mahdollisimman hyviä tuloksia.

Liiketoiminnan vaatimukset ja toimintaympäristöön liittyvät muutokset vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä kaikilta, myös esimiehiltä. Esimiesosaamisesta on pidettävä huolta siksi, että se on yksi liiketoiminnan menestystekijä. (Hyppänen 2007, 273.)

Esimiehenä ja johtajana toimiminen on erikoinen ammatti. Usein virheellisesti oletetaan, että hyvä oman alan asiantuntijuus riittää esimestehtävässä toimimiseen. Surakka ja Laine muistuttavat, että on tärkeää oivaltaa sen, että sisällön osaaminen ja johtamisosaaminen ovat kaksi eri asiaa. (Surakka & Laine 2011, 9.)

Samalla Ristikangas ja muut (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 10) muistuttavat, että johtaja ei ole ihmeidentekijä. He näkevät johtajuutta hyvin moniulotteisena ilmiönä, johon kuuluu sekä persoonaan liittyviä että opittuja elementtejä. Lisäksi esimiehen on alettava mieltää itseään esimieheksi. Jotkut henkilöt ovat enemmän johtajatyyppejä kuin toiset. Hyväkin asiantuntija voi epäonnistua esimiehenä, ellei hänellä ole ajantasaista osaamista. On kuitenkin tärkeä tiedostaa, että johtajuus on opittavissa. Esimiehenä on vaikea onnistua, mikäli henkilö hahmottaa itsensä ennen kaikkea asiantuntijaksi.

Oikea oppiminen kouraisee henkilöä syvältä. Hänessä syntyy oivalluksia. Hän alkaa hahmottaa ja määrittellä itsensä uudella tavalla. Hänessä syntyy uutta ja luovaa. Asiantuntijasta tulee aidosti esimies. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 10.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus tehtiin WSP Finland Oy:lle, jossa työskentelin HR-harjoittelijana syksyn 2013 aikana. Harjoittelun aiheen ehdotti yrityksen HR-johtaja. Aihe oli erittäin ajankohtainen eikä tällaista tutkimusta ole tehty kohdeorganisaatiolle aikaisemmin. Auditoinnin yhteydessä oli havaittu, että osaamisen tarvearviointia tai kehittämissuunnitelmia ei ole aiemmin kytketty osaksi strategiaprosessia, vaan se on ollut oma erillinen prosessi. Myöskään osaamisen arviointia ei ole saatu kerättyä yhdenmukaisesti yritystasolle saakka. Korjaavaksi toimenpiteeksi oli ehdotettu osaamisen tarvearviointia osana yrityksen strategiaprosessia.

Koko konsernin strategia uusittiin vuoden 2013 alussa. Uudessa strategiassa korostuvat erityisesti henkilöstön osaaminen, jatkuva uudistuminen, ammattitaito sekä mahdollistava ja osallistava johtaminen. Sen myötä myös kohdeyrityksessä johtamisosaaminen ja esimiestyö on tunnistettu yhdeksi strategiseksi osaamisalueeksi. Vaikka esimiesosaamista yrityksessä on kehitetty säännöllisesti monipuolisen koulutustarjonnan kautta, nyt haluttiin kerätä tieto olemassa olevasta johtamisosaamisesta suhteessa strategian edellyttämään osaamiseen ja arvioida olemassa olevaa osaamista suhteessa tarvittavaan. Oli päätetty aloittaa systemaattinen ja jatkuva esimiesten johtamisosaamisen arviointi ja kehittäminen. Samalla haluttiin päivittää koulutustarjonta tarvittavan osaamisen pohjalla.

Tällä hetkellä yrityksessä ei tiedetä kunnolla, millaisia johtamisosaamisen kehittämistarpeita esimiehillä on ja mitä johtamisosaamisia voi pitää strategisesti tärkeinä lähitulevaisuudessa strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesosaamista voi kehittää hyvin monella eri tavalla. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi sisäisen kehittäjän toiminta, vertaisoppiminen, mentorointi, turorointi, työnohjaus, erityistehtävät ja muut. Yrityksen johto haluaa kuitenkin tarjota jatkossa tarkkaan suunniteltua koulutusta, joka vastaisi nimenomaan kyseisen yrityksen tämänhetkisiin tarpeisiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten johtamisosaamisen kehittämisen tarpeita, siihen soveltuvia menetelmiä ja koulutustarjontaa pääkaupunkiseudulla. Tutkimuksen tuloksena haluttiin saada esimiehille suunnattu koulutuskokonaisuus, koulutuskansio, joka tarjoaisi monipuolista ajankohtaista koulutusta esimiesten johtamisosaamisen kehittämisen tarpeisiin.

Tutkimus tehtiin toimeksiantona WSP Finland Oy-lle, jossa suoritin syventävän harjoittelun syksyllä 2013. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tarkoituksena oli ymmärtää osaamisenkehittämisen tarpeita. Aineisto kerättiin haastattelemalla 7 linjajohtajaa ja 24 yksikönpäällikköä. Aineiston keruumenetelmänä oli strukturoitu haastattelu. Tutkimuksen tulosten tarkoituksena on toimia apuna esimiesten osaamisen arvioinnissa kehityskeskusteluissa sekä kehittämismenetelmiä suunnitellessa. Haastattelut suoritettiin loka-marraskuun aikana 2013.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa esimiesten johtamisosaamisen nykytilaa ja selvittää, millaisia kehittämistarpeita johtamisosaamisessa yrityksen esimiehillä on strategian tavoitteiden suhteen. Päättökysymystä selvitettiin vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

- Mikä on yrityksen johtamisosaamisen profiili?
- Mitä johtamisosaamista yrityksessä tarvitaan suhteessa strategiaan?
- Mitä osaamista esimiehillä on tällä hetkellä ja missä osaamisalueissa on osaamisvajetta?
- Mitkä osaamiset yrityksessä nähdään potentiaalina strategian tavoitteiden suhteen? Minkä alueiden osaamisten kehittämiseen kannattaa investoida?
- Mitä keinoja on tarvittavan johtamisosaamisen hankkimiseen?

1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Esimiehellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana (Jalava 2001, 11). Esimiehen tehtäviä ei rajoiteta joko management- tai leadership-tehtäviin, vaan ne nähdään kokonaisuutena. Tässä opinnäytetyössä ei

selvitetä ylimmän johdon osaamisen kehittämistä, vaan aihe rajoittuu linjajohtajiin ja heidän alaisuudessa toimiviin yksikönpäällikköihin. Tutkimuksestani on rajattu pois projektipäälliköt, joita kohdeyrityksessä on noin sata, sillä heidän johtamisosaaminen rajoittuu lähinnä projektijohtamiseen. Olen rajannut tutkimukseni käsittelemään vain johtamisosaamisen kehittämistä, en osaamisen kehittämistä yleensä. Johtamisosaamista käsitellään erityisesti yksilötason osaamisen kannalta, koska kohdeorganisaation on tarkoitus kehittää esimiesten eli yksilöiden osaamista.

Opinnäytetyöni jakaantuu seitsemään päälukuun. Luvussa kaksi käsitellään johtamista asiantuntijaorganisaatiossa, esimiehen tehtäviä, rooleja ja haasteita. Luvussa kolme paneudutaan tarkemmin johtamisosaamiseen teoreettisesta näkökulmasta pohjautuen kirjallisuuteen. Luku neljä ja viisi esittelevät osaamista käsitteenä ja sen kehittämisen menetelmiä. Luvussa kuusi kerrotaan tutkimuksen suorittamisesta ja esitellään tutkimustulokset. Luku sisältää myös toimeksiantaja esittelyn ja aineistokeruun, johon liittyy aineiston reliabiliteetin ja valideetin arviointia. Lopuksi luvussa seitsemän tehdään johtopäätöksiä ja esitellään kehitysehdotuksia, joiden avulla kohdeyritys voi kehittää osaamista jatkossa. Tähän lukuun kuuluu myös oman oppimisen arviointia.

2 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

2.1 Esimiehen roolit

Esimiehen roolista on kirjoitettu paljon. Näkemykset siitä, mikä on esimiehen päärooli ja mitä on esimiestyö eroavat toisistaan. Eri lähteissä nostetaan esiin eri aspekteja.

Joissakin lähteissä esimiehen rooli nähdään hyvin laajana kokonaisuutena, joissakin korostetaan sitä, että esimiehen rooli on aina myös tilannesidonnaista.

Hyppänen (2007, 7 - 9) näkee, että **esimiestyö** on johtamista. Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Johtamistilanteessa on kolme tekijää: vaikuttaja, vaikutettava(t) ja työyhteisön tavoitteet. Eri tilanteet ja tehtävät vaativat erilaisia toimintatapoja ja rooleja. Hän tarkastelee esimiestyötä erilaisten roolien kautta. Tilanteesta riippuen esimies voi olla valmentaja, tiiminvetäjä, työnjohtajan projektipäällikön tai perehdyttäjän roolissa. Pitää muistaa, että esimies on aina työnantajan roolissa. Esimiehen rooliin vaikuttavat myös työyhteisön odotukset sekä esimiehen osaaminen ja persoona.

Surakan ja Laineen (2011, 14) mukaan esimiehen ja johtajan rooli ovat organisaation sisäisiä sopimuksia. Johtajan vastuissa korostuu suunnannäyttäminen ja strategisten päätösten tekeminen. Esimiehen tehtävänä puolestaan on ohjata toimintaa strategian suuntaisesti, huolehtia resurssien riittävydestä ja oikeasta kohdentamisesta sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista.

Nykyään korostuu myös esimiehen **rooli** valmentajana, josta on puhuttu pitkään ja jota heidän mielestään tullaan korostamaan yhä enemmän. Kun perinteisesti on korostettu ryhmän johtamista, valmentavassa johtamisessa keskeistä on työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen ja henkilökohtainen ohjaus. Esimies auttaa työntekijää löytämään tämän voimavarat ja ratkaisemaan työntekijän työhön liittyvät ongelmat. Se tarkoittaa työntekijän osaamisen kehittämistä, näkökulmien laajentamista ja omien sisäisten esteiden voittamista muuttuvissa tilanteissa. (Surakka ja Laine 2011, 15).

Valmentajan **roolissa** esimies ei tarjoile työntekijöiden ongelmiin valmiita vastauksia. Kysyminen, kuunteleminen ja ajattelun haastaminen ovat valmentajan tärkeimmät työvälineet. Valmentajan roolissa esimiehen on tunnettava alaisensa. Valmentava esimies herättää ja ylläpitää työntekijän sisäistä motivaatiota. Valmentaminen kohdistuu vahvasti yksilöihin, mutta sen päämääränä on toimiva, hyvää yhteistyötä tekevä joukkue. (Surakka & Laine 2011, 17 - 18.)

Jalava (2001, 20 - 22) tuo esiin seitsemän keskeistä roolia esimiehen toiminnassa:

- tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen
- saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen
- työntekijöiden tukeminen
- työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen
- ryhmäkeskeinen päätöksenteko
- ulkoisten suhteiden hoitaminen
- arvoperustainen käyttäytyminen

Toimiva esimiesrooli muodostuu useasta osatekijästä. Pääasiassa se muodostuu sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset, joita asettavat mm. organisaatio, työntekijät ja asiakkaat. Kun esimies havaitsee, että häneltä odotetaan toisenlaista käyttäytymistä tai toimintaa, hän saattaa muuttaa omaa toimintaansa odotusten mukaiseksi. Olennaista toimivan johtajuusroolin ottamisessa on esimiehen osaaminen. Hänen täytyy kyetä vastaamaan mielekkäiksi näkemiinsä rooliodotuksiin. Tärkeä tekijä on myös esimiehen persoona. Jokainen henkilö toimii esimiesroolissa omalla tavallaan. Monenlaiset persoonat voivat toimia esimiehinä, kunhan luovat itselleen toimivan roolikokonaisuuden. Kyky ja halu arvioida omaa toimintaansa ja kehittää sitä jatkuvasti on neljäs toimivan roolit muodostamisen osatekijä. (Jalava 2001, 19.)

Aarnikoivu (2008, 23) puolestaan korostaa esimiehen vallan merkitystä organisaatioissa. Hän väittää, että esimiehen rakentava vallankäyttö on edellytys työyhteisön tehokkaalle toiminnalle. Esimiehenä tulee olla erityinen rooli muihin työyhteisön jäseniin nähden. Esimies ei vastaa vain omasta työpanoksestaan, vaan myös muiden työyhteisön jäsenten työpanoksesta. Esimiehen roolina on näin olleen tarvittaessa sanoa viimeinen sana työyhteisössä, tehdä vaikeatkin päätökset ja kyetä tuottamaan myös pettymyksiä.

Esimiehen rooliin ja tehtäviin liittyy myös esimiehen valta. Esimies käyttää valtaansa rakentavasti organisaation ja työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeä, että esimiehen valta ja vastuu olisivat tasapainossa, muuten esimiehen kädet ovat sidottu eikä toimintaan olisi käytännön työkaluja eikä valtuutusta. Esimiehen roolin häivyttämisen seurauksena voi olla myös se, että johtajuus on organisaatiossa käytännössä kateissa. Esimiehen roolia heikentävät nykyajan organisaatioissa myös

itseohjautuvien tiimien nimiin vannominen ja harhakuvitelma siihen, että tiimit johtavat itse itseänsä. Mikään tiimi ei ole kuitenkaan sanan varsinaisessa merkityksessä itseohjautuva. Esimiestä tarvitaan myös tiimiorganisaatioissa. (Aarnikoivu 2008, 23; 24.)

Esimiehen roolin haltuun ottamiseen ja kirkastamiseen sekä esimiehen roolissa toimimiseen liittyvät käsitteet muodollinen valta ja auktoriteetti sekä persoonallinen valta ja auktoriteetti. Muodollisen vallan ja auktoriteetin myötä organisaatio valtuuttaa ja oikeuttaa esimiehen toimimaan esimiesroolissa. Persoonallinen valta ja auktoriteetti esimiehen tulee Aarnikoivun mukaan ansaita alaistensa silmissä. Perinteisesti esimiehen roolin haltuun ottamisessa on keskitetty pääosin persoonalliseen valtaan ja auktoriteettiin ja unohdettu muodollinen valta ja auktoriteetti lähes kokonaan. Jos muodollinen valta ja auktoriteetti unohdetaan eli jätetään määrittelemättä esimiehen muodollinen tehtävä, vastuu ja valta, esimiehisyyt ja johtajuus hämärtyvät ja kaventuvat persoonallisiksi ominaisuuksiksi. (Järvinen 2005, 29.)

Myös Aarnikoivu (2008, 28; 29) on sitä mieltä, että organisaation valtuutus on äärimmäisen tärkeä. Se helpottaa esimiehen toimintaa esimiesroolissa ja edistää sitoutumista esimiesrooliin. Se on myös helpottava tekijä tilanteissa, joissa työyhteisön jäsen toimii entisten työkavereidensa esimiehenä. Usein organisaatioissa ajatellaan, että kaikki ovat valmiita ja halukkaita toimimaan esimiehen roolissa eikä rooli edellytä minkäänlaista tehtävään soveltuvuuden kartoittamista. Esimiehen roolin haltuun ottamiseen liittyy väistämättä haasteita, jos esimiehen tukeminen ja organisaation valtuutuksen antaminen esimiehen rooliin unohdetaan täysin.

Kun organisaatio nimittää uuden esimiehen ja valtuuttaa esimiehen toimimaan roolissaan, tulee käydä läpi ainakin seuraavat asiat:

- esimiehen rooli (oikeudet, velvollisuudet ja valtuudet) ja tehtävät
- esimiestyön tavoitteet ja esimieheen kohdistuvat odotukset
- keskustelu toimenpiteistä, joilla esimiesrooli konkreettisesti otetaan haltuun

On ensiarvoisen tärkeää, että esimiehen rooli ja tehtävät käydään huolellisesti läpi uuden esimiehen kanssa. Uuden esimiehen tulee sisäistää se, mitä esimiehisyyt tarkoittaa eli mitä tavoitteita ja odotuksia hänelle asetetaan. Esimiesrooli tehtävineen ja

työyhteisön kokonaistilanne tavoitteineen on hyvä käsitellä perusteellisesti ja avoimesti koko henkilöstön kanssa. (Aarnikoivu 2008, 30 - 31.)

2.2 Esimiehen tehtävät

Johtamiskirjallisuudessa esimiehen tehtävät on perinteisesti jaettu management- ja leadership-tehtäviin. On keskusteltu paljon, kummat ovat tärkeämpiä, management- vai leadership-tehtävät, ja kummat ovat parempia johtajia, managerit vai leaderit.

Hyppänen kuitenkin on sitä mieltä, että esimies tekee molempia, ja molemmat tehtävät ovat tärkeitä. Ei ole oleellista jakaa esimiestyötä asioiden ja ihmisten johtamiseen.

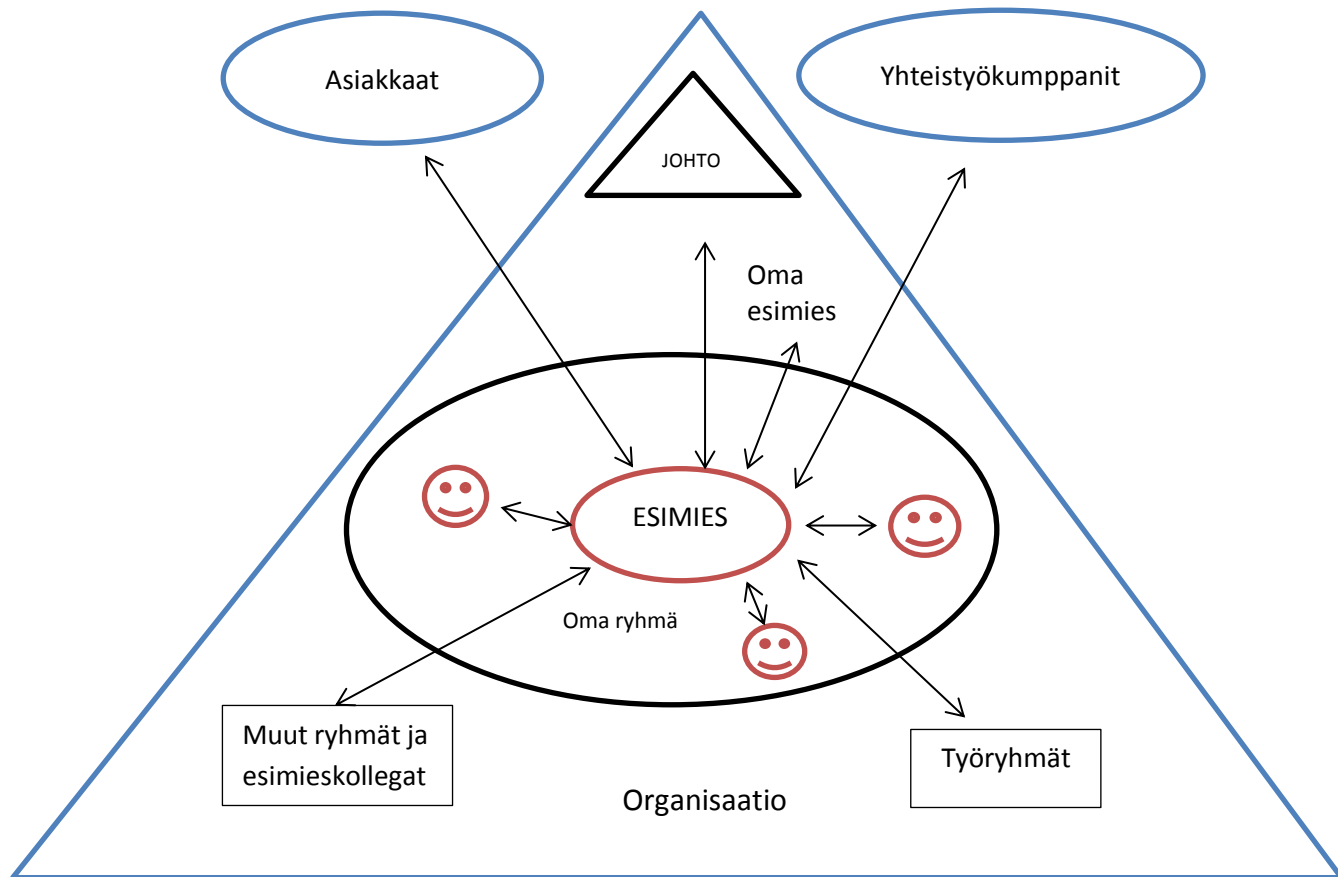
Tarvitaan tuloksellista johtamista, joka syntyy yhdessä henkilöstön kanssa. Ja siihen vaaditaan hyvää esimiesosaamista. (Hyppänen 2007, 10 - 11.)

Esimiehen tehtävä on aina johtaa alaitensa työntekoa. Esimies on vastuussa johdettaviensa työn tuloksesta ja ryhmänsä työn kokonaisuudesta suhteessa koko organisaation päämääriin ja ryhmän tavoitteisiin. Työn johtamiseen liittyy kiinteästi myös organisaation päämäärien ja strategioiden tulkitseminen oman ryhmän tehtävän kannalta. Esimiehen vastuulle jää strategian tulkitseminen konkreettisiksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi yhdessä alaitensa kanssa sekä työ jäsentäminen ja organisoiminen. (Surakka & Laine 2011, 14.) Lisäksi esimiestehtäviin kuuluu asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38).

Erämetsä puolestaan korostaa, että esimiehen tehtävä on saada aikaan onnistumisia. Onnistumisilla hän tarkoittaa sitä, että johdettava joukkue ja sen jäsenet onnistuvat. Se, miten onnistuu esimiehenä, mitataan johdettavien menestyksenä. Erämetsä pitää tätä tärkeänä. Esimiehen tehtävänä on auttaa ihmisiä onnistumaan työssään ja taata johtamansa kokonaisuuden pääsemisen tavoitteisiin. Erämetsän mielestä esimiestyötä tarvitaan, koska jonkun on viime kädessä päätettävä. Esimieheltä odotetaan päätöksiä. (Erämetsä 2009, 27.)

Esimiehen on suunniteltava ryhmänsä toimintaa niin vuositasolla, kuukausitasolla, viikkotasolla kuin päivätasolla. Jokaisen esimiehen tehtäviin kuuluu myös ryhmän, sen jäsenten ja oman työn seuranta ja arviointi. Ei riitä, että esimies saa oman ryhmänsä

työskentelyn toimimaan. Hänen on myös tehtävä yhteistyötä oman esimiehensä, kollegojen ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Surakka & Laine 2011, 14.) Kuvio 1 kuvaa esimiehen toiminnan eri tasoja.



Kuvio 1. Esimiehen työskentelykenttä. (Surakka & Laine 2011, 15)

Surakan ja Laineen mukaan (Surakka & Laine 2011, 15) esimies on palvelusuhteessa alaisiinsa, omaan esimieheensä, kollegoihinsa, sidosryhmiinsä ja asiakkaisiinsa.

Palvelutehtävä tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee mahdollistaa, auttaa ja edistää eri sidosryhmiensä työntekoa kohti päämäärää ja tarjota asiakkaille sitä lisäarvoa, mitä tämä hakee.

Piili (2006, 20) puolestaan listaa esimiehen tehtäväalueet seuraavalla tavalla:

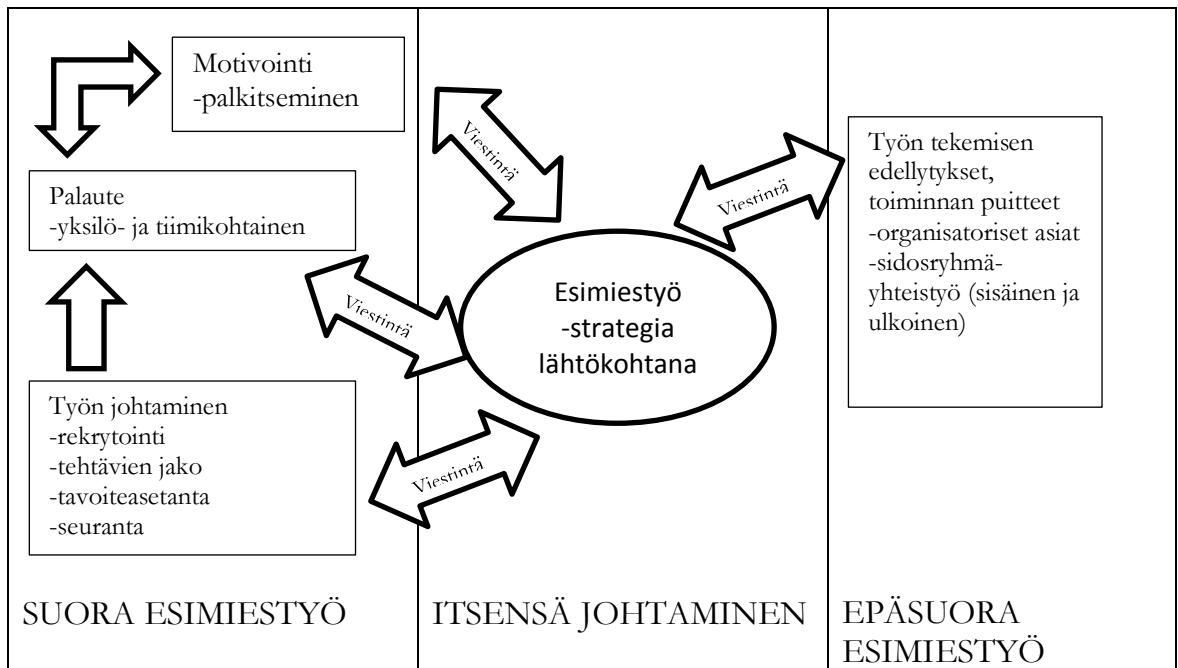
- suunnan näyttäminen, myönteisten mielikuvien ja merkitysten luominen
- onnistumisen organisointi, toiminnan edellytysten luominen

- yksilöiden ka ryhmien toiminnan koordinointi, kokonaisuuden hahmottaminen, suoritusten johtaminen, valtuuttaminen
- viestintä organisaatioissa ja yhteydet sidosryhmiin, tiedonkulut edistäminen, vuoropuhelu
- luottamuksen rakentaminen ja oikeudenmukaisen ilmapiirin luominen
- valmentaminen, innostaminen, palautteen antaminen, tukeminen
- ihmissuhteiden hoitaminen, ihmisten kohtaaminen yksilöinä, erilaisuuden hyödyntäminen ja ristiriitujen hallinta
- osaamisen ja sen jakamisen varmistaminen, oppimisprosessien tukeminen
- toiminnan kehittäminen, uudistaminen, muutoksen hallinta ja ongelmanratkaisu
- itsensä johtaminen, esimiehen itsetuntemuksen kehittäminen, esimerkkinä toimiminen.

Aarnikoivu (2008, 34) näkee, että esimiehen perustehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Olennaista on oikeiden asioiden tekeminen. Hyvä esimies tiedostaa oman perustehtävänsä esimiehenä ja kykenee keskittymään olennaiseen. Kun esimiehen roolia ei ole selvästi määritelty, on riskinä, että esimiehen perustehtävä hämärtyy eikä perustehtävän toteuttamiseen luoda käytännössä edellytyksiä. Organisaation tulisi asettaa myös esimiestehtäviin liittyviä tavoitteita ja arvioida niissä onnistumista.

Aarnikoivu (2008, 35 - 36) jakaa esimiestyötä suoraan esimiestyöhön eli tilanteisiin, joissa esimies on vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja puhuu työhön liittyvistä asioista, ja epäsuoraan esimiestyöhön, jota voi olla vaikkapa valmennukseen osallistuminen. Suoran ja epäsuoran esimiestyön lisäksi tulee tiedostaa esimiestyön liittymäpinnat. Esimiehen toiminnalla tulee aina olla tavalla tai toisella liityntäpinta yrityksen asiakkaisiin. Esimiehen tulee johtaa ihmisiä ja asioita, jotta organisaatiolla on tyytyväisiä asiakkaita, jotka kääntyvät organisaation puolelle. Aarnikoivun mukaan esimiehen yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi on pitää huolta siitä, että jokainen yrityksessä työskentelevä tiedostaa asiakkaiden merkityksen ja oman toimintansa vaikutukset asiakastyytyväisyyteen. Kolmas esimiestyön tehtäväkenttä on Aarnikoivun (2008, 36) mukaan itsensä johtamista, jota esimies tarvitsee onnistuakseen tehtävässään.

Hän näkee sitä vastuullisuutena itseään ja kanssaihmissä kohtaan. Aarnikoivun tulkinta esimiehen tehtävistä on esitetty alempana Kuviossa 2.



Kuvio 2. Esimiehen tehtävät. (Aarnikoivu 2008, 36)

2.3 Esimiesosaaminen

Esimiehenä menestyminen riippuu monesta häneen itseensä liittyvästä asiasta. Muun muussa seuraavilla asioilla on yhteyksiä esimiestyössä onnistumiseen: kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä johtajana, motivaatio johtamistyöhön, elämäkokemus ja persoonallisuuden piirteet. (Viitala 2007, 279 – 280.)

Hyppäsen (2007, 21 – 22) mukaan esimiestehtävässä onnistumisen kannalta on tärkeää hallita kokonaisuuksia. Esimiehen on

- ymmärrettävä oma roolinsa ja tunnettava erilaiset johtamistyyli
- tiedettävä, mitä liiketoiminnallisia pitkän ajan tavoitteita hänen vastuulleen on asetettu
- osattava viestiä henkilöstölle organisaation suunnitelmat ja kytkeä ne jokapäiväiseen työhön
- osattava johtaa omaa yksikköä organisoiden, suunnitellen, kehittämisen ja seuraten sekä ihmisiä että toimintaa

- osattava hankkia tarpeen mukaan uutta henkilökuntaa ja perehdyttää heidät töihin mahdollisimman hyvin ja nopeasti
- ymmärrettävä motivaation ja hyvän työilmapiirin merkitys työsuorituksille ja osattava käyttää tätä osaamista omassa toiminnassaan
- ymmärrettävä osaamisen ja kehittymisen merkitys ja osattava kannustaa henkilöstöä kehittymään
- osattava kommunikoida, kuunnella ja antaa rakentavaa palautetta
- ymmärrettävä muutosten vaikutukset henkilöstön tunnetiloihin, osattava johtaa muutoksia ja oltava mukana toteuttamassa niiden edellyttämiä toimenpiteitä ihmisiä kunnioittaen, liiketoimintaa varmistaen ja lakeja noudattaen
- osattava hoitaa työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat lakeja ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen
- ymmärrettävä työlaainsäädännön rajoitukset ja mahdollisuudet
- tiedettävä, mistä saa apua ja tukea työlleen
- huolehdittava omasta jaksamisesta ja kehitymisestä.

Edgar H. Schein (teoksessa Hyppänen 2007, 22) on kuvaillut esimiespätevyksiä neljältä eri kannalta. Niistä ensimmäinen liittyy oman esimiesaseman hyväksymiseen, toinen analyttisiin taitoihin, kolmas ihmissuhdetaitoihin ja neljäs tunne-elämän taitoihin.

Jaworski ja Schamer (teoksessa Hyppänen 2007, 22) ovat määritelleet johtajalle viisi avainosaamisaluetta:

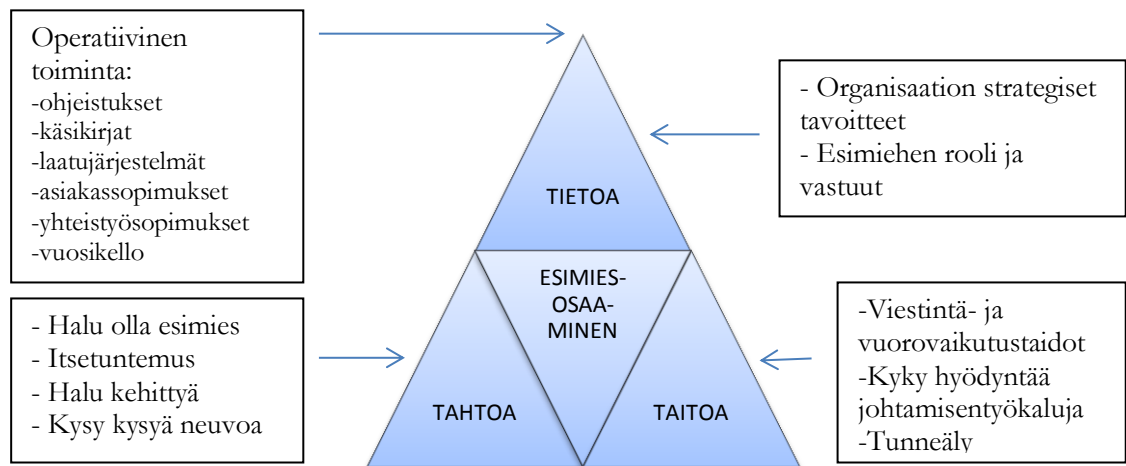
- kyky havainnoida todellisuutta ja nähdä se aina uusin silmin
- vaistoaminen eli kyky huomata heikkoja signaaleja ja hyödyntää intuitiota
- läsnä oleminen
- visiointikyky, jolla voi kirkastaa vision ja luoda sille merkityksiä
- täytäntöönpano eli kyky toimia välittömästi ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia

Hyppäsen (2007, 22 - 24) esimiesosaamisen perustana on halu toimia esimiestehtävissä. Esimiesosaaminen koostuu tahdosta, erilaisista tiedoista ja taidoista. Nämä kolme

ulottuvuutta ovat kaikki tärkeitä ja esimiesosaamisen kokonaisuus muodostuu niiden yhdistelmästä:

Oleellista on kyky yhdistää nämä ulottuvuudet ja viedä ne käytäntöön jokapäiväisessä työssä. Esimiesosaaminen kehittyy ajan ja harjoittelun myötä. Sitä on myös päivitettävä ja kehitettävä muutosten edellyttämässä tahdissa.

Kuvio 3 havainnollistaa esimiesosaamisen kokonaisuutta.



Kuvio 3. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2007, 25).

2.4 Asiantuntijaorganisaatio ja asiantuntijaesimies

Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan keskeinen resurssi ovat työntekijät ja heidän osaamisensa ja sitoutumisensa. Asiantuntijat ovat henkilöitä, joiden työ tapahtuu monimutkaisessa ja muuttuvassa ympäristössä. Työssä toimitaan usein ennakoimattomissa ja vaikeaselkoisissa ongelmaratkaisutilanteissa, joihin saattaa liittyä arvokonflikteja. Asiantuntijalla on huomattavasti valtaa omassa työssään. Asiantuntijat työskentelevät usein melko itsenäisesti suhteessa kollegoihinsa ja organisaation johtoon. (Jalava 2001, 11 - 12.)

Asiantuntijatyö perustuu korkeatasoiseen osaamiseen ja siitä voi riippua kyseisen yksikön toiminnan onnistuminen tai koko strateginen menestyminen. Johtamisen

välttämättömiä tehtäväalueita asiantuntijaorganisaatioissa ovat asiantuntijoiden osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, tavoitteisiin sitouttaminen, työmotivaation säilyttäminen ja työssä jaksamisen edistämien. (Viitala 2007, 275.)

Aarnikoivun (2008, 25) mukaan esimieheksi valitaan usein paras asiantuntija. Asiantuntijuuden välttämättömyys esimiehen roolissa perustellaan usein sillä, että asiantuntijan on vaikea hyväksyä esimiestä, jota ei voi ammatillisesti arvostaa. Asiantuntijaorganisaatioissa esimieheksi saatetaan nimetä henkilö, joka esittää vähiten vastalauseita (Järvinen 2005, 17). Henkilön johtamismotivaatio ja –taidot ovat toissijaisia. Johtamista ei mielletä ammatiksi, vaan toiminnaksi, jota toteutetaan, jos aikaa jää varsinaiselta ”oikealta” työltä.

Usein asiantuntijoista esimieheksi siirtyneet esimiehet ovat epä tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan esimiehisyyden myötä. Esimiestehtävien ja asiantuntijuuden yhteensovittaminen koetaan haasteeksi ja usein mieluummin pysytään tutulla ja turvallisella saralla. Asiantuntijana ja esimiehenä toimivien henkilöiden mielenkiinto onkin usein suorittavassa ja asiantuntijatyössä. Esimiehyteen sitoutuminen on valinta, joka edellyttää väistämättä myös luopumista: keskittyessä esimiestyöhön esimies menettää asemansa parhaana asiantuntijana. Aarnikoivun mukaan on melko haasteellista ylläpitää korkeaa asiantuntemuksen tasoa ja samalla panostaa esimiestyöhön. (Aarnikoivu 2008, 26 - 27.)

Asiantuntijan valitseminen esimieheksi huomioimatta johtamismotivaatiota ja –taitoja kaventaa ja marginalisoi esimiehen roolin ja esimiestyön sisällön tietyn alueen asiantuntijaosaamiseksi. Se, että henkilö on tietyn alan (paras) asiantuntija, ei tarkoita vielä automaattisesti Aarnikoivun mukaan, että hän menestyisi myös esimiehenä. Asiantuntemus ja tehtävien syvällinen osaaminen ei ole edellytys ja välttämättömyys esimiehenä onnistumisessa., vaikka niistä toki voi olla paljon apua. Vankka asiantuntemus voi johtaa siihen, että esimiehenä toimiminen on sivurooli ja asiantuntijarooli on päärooli. (Aarnikoivu 2008, 26.)

3 Johtamisosaaminen

3.1 Johtamisen kokonaisuus

Asioiden johtaminen (Management) ja ihmisten johtaminen (leadership) on perinteisesti erotettu toisistaan. Kottler (Sydänmaanlakka 2004, 22) väitti vielä 1990-luvulla, että asioiden ja ihmisten johtaminen ovat melko erilaisia ilmiöitä. Asiakeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden varmistaminen, mikä merkitsee suunnittelua, budjetointia, organisointia, henkilöstön palkkausta ja ongelmien ratkaisemista. Ihmiskeskeisen johtamisen tärkein päämäärä on saada aikaan muutosta ja liikettä, mikä puolestaan vaatii visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia ja inspirointia.

Kottlerin mukaan asiakeskeisessä johtamistavassa tavoitellaan järjestystä ja vakautta, kun taas ihmiskeskeisessä johtamistavassa tavoitellaan mukautuvaa ja rakentavaa muutosta. Sydänmaanlakan mukaan tätä kahtiajakoa tulisi tänä päivänä kyseenalaista. Asioiden ja ihmisten johtaminen tulisi integroida ja nähdä yhtenä kokonaisuutena. (Sydänmaanlakka 2004, 23.)

Johtaminen on erittäin monimutkainen käsite. Mikään yksittäinen tutkimus tai teoria ei anna täydellistä tai yksiselitteistä vastausta johtamisen peruskysymyksiin. Johtaminen on läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa jossakin muodossa. Johtaminen on yhtä monimuotoinen ilmiö kuin ihmisuus. Johtamisen käsitteen ydin on: johtaminen on ihmisten välinen toiminta. Johtamisesta pitää syntyä myös tuloksia. Kaupallisilla markkinoilla toimivan organisaation on oltava kannattava.

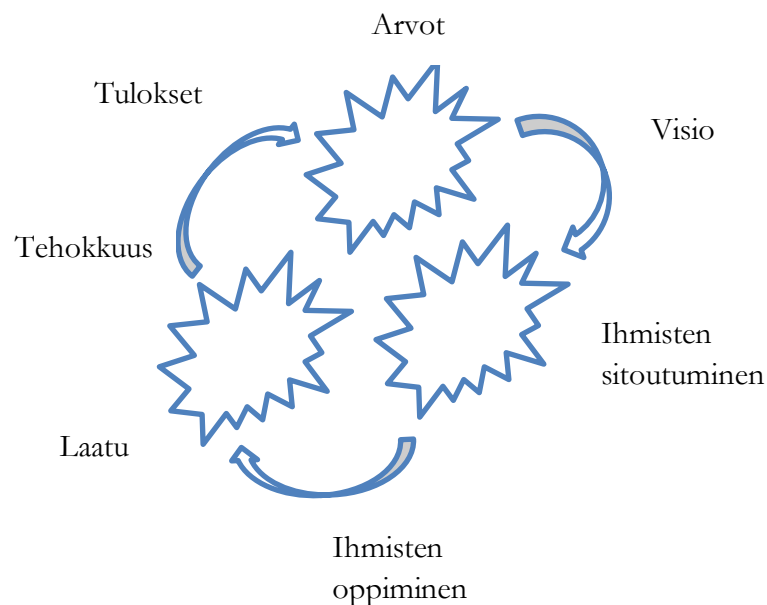
(Nissinen 2004, 21 - 22.)

Erityisen tärkeää on muistaa, että johtajakin on vain ihminen vahvuuksineen ja kehittymistarpein. Myös johdettaville on tärkeää, että heitä ei käsitellä vain resursseina tai tuotannontekijöinä vaan myös kanssaihmisinä. Ihmisen arvo johtajalle pitää olla huomattavasti enemmän kuin vain hänen tekemänsä työn taloudellinen arvo. (Nissinen 2004, 22 – 23.)

Johtaminen rakentuu kokonaisnäkemykselle, joka muodostuu organisaation perustehtävästä, toiminnan suunnasta ja tavoitteista, Tämä edellyttää johtamiselta kykyä

hahmottaa toimintaympäristönsä ja arvioida sen muuttumista tulevaisuudessa. Johtajan tehtävä on puolestaan aikaansaada menestystä tukevaa toimintaa yhdessä muiden ihmisten kanssa. (Nissinen 2004, 22.)

Nissisen (2004, 48 – 49) mukaan johtamisen osatekijöitä ja vaikutuksia voi arvioida kausaalisen kehän avulla, joka sulkeutuu. Kehän osatekijät ovat keskenään tärkeysjärjestyksessä: kehän jokaista palaa tarvitaan juuri siinä kohdassa, missä se kehällä sijaitsee. On myös tärkeää ymmärtää, että kehässä etenevää ideaa ei voi ohittaa eikä laiminlyödä (Kuivio 4).



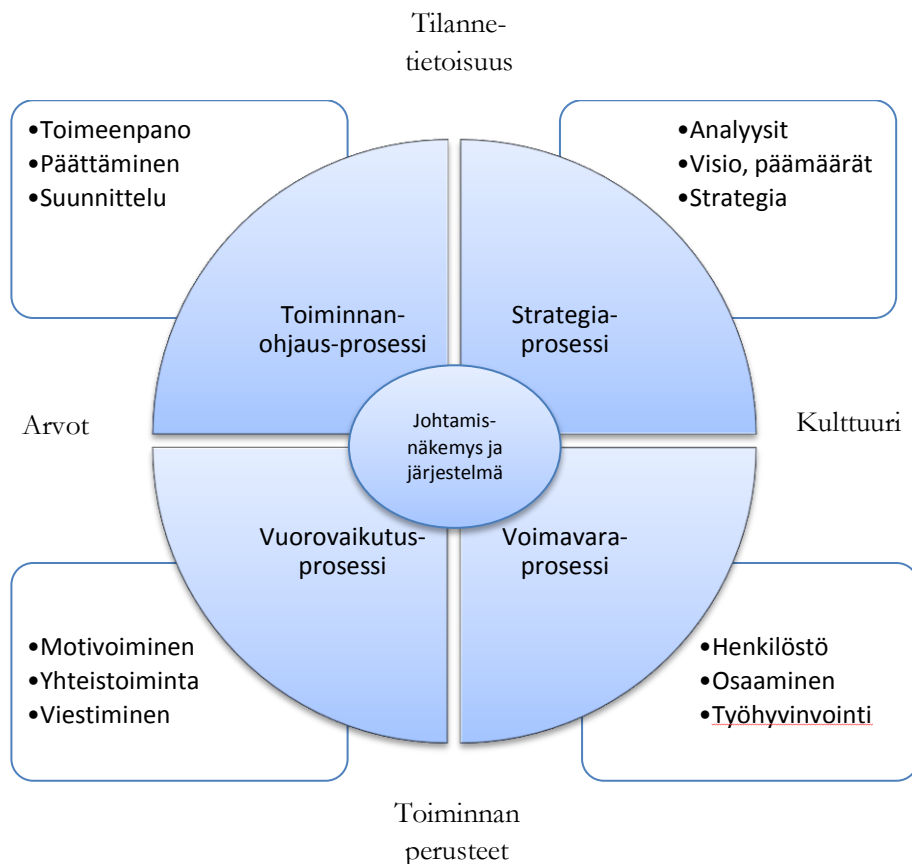
Kuivio 4. Johtamisen kausaalinen kehä (soveltaen: Nissinen 2004, 48).

Kostamo, Jokinen ja Jäntti (2006, 7 – 8) tarkastelevat johtamista neljästä näkökulmasta, jotka ovat:

- tulevaisuuteen varautuminen (strategia)
- organisaation voimavarojen kehittäminen
- ihmisten välinen vuorovaikutus
- toiminnan ohjaaminen

Tässä tarkastelussa painotetaan lähtökohtana organisaatiota, sen tarkoitusta ja tarpeita sekä johtamistilanteiden dynaamisuutta. Johtajat elävät jatkuvasti muuttuvissa

tilanteissa. Johtamista tarkastellaan dynaamisena prosessina ja sen pääjäsentely nähdään prosesseina.



Kuvio 5. Johtamisen kokonaisuus (Kostamo, Jokinen ja Jäntti 2006, 9).

Kuviossa 5 johtamisen kokonaisuutta kattavat neljä prosessia:

- strategiaprosessi
- vuorovaikutusprosessi
- voimavaraprosessi
- toiminnan ohjausprosessi

Jokaiseen prosessiin sisältyy kymmeniä tekijöitä, lisäksi prosesseihin vaikuttaa inhimillinen käyttäytyminen. Johtaminen nähdään sekä organisaation tarkoitusperää palvelevana toimintana että johtajuuteen kykenevien yksilöiden ominaisuuksina ja suorituksina. Hyvässä johtamisessa on otettava huomioon niin management- kuin leadership-asiat. Johtajuus yksin ei riitä. (Kostamo, Jokinen ja Jäntti 2006, 10.)

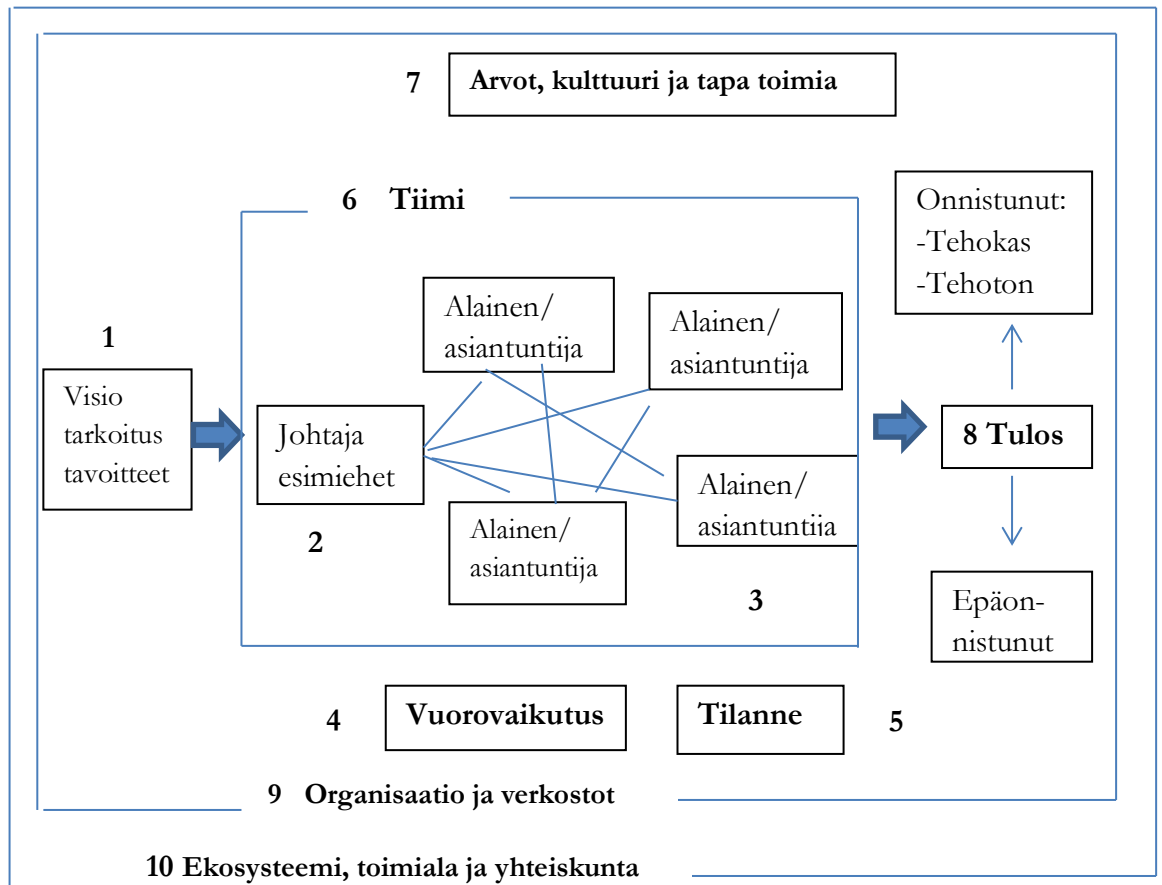
Johtamisen eri prosessit ja niiden osatekijät painottuvat erikokoisissa yksiköissä eri tavoin. Samoin johtajien tehtävät painottuvat eri tavalla eri toimialoilla ja johtamisprosesseissa voi esiintyä toimialakohtaisia eroja.

Johtajien työhön sisältyy monia ulottuvuuksia. Kostamo, Jokinen ja Jäntti (2006, 12 – 13) etsivät johtamistehtävien eroja ja yhtäläisyyksiä ryhmittelemällä organisaatioita niiden tunnusomaisimpien piirteiden pohjalta:

- **Turvallisuuskriittiset**, kuten liikenne-, tele-, sotilas-, poliisi-, pelastus- ja muut vastaavat organisaatiot.
- **Pääomavaltaiset**, kuten öljyteollisuus, pankki- ja rahoitustoiminta sekä suuria tuotekehityspanoksia vaativat yritykset.
- **Luovuuskriittiset**, kuten muotitalot, teatteri ja oopperat, mainostoimistot.
- **Osaamiskriittiset**, kuten tiede- ja opetuslaitokset, terveydenhoito, it-ala, rakentaminen, konsultointi, lakiasiat.
- **Palvelukeskeiset**, kuten kauppaliikkeet, hotellit, ravintolat, matkailuala ja muut palveluyritykset.

Organisaatiotyyppien aiheuttamat erot johtajien osaamisvaatimuksiin kohdistuvat substanssi- tai liiketoimintaosaamiseen. On otettava huomioon myös organisaation ja vastuualueen suuruusluokka, organisaation taloudellinen tila ja elämänskaareen vaihe sekä johtajan koulutus, kokemus ja kypsyyt. Näin olleen jokaisen johtamistoimen tilanne on yksilöllinen. (Kostamo, Jokinen ja Jäntti 2006, 13.)

Sydänmaanlakka (2012, 114 – 115) näkee johtamista johtajan ja asiantuntijoiden välisenä vuorovaikutusprosessina, jossa he tietystä tilanteesta yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä, organisaatiossa ja verkostossa, jossa valitsevat tietyt arvot ja kulttuuri, myös toimiala ja yhteiskunta vaikuttavat tähän prosessiin. Kuvio 6 esittelee johtamisen prosessimallin. Mallin perustana on panos – prosessi – tuotos-ajattelu.

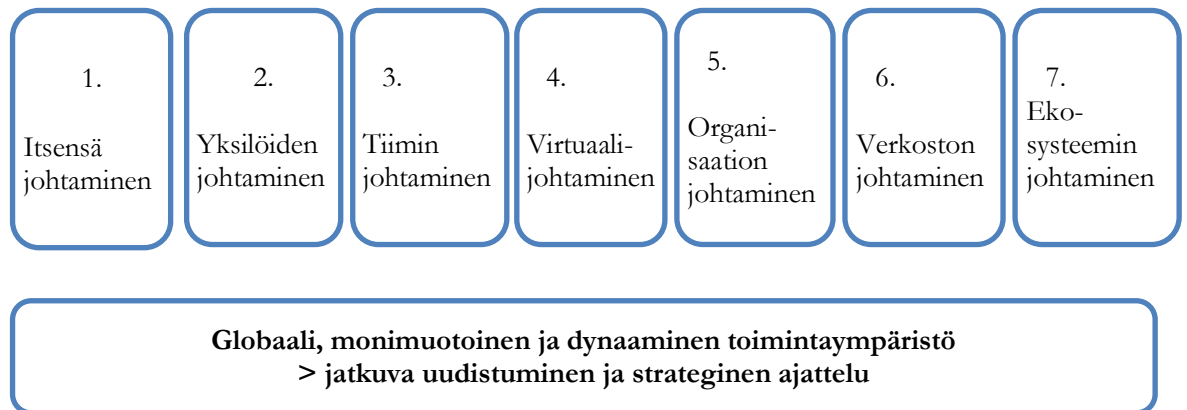


Kuvio 6. Johtamisen prosessimalli (soveltaen: Sydänmaanlakka 2012, 115).

Sydänmaanlakka (2012, 115 – 116) näkee johtamisprosessin lähtökohtana (panoksena) vision, tarkoituksen ja tavoitteet. Johtaminen on merkityksen luomista ja antamista. Johtamisprosessissa johtajat ja asiantuntijat ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa. Vuorovaikutus tapahtuu tiimeissä ja johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina. Lopputulos on tavoitteena ollut tulos, joka voi olla onnistunut tai epäonnistunut. Onnistunut tulos voi olla saavutettu tehokkaasti tai tehottomasti. Koko prosessiin vaikuttavat tietyt arvot ja kulttuuri: miten visio määritellään, miten vuorovaikutus toteutuu ja miten tuloksia arvioidaan. Johtamisprosessi etenee eri organisaatioissa eri tavalla, mutta sisältää aina samat peruselementit. Myös toimiala, erilaiset verkostot ja yhteiskunta vaikuttavat osaltaan siihen, miten johtaminen toteutuu käytännössä. Kaikki Kuvassa 4 esitetyt kymmenen muuttajaa vaikuttavat omalla tavallaan johtamisprosessiin.

Kaiken johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen. Jos haluaa oppia johtamaan muita, tulee ensin oppia johtamaan itseään. Johtamisen seuraava taso on yksilöiden johtamista. Tämä on perinteinen näkemys johtamisesta: johtaja johtaa asiantuntijoita

yksilöinä, jolloin johtaminen on toiseen yksilöön vaikuttamista. Tämä on vaikea ja haastava tehtävä, joka johtajan on hallittava. Nykyään kuitenkin ei riitä, että johtaja johtaa itseään ja yksilöitä, hänen on johdettava myös tiimiä. Johtaja luo ympäristön, jossa on hyvä vuorovaikutus kaikkien tiimin jäsenten välillä. Johtajan pitää osata jakaa johtamisvastuuta tiimin jäsenten kanssa. Johtamiseen osallistuvat kaikki tiimin jäsenet. Hajautuneessa tiimissä johtaminen tapahtuu virtuaalisesti, mikä taas aiheuttaa uusia haasteita johtamiselle. Organisaation johtamisessa mukana on lukematon määrä tiimejä, jotka on saatava tekemään hyvää yhteistyötä. Tähän tarvitaan yhteinen visio, arvot, toimintatavat ja prosessit sekä johtamiskulttuuri. Ekosysteemin johtamisesta puhutaan silloin, kun kyse on laajasta verkostosta, joka muodostuu yrityksen ja muiden organisaatioiden välisistä suhteista. (Sydänmaanlakka 2012, 110 – 112.) Nämä johtamisen eri tasot on esitetty Kuviossa 7.



Kuvio 7. Johtamisen eri tasot (soveltaen: Sydänmaanlakka 2012, 110).

Sydänmaanlakka (2012, 128 – 131) on pitkään kerännyt johtamisen suurempia haasteita haastattelemalla johtamisen asiantuntijoita ja ammattilaisia Suomessa. Kahdeksan Suomessa tärkeimmäksi koettua johtamisen haastetta ovat:

- jatkuva uudistuminen ja nopea muutos
- lisääntyvä monimutkaisuus
- innovatiivisuuden ja luovuuden vaatimukset
- virtuaalijohtaminen / hajautettujen tiimien johtaminen
- luottamuksen synnyttäminen
- verkostajohtaminen

- itsensä johtaminen
- yhtenäisen kulttuurin yritysrakentaminen (arvojohtaminen).

Jatkuva uudistuminen, lisääntyvä monimutkaisuus ja innovatiivisuuden vaatimukset liittyvät kiinteästi yhteen. Tällaisessa muutoksessa itsensä johtaminen on noussut entistä tärkeämmäksi. Neljä vähiten tärkeää haastetta olivat:

- uudenlainen avoin kilpailu
- pula pätevistä johtajista
- suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle
- johtaminen ei enää kiinnosta päteviä nuoria.

Sydänmaanlakan (2012, 128 – 131) mukaan johtaminen on edelleen kiinnostava urapolku monelle.

3.2 Johtajuus ja johtamisosaamiset

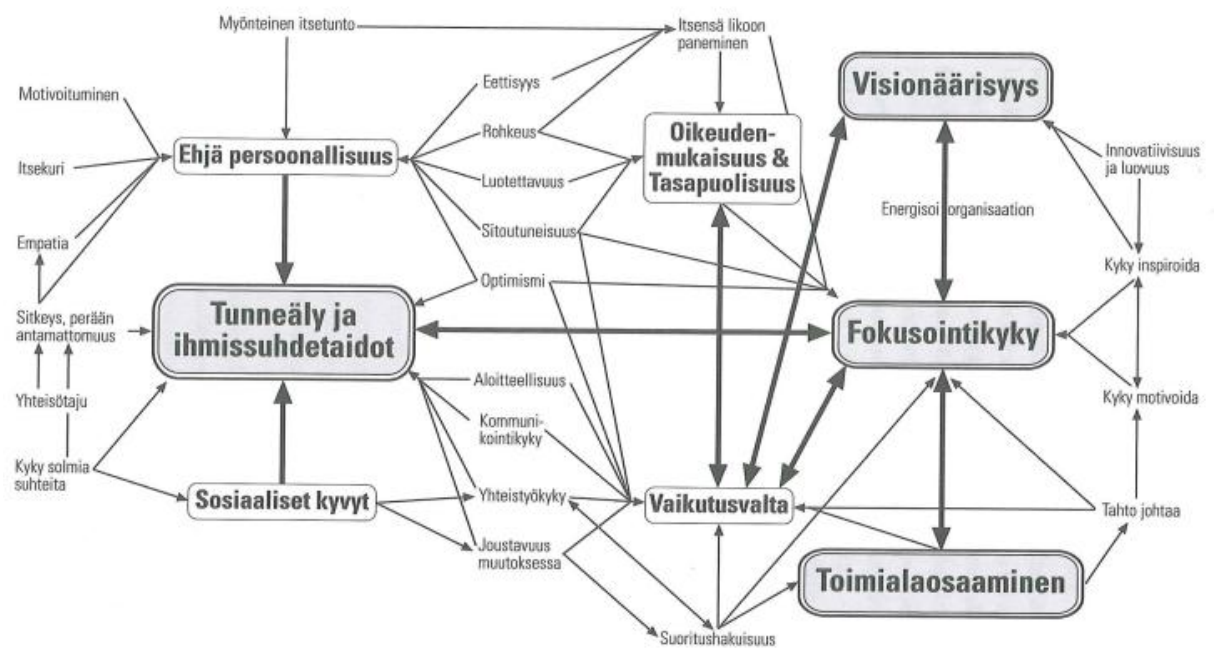
Johtaminen ja johtajuus on hyvä erottaa toisistaan. Johtaminen tarkoittaa niitä tapoja, miten johtajuus tulee esille. Johtaminen on asennetta ja konkreettisia tekoja, joilla vaikutetaan toisiin ja ohjataan heitä. Esimiestyö on organisaation asemaan perustuva tehtävä, joka ei automaattisesti sisällä johtajuutta. Voi olla statukseltaan esimies, mutta ryhmässä johtajuus on muilla. Johtajuus on ryhmäilmiö, johon liittyy aina toisiinsa vaikuttaminen. Johtajuuteen liittyy seuraavia piirteitä (Northouse (2004) teoksessa Ristikangas & Ristikangas 2010, 28):

- johtajuus on prosessi
- johtajuuteen liittyy aina valta ja ihmisiin vaikuttaminen
- johtajuus ilmenee ryhmäkontekstissa
- johtajuuteen liittyy jollain tavalla tavoitteen saavuttaminen
- johtajuuteen voi kasvaa ja kehittyä, johtajuus on valinta
- johtajuuteen liittyy halu johtaa
- johtajuuteen kuuluu vastuu.

Johtajuus on organisaation tehokkuuden kriittinen määräävä tekijä. Kilpailutaloudessa organisaation johdon laadukkuus ja suorituskykyisyys korreloivat suoraan yrityksen

menestymiseen ja selviytymiskykyyn ja ovat näin olleen yrityksen ainoa kilpailuetu. (Huuhka 2010, 169.)

Huuhka (2010, 69 -71) on koonnut keskeisiä hyvän johtajan ja johtajuuden piirteitä ja ominaisuuksia, joita nykyisen tutkimustiedon perusteella voi pitää ilmeisen kiistattomina, hyvälle johtajalle ja hyvään johtamiseen kuuluvina. Esiin on noussut ennen kaikkea kolme ominaisuutta: rehellisyys, henkinen kypsyyt ja energisyys. Johtajia yhdisti myös vahva älyllinen kapasiteetti, voimakas suoritustarve ja tuloshakuisuus, tiedonhalu, vahva motivaatio oppia uutta, globaali ajattelutapa ja erinomainen arvostelukyky. Hyvällä johtajalla on tahto johtaa. Hän on visionäärinen ja intensiivinen persoonallisuus. Lisäksi johtajalta vaaditaan uskottavuutta, kommunikointitaitoja ja vahvaa sitoutuneisuutta. Korostuivat myös luottamus ja avoimuus, lujuus ja päättäväisyys, fokusointikyky ja tunneäly (Kuvio 8).



Kuvio 8. Hyvä johtajuus (Huuhka 2010, 72).

Jotta pystyy johtamaan muita, on hallittava monenlaista osaamista. Sydänmaanlakka (2004, 148 - 149) näkee, että johtajuusosaaminen koostuu kuudesta osa-alueesta:

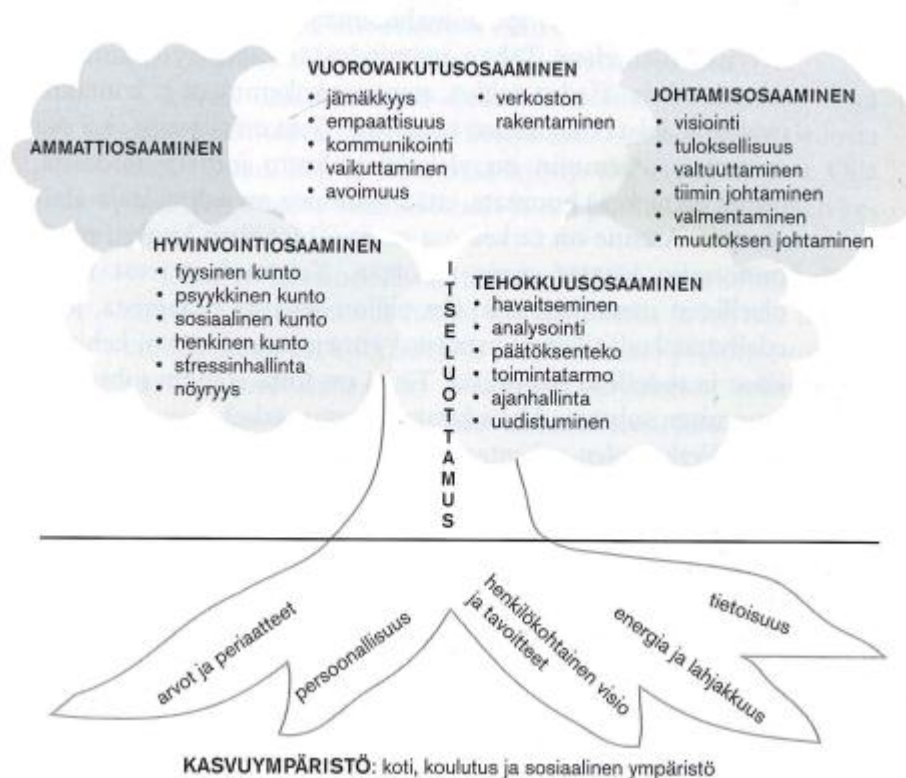
- ammatillinen osaaminen,
- vuorovaikutusosaaminen,
- johtamisosaaminen,
- tehokkuusosaaminen,

- hyvinvointiosaaminen,
- itseluottamus.

Nämä osa-alueet ovat osittain limittäisiä. Näiden taustalla johtajan oleminen muodostuu vielä viidestä osa-alueesta, jotka ovat:

- arvot ja periaatteet
- persoonallisuus
- henkilökohtainen visio ja tavoitteet
- energia ja lahjakkuus
- tietoisuus

Lisäksi koti, koulutus ja sosiaalinen kenttä muodostavat ympäristön, josta johtaja saa vaikutteita. Nämä kokonaisuudet on esitetty Kuviossa 9 johtajuuden osaamispuuna.

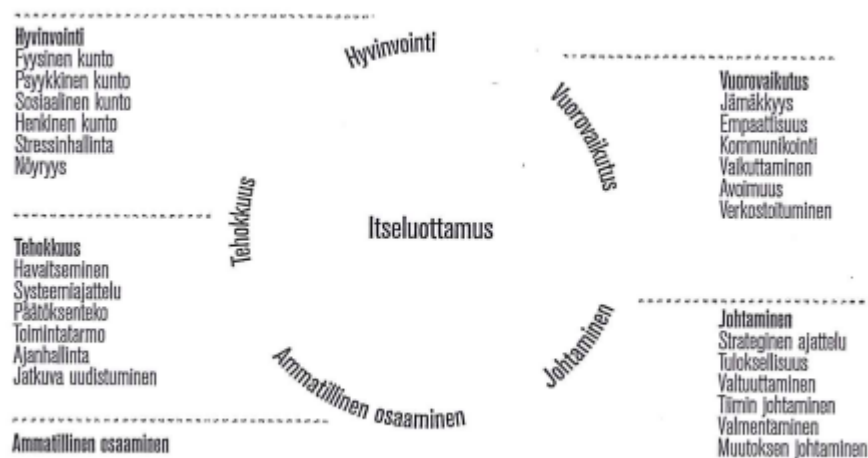


Kuvio 9. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149).

Ammatillinen osaaminen tässä tarkoittaa tehtävää, jossa henkilö toimii ja josta suoriutuu hyvin. Vuorovaikutusosaaminen nähdään yhtenä johtajan tärkeimpänä osaamisista. Johtajan on pystyttävä kommunikoimaan tehokkaasti. Olennaisia ovat myös vaikuttaminen ja avoimuus. Johtamisosaaminen on johtajuusosaamisen ydin.

Valmentamisen suosio on kasvanut viime vuosina. Valmentamisella tarkoitetaan sitä, että johtajat sitoutuvat käyttämään paljon aikaa opettaakseen muille johtajille ja esimiehille johtajuutta ja johtamista. Tehokkuusosaamisen tarkoituksena on varmistaa toiminnan tehokkuus. Itseluottamus kuvaa kykyä arvostaa itseään riittävästi ja sitä, miten positiivisena henkilö näkee tämänhetkisen tapansa ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Myös puun juuret ovat tärkeä osa johtajuutta. Ne kuvaavat sitä, millainen johtaja on. (Sydänmaanlakka 2004, 148 – 170.)

Tuoreemmassa teoksessaan Sydänmaanlakka (2012, 112 - 113) on kehittänyt johtamispuun mallia ja puhuu johtamisosaamisista. Tilanteesta riippuen eri osaamisten tärkeys organisaatiossa voi vaihdella. Yksi tärkeä osaaminen johtamisessa kaikilla tasoilla on kyky ottaa etäisyyttä, kyky tarkkailla asioita yläpuolelta. Sydänmaanlakka kutsuu tätä osaamista tietoisuudeksi ja pitää sitä tärkeänä johtamisen kaikilla tasoilla. Hän erottelee yksilön tietoisuuden, tiimin tietoisuuden organisaation tietoisuuden ja niin edelleen. Sen kehittäminen näillä eri tasoilla voidaan nähdä yhtenä johtamisen tärkeimpänä tavoitteena (Kuvio 10).



Kuvio 10. Johtamisosaamiset (Sydänmaanlakka 2012, 113).

3.3 Johtamisen teorit ja mallit

On olemassa lukuisia johtamisteorioita, jotka kuvaavat johtamista eri näkökulmista.

Klassiset lähestymistavat olivat hallitsevia 1910 – 1920 luvuilla. Kasvattaakseen tehokkuutta piti kehittää työntekijöiden käyttämiä työkaluja. Ihmiset nähtiin

instrumentteina tai koneina, mutta jo 1920-luvulla kiinnitettiin huomiota myös ihmissuhteisiin. 1960-luvulla klassinen Teoria X – Teoria Y väitti, että toisaalta useimmat ihmiset haluavat tulla ohjatuiksi ja kaipaavat ennen kaikkea turvallisuutta, toisaalta ihmisille ei ole luonteenomaista olla laiska ja epäluotettava, vaan ihmiset voivat motivoituneina olla itseohjautuvia ja luovia työssä. Johtajien tehtävänä on saada kaikki potentiaali esiin ihmisistä. (Sydänmaanlakka 2004, 27 - 30.)

Piirreteoriat 1900-luvun alussa olivat ensimmäisiä systemaattisia yrityksiä tutkia johtamista. Tutkimuksen painopiste siirtyi johtajan tutkimuksesta johtajan ja alaisten välisen suhteen tutkimiseen. Oleellisimmat johtamispääpiirteet, jotka nousivat silloin esiin, olivat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, nuhteettomuus ja sosiaalisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 31.)

Johtamistyyli-lähestymistapojen tutkijat päättelivät johtamisen muodostuvan pääasiallisesti kahdesta yleisimmästä käyttäytymismallista, jotka ovat tehtäväkeskeinen ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytyminen. 1950- ja 1960-luvuilla tehtyjen tutkimusten tarkoituksena oli määrittää paras tapa yhdistää tehtävä- ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytymismalli johtajien tehokkuuden parantamiseksi. (Sydänmaanlakka 2004, 33 - 34.)

Tilannejohtamismalli keskittyy johtamisen kuvaamiseen eri tilanteissa. Tämän teorian perusnäkemys on, että eri tilanteet vaativat erilaista johtamista. Jotta johtaja olisi tehokas työssään, hänen on sovittava tyylinsä erilaisten tilanteiden vaatimilla tavoilla. (Sydänmaanlakka 2004, 35 - 36.)

Tavoitejohtaminen tuli tunnetuksi 1960-luvulla. Sitä määriteltiin prosessiksi, jossa ylemmät ja alemmat johtajat yhdessä nimeävät organisaation tavoitteet ja määrittelevät kunkin yksilön päävastuualueet odotettujen tulosten muodossa. Yksikön toiminnan ohjaamiseen ja jäsenten tulosten arvioimiseen käytetään mittareita. On tärkeää, että tavoitteita laaditaan ja niistä sovitaan yhteisvoimin etukäteen ja suunnittelujakson lopussa niitä myös tarkastellaan yhdessä. (Sydänmaanlakka 2004, 39.)

Tavoitejohtaminen on kehittynyt neljän vuosikymmenen aikana **suorituksen johtamiseksi**. Suorituksen johtamisprosessissa on neljä kulmakiveä: tavoitteiden

asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä kehittäminen. Prosessiin kuuluvat myös seuraavat työkalut: päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja suunnittelukokoukset. Prosessin tavoitteena on suorituksen jatkuva parantaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 39 - 40.)

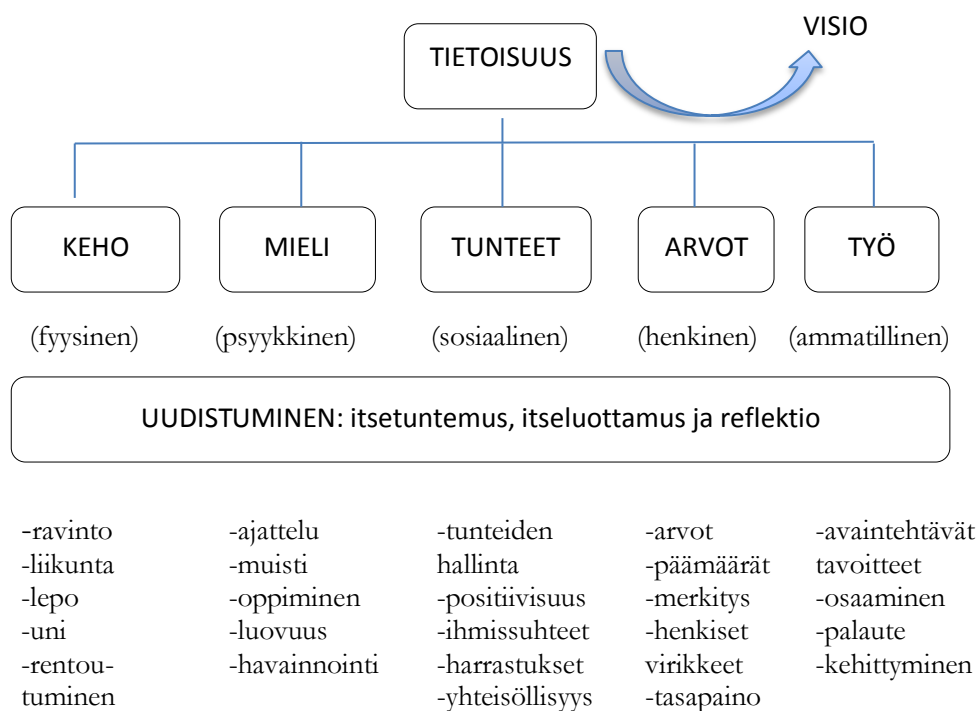
1980-luvulla syntyi johtamiskäsityksen uusi näkökulma – **transformationaalinen johtaminen**. Sen tutkimuskohteena on prosessi, jolla johtajan kykenevät innoittamaan seuraajiaan niin, että nämä kykenevät voittamaan isoja haasteita. Transformationaaliset johtajat toimivat muutosagentteina ja hyvinä roolimalleina. He kykenevät luomaan ja viestimään selkeän vision organisaatiolle, heillä on karismaa. Hei tuovat merkitystä koko organisaation elämään. Transformationaalinen johtaminen on monien mielestä viimeisin iso uudistus ihmisten johtamisen teorioissa. (Sydänmaanlakka 2004, 42 - 46.)

Arvojohtaminen on yksi viime vuosikymmenen uusista johtamistrendeistä. Arvojohtamisessa korostetaan sitä, että hyvä johtajuus perustuu universaaleihin arvoihin ja periaatteisiin. Johtaminen nähdään palveluammattina. Eettisen johtamisen periaatteiden mukaan eettiset johtajat kunnioittavat ja palvelevat muita, ovat oikeudenmukaisia, ja rehellisiä sekä rakentavat yhteiskuntaa. Eettisen johtajan tulee huomata toisen tarpeet, kohdella muita oikeudenmukaisesti ja välittää muista. (Sydänmaanlakka 2004, 56 - 60.)

Tänä päivänä nähdään, että **itsensä johtaminen** on kaiken johtamisen perusta: jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Itsensä johtamisessa on kysymys muun muassa:

- oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä
- ajanhallinnasta
- omien tavoitteiden ja päämäärien tiedostamisesta
- vuorovaikutustaitojen kehittämisestä
- omien vahvuuksien ja kehittymiskohteiden tiedostamisesta
- fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnista
- mahdollisuuksista itsensä toteuttamiseen
- menestymisestä (Hyppänen 2007, 260).

Itsensä johtaminen edellyttää hyvää itsetuntoa ja itsetuntemusta, vahvaa persoonallisuutta ja joustavuutta sekä nopeaa oppimista. Sydänmaanlakka puhuu kokonaiskuntoisuudesta, johon kuuluvat kuviossa 11 esitetyt osa-alueet. Ne kaikki ovat tärkeitä menestymiselle. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. (Sydänmaanlakka 2004, 66; Sydänmaanlakka 2009, 153).



Kuvio 11. Oy Minä AB:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2009).

Ehkä mullistavin johtamistyylin muutos Suomessa on Puolustusvoimissa käyttöön otettu **syväjohtamisen malli** (Nissinen ym. 2008). Syväjohtamisen **tavoitearvoja** ovat luottamus, arvostus, innostus ja oppiminen. Luottamus voi syntyä luottamusta rakentamalla. Arvostus vahvistuu toista ihmistä arvostavan käyttäytymisen kautta. Innostus löytyy innostamalla, kannustamalla ja palkitsemalla. Oppiminen on kriittisen, kehittämiseen tähtäävän ajattelun tulosta. (Nissinen ym. 2008, 92 – 93.)

Syväjohtaminen lisää transformationaaliseen näkökulmaan kaksi merkittävää ulottuvuutta: syväoppimisen ja suomalaisen kulttuurin erityispiirteet. Käytännöllisen lähestymistavan rinnalle alkoi yhä voimakkaammin nousta johtajana kehittymisen kytkentä ihmisenä kasvamiseen. Nissisen (2008, 92) mukaan ammattitaito ja

asiantuntijuus eivät muutu tuloksiksi ilman ihmisten vuorovaikutusta ja esimiesten johtamiskäyttäytymistä: jos halutaan parantaa tuloksia, on parannettava vuorovaikutusta ja esimiestyötä.

Nykyään puhutaan paljon uudeltaisesta johtajuudesta ja ”uudesta johtajasta”, joka inspiroimalla ja motivoimalla saa henkilöstönsä jatkuvasti yltämään loistaviin tuloksiin. Tämä johtaja saa ihmiset toimimaan: hän saa esiin ja pystyy kehittämään johtajuutta myös johdettavissa, saa ihmiset johtamaan itse itseään. Tämä on **transformatiivista**, muuttavaa johtamista. Tällainen johtaminen on energisoivaa ja osallistavaa, vaikutuksia aikaansaava. Se suosii henkistä vapautta, oikeudenmukaisuutta ja itsensä toteuttamista. Transformatiiviseen johtamiseen liittyy symbioottinen suhde johtajien ja johdettavien välillä: johdettavien tarpeet ja toiveet ja toisaalta johtajan kyky ymmärtää näitä pyrkimyksiä muodostavat jatkuvan vuorovaikutuksen. (Huuhka 2010, 21 – 23.)

Vielä pidemmälle uuden johtajuuden ideologiaa vie filosofia, joka perustuu kvanttifysiikan muuttamaan maailmakuvaan. **Kvanttijohtajuus** haastaa rajusti traditionaalisia johtamiskäsityksiä ja muuttaa syvällisesti käsityksiä johtajuudesta ja johtamisesta. Kvanttijohtajuuden johtamiskäsitys perustuu uusien tieteiden luomaan uuteen maailmankuvaan, joka on holistinen. Tässä todellisuudessa kaikki vaikuttaa jatkuvasti kaikkeen, samoin organisaatioissa ja niiden toimintaympäristöissä. Pysyvää on vain jatkuva, virtaava muutos, eräänlainen aaltoliike. Johtajana toimivan on hyväksyttävä tämä jatkuva muutos. Menestyäkseen hänen on opittava toimimaan siinä. Kvanttijohtamisen käsite edustaa uutta johtamisfilosofiaa. Sitä on pidetty jopa tulevaisuuden johtamisfilosofiana. (Huuhka 2010, 24; 181.)

Loden (1985) (teoksessa Huuhka 2010, 180 – 181) on tutkinut **nais- ja miesjohtajien johtamistapoja** ja koonnut yhteenvedon maskuliinisen ja feminiinisen johtamisen peruspiirteistä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Maskuliininen ja feminiininen johtamistapa (Loden 1985 teoksessa Huuhka 2010, 181).

Maskuliininen	Feminiininen
Toimintatapa	
Kilpaileva	Yhteistyötavoitteinen
Organisaation rakenne	
Hierarkkinen	Tiimi / ryhmä
Perustavoite	
Voittaminen	Laadukas tulos
Ongelmaratkaisutapa	
Rationaalinen	Intuitiivinen / rationaalinen
Keskeiset luonnehdinnat	
Kova valvonta	Kevyt valvonta
Strategisuus	Yhteistyötavoitteisuus
Tunteeton	Empaattinen
Analyyttinen	Synteettinen

Huuhka (2010, 180) näkee, että feminiinisen johtamistavan yhtäläisyys kvanttijohtamiseen on merkittävä: sekä kvanttijohtaminen että feminiininen johtamistapa painottavat yhteistyötä, empaattisuutta, delegoitua valvontaa ja joustavuutta.

4 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Organisaatioissa on pidetty haasteellisena saada henkilöstön kehittämisen käytännöt ja organisaatiossa tarvittavat osaamistarpeet kohtaamaan toisensa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tulevaisuuden menestys riippuu henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Organisaatioiden on uudistuttava ja kehityttävä pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Tämä tarkoittaa henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Kilpailukyvyyn ja osaamisen välillä on riippuvuussuhde. (Hyppänen 2007, 96).

Osaamisen kehittämisellä tulisi olla tiivis yhteys organisaation strategiaan. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian toteuttamisen. On olennaista, että kehittämisen perustana on riittävänselkeä kuva organisaation toiminnan tavoitteista ja suunnista. Lisäksi tulevaisuus on osaamisen kehittämisessä avainsana. Kun osaamista halutaan kehittää tavoitteellisesti, tehdään oletuksia tulevaisuudesta ja kehitetään tulevaisuudessa tärkeiksi ajateltuja osaamisalueita. (Hätönen 2011, 6).

4.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen sisältää sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Se on laaja johtamisen kokonaisuus, joka on yrityksessä jatkuvasti liikkeessä oleva, monitasoinen ilmiö. Osaamisen johtamisen kokonaisuus on kuvattu Kuviossa 12.

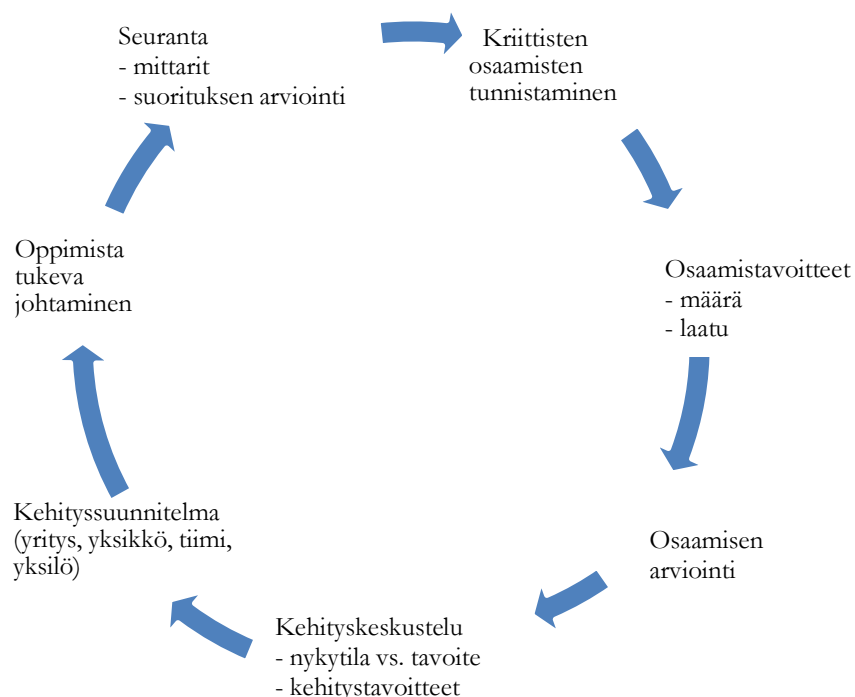


Kuvio 12. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005, 15).

Osaamisen johtamisen kiinne kohta on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Nykytilan tunnistaminen ja tulevaisuuden suunnan valinta ovat keskeiset kiintopisteet, joiden varassa yrityksen kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista. Yrityksen strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä yrityksen kaikilla tasoilla.

Osaamisen johtaminen edellyttää organisaatiolta, johtamiselta ja esimiestyöltä paljon. Osaamisen johtaminen on vahvasti kytköksissä strategiajohtamiseen. Osaamisen johtamisella varmistetaan, että organisaatio kehittää niitä osaamisalueita, jotka ovat tarpeellisia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ilman toimivaa strategiaprosessia ei voida puhua myöskään osaamisen johtamisesta. (Hyppänen 2007, 96.)

Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen, nykytilan arvioinnin kehityssuunnitelmien tekemisen organisaation eri tasoille, menetelmien ja yhteistyökumppaneiden valinnan, osaamisen hankinnan sekä oppimista tukevan johtamisen (Kuvio 13).



Kuvio 13. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96).

Osaamisen johtamisen prosessi alkaa strategian pohjalta tunnistettavista osaamisalueista. Niille laaditaan osaamistavoitteet pohtien, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Seuraavaksi arvioidaan nykyistä osaamista organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Kehityskeskusteluissa osaamisen kehittämisen tarpeita peilataan henkilön kehittymistarpeisiin. Kehityskeskustelun päätteeksi laaditaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, johon kirjataan kehitystavoitteet ja toimenpiteet. Prosessin viimeinen vaihe on osaamisen johtamisen seuranta, jossa arvioidaan saatuja oppimistuloksia ennalta asetettujen mittareiden valossa. (Hyppänen 2007, 96 – 97.)

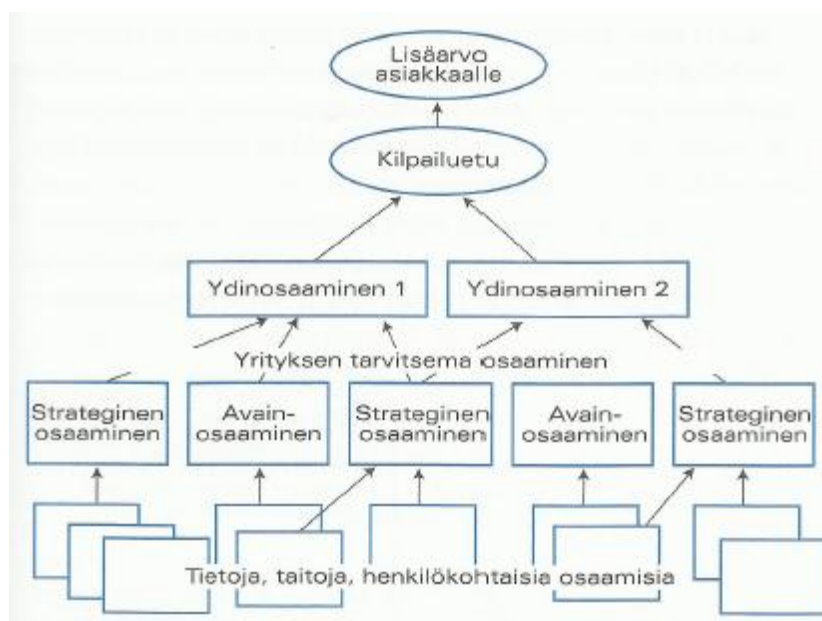
Työyhteisön muutos- ja uudistumiskyky on kiinni onnistuneesta osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta. Osaamisen kehittäminen on olennainen osa esimiestyötä. Esimiehen tehtävänä on mm. tehdä linjauksia tarvittavasta osaamisesta, arvioida henkilöstön osaamista, muodostaa arvioinnin pohjalta tavoitteet henkilöstön osaamisen kehittämiseksi, tehdä kehittämissuunnitelmat, arvioida henkilöstön osaamisen kehittämistä. Lisäksi esimies voi innostaa ja kannustaa uuden oppimiseen ja kehittymiseen, tukea oppimisessa ja luoda oppimiselle myönteisen ilmapiirin, toimia esimerkkinä oppimisessa ja kehittämisessä ja kannustaa osaamisen jakamiseen. (Hätönen 2011, 8).

4.2 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Osaamisen johtamisen prosessin ensimmäinen vaihe on osaamistarpeiden tunnistaminen. Se aloitetaan osaamisen määrittelyllä: mitä osaaminen tarkoittaa organisaatiossa ja kussakin sen yksikössä ja tiimissä. Liiketoiminnalle tärkeimpien osaamisalueiden määrittelyn jälkeen niille asetetaan tavoitteet. (Hyppänen 2007, 104; 106).

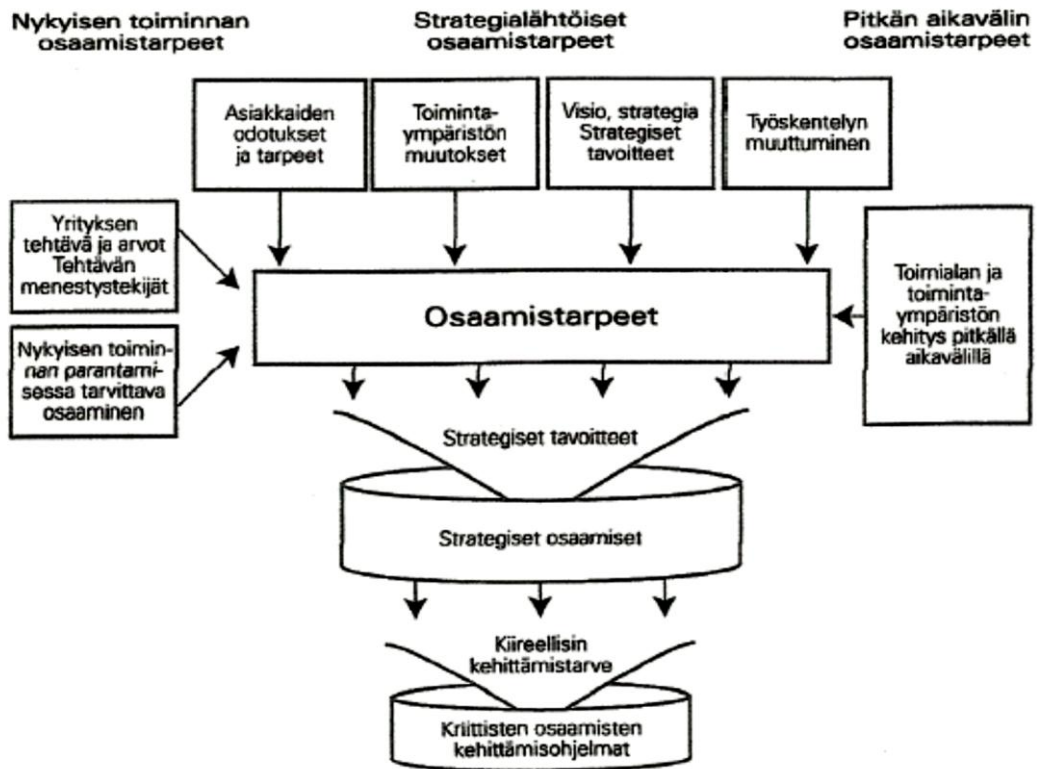
Organisaation osaamiseen liitetään yleensä termit *avainosaaminen*, *strateginen osaaminen* tai *kriittinen osaaminen* ja *ydinosaaminen*. Niitä käytetään aika vaihtelevasti. Kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää on yrityksen tai organisaation *avainosaamista*. Avainosaamiset määritetään selvittämällä osaamistarpeita. Kaikki avainosaaminen ei kuitenkaan ole yhtä tärkeää. Se osaaminen, joka on välttämätöntä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on *strategista osaamista* tai *kriittistä osaamista*. (Ojala 2008, 54).

Ydinsaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta (Kuvio 14). Se on sidoksissa yrityksen kilpailuetuun ja ydinsaamisen avulla luodaan kilpailuetua. Ydinsaaminen liittyy tekniseen ylivoimaosaamiseen, markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuisen tuntemiseen tai kilpailijoita parempaan operatiiviseen tehokkuuteen. Ydinsaaminen on aina organisaation osaamista, se ei ole sidottu yhteen henkilöön. Ydinsaaminen ei synny itsestään, vaan se vaatii tietoista kehittämistä. Se avaa pääsyn uusille markkinoille ja lisää lopputuotteen käyttäjän kokemaa hyötyä. (Ojala 2008, 54 – 55).



Kuvio 14. Ydinsaamisen muodostuminen (Ojala 2008, 55).

Yrityksen osaamistarpeita priorisoidaan sen mukaan, mikä osaaminen on tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta, sekä sen mukaan, mihin omat kehittämispäiväkirjat kannattaa keskittää ja mikä kannattaa hankkia yhteistyökumppaneiden ja verkostojen kautta. Osaamistarpeiden priorisoinnin tavoitteena on siis valita yrityksen osaamistarpeista ne osaamiset, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta, strategiset osaamiset ja ne osaamiset, joissa tarvitaan nopeimmin ja eniten kehittämistoimia. Priorisoinnin tuloksena on selkeä kuva siitä, mitkä osaamiset vaikuttavat eniten yrityksen tai organisaation menestykseen, sekä perusteltu valinta osaamisista, joille ensin rakennetaan osaamisen kehittämissuunnitelmat (Kuvio 15).



Kuvio 15. Osaamistarpeiden valinta ja priorisointiprosessi (Ojala 2008, 146).

Toisaalta voidaan tutkia olemassa olevia markkinoita ja niiden uusia tarpeita ja pohtia, mitä tuotteita tai palveluita siellä voitaisiin tarvita. Samalla on selvitettävä, mitä uutta osaamista ja ennen kaikkea, millaista uutta ydinosaamista tarvittaisiin näiden uusien tuotteiden aikaansaamiseen. Jos osaamista osataan kehittää tehokkaammin kuin kilpailijat, voidaan olla jatkuvasti edellä uusien markkinoiden valtaamisessa. (Ojala 2008, 56).

Ydinosaaminen	Uusi	Premier plus 10 Mitä uutta ydinosaamista tarvitsemme suojellaksemme ja laajentaaksemme asemaamme nykyisillä markkinoilla?	Megamahdollisuudet Mitä uutta ydinosaamista tarvitsemme osallistuaksemme kaikkein kiinnostavimmille uusille markkinoille tulevaisuudessa?
	Olemassa oleva	Aukkojen täyttäminen Mitkä ovat mahdollisuudet parantaa asemaamme nykyisillä markkinoilla hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista?	Valkoiset alueet Mitä uusia tuotteita tai palveluita voisimme luoda yhdistämällä luovasti nykyisiä ydinosaamisia?
		Olemassa oleva	Uusi
		Markkinat	

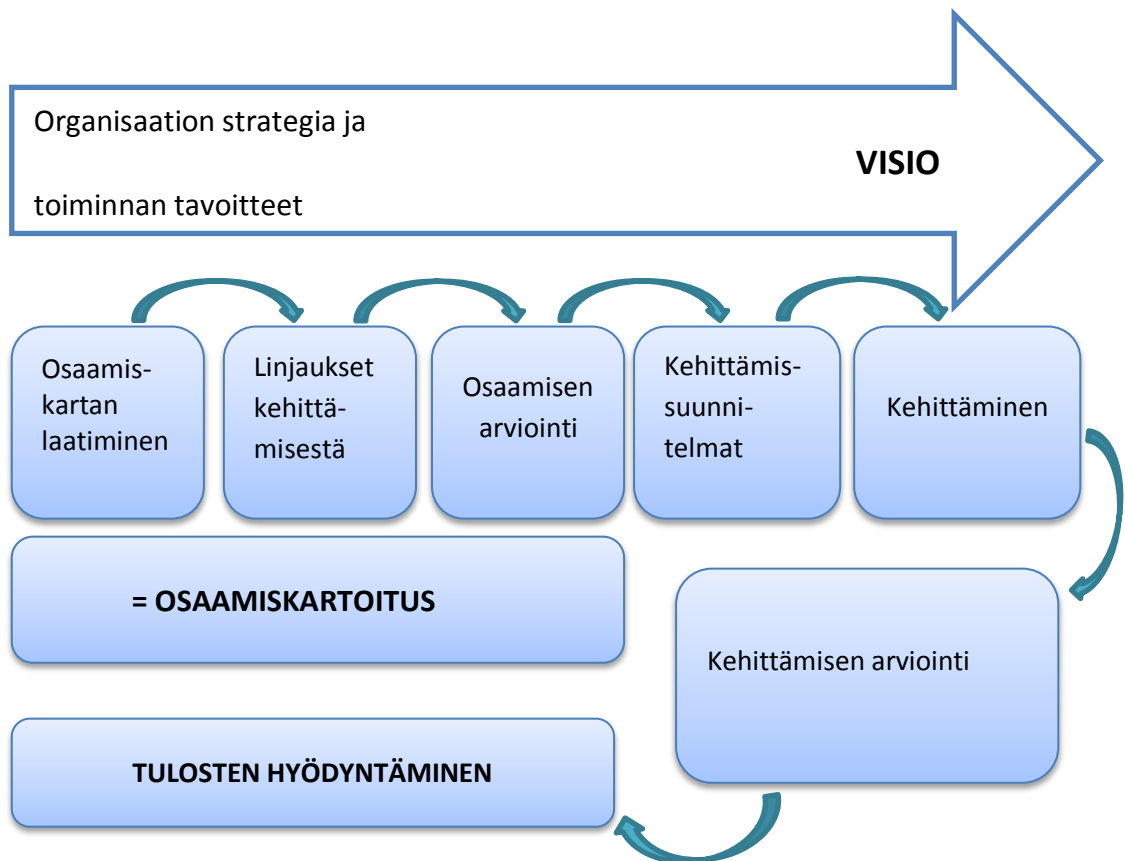
Kuvio 16. Tarvittavan ydinosaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä (Ojala 2008, 56).

Ydinosaamiset ovat resurssi, jonka johtaminen on osa yrityksen strategian johtamista. Ne ovat strategian perusta. Ydinosaamisiin tarraudutaan helposti liikaa, eikä osata nähdä, että nekin elävät elinkaariaan. Nopeassa muutoksessa moni yritys on keskittynyt strategiinsa osaamisiin, jotka elävät strategian mukaan. Niitä hankitaan, kehitetään, niistä luovutaan ja niiden riittävyttä arvioidaan osana strategian toteutusta. (Ojala 2008, 57).

4.3 Osaamisen kehittämisen vaiheet

Systemaattisen osaamisen kehittämiseen sisältyy toisiinsa liittyviä vaiheita (Kuvio 17). Aluksi tarkastellaan organisaation visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Niiden pohjalla määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Laaditaan osaamiskartta, joka sisältää tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Seuraavassa vaiheessa muodostetaan osaamisen tavoiteprofileita osaamisen arviointia varten. Arviointien pohjalla tehdään suunnitelmia osaamisen kehittämistä varten. Organisaatiossa nämä vaiheet voidaan liittää vuosikelloon, jossa määritellään, milloin mikäkin vaihe toteutetaan. Näin kehittämisen kokonaisuutta voidaan ohjata ja johtaa ja

eri vaiheissa saatuja tietoja ja palautteita voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Hätönen 2011, 16).



Kuvio 17. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17).

4.4 Osaamiskartan laatiminen

Jotta organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti, tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osaamiskarttaan kuvataan ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi osaamiskarttaan sisällytetään osaamisen tasokuvaukset avuksi osaamisen arviointiin ja kehittämiseen.

Osaamiskartta

- antaa mahdollisuuksia työntekijöille oman osaamisensa itsearviointiin sekä osaamisensa kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen
- antaa välineitä osaamisesta käytävään yhteisölliseen keskusteluun
- antaa raamit henkilöstön osaamisen kehittämislle

- jäsentää osaamisenkehittämisentulosten ja vaikutusten arviointia
- auttaa uusien henkilöiden rekrytoinnissa. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartta voidaan laatia

- koko organisaation tarvitsemista osaamisalueista
- tietyn henkilöryhmän osaamisalueista (esim. projektipäälliköt, sihteerit, esimiehet)
- tietyn ryhmän / tiimin osaamisalueista
- joistain erikseen valituista osaamisalueista (esim. yhteistyöosaaminen, johtamisosaaminen). (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartan laadinnan ensimmäisessä vaiheessa sovitaan, mitä tarkoitusta varten kartta laaditaan. Koska osaamisalueiden kartoittamista ei ole syytä kiinnittää vain nykyosaamiseen, tarvitaan riittävän vahva, yhteinen näkemys niistä organisaation tavoitteista, joiden varassa voidaan määrittää myös tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Hätönen 2011, 18.)

Strategialähtöisessä osaamisen kuvaamisessa tunnistetaan ja määritellään organisaation strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamisalueet.

Strategialähtöisyys tarkoittaa myös sitä, että osaamiskartta on aina räätälöity ja luotu juuri kyseisen organisaation tarpeisiin. Osaamisen kuvauksen kautta tuodaan esille myös organisaation tuleva kilpailuetu. Osaamiskartan laadintaan tulee panostaa, koska se tulee jatkossa olemaan osaamisen arvioinnin, kehittämisen ja seurannan työkalu. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskarttaan kootaan organisaation tarvitsemien osaamisalueiden kuvaukset.

Osaamisalueet laaditaan organisaation vision ja strategioiden pohjalta. Olennaista on erityisesti tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamisalueet kuvataan mahdollisimman konkreettisina, arvioitavissa olevina osaamiskuvauksina. Jotta osaamista voidaan arvioida mahdollisimman yhdenmukaisesti, määritellään osaamiskarttaan myös osaamisen arvioinnin tapa. Osaamistasokuvaukset toimivat arviointikriteereinä, ja ne laaditaan yhdenmukaistamaan osaamisen arviointia.

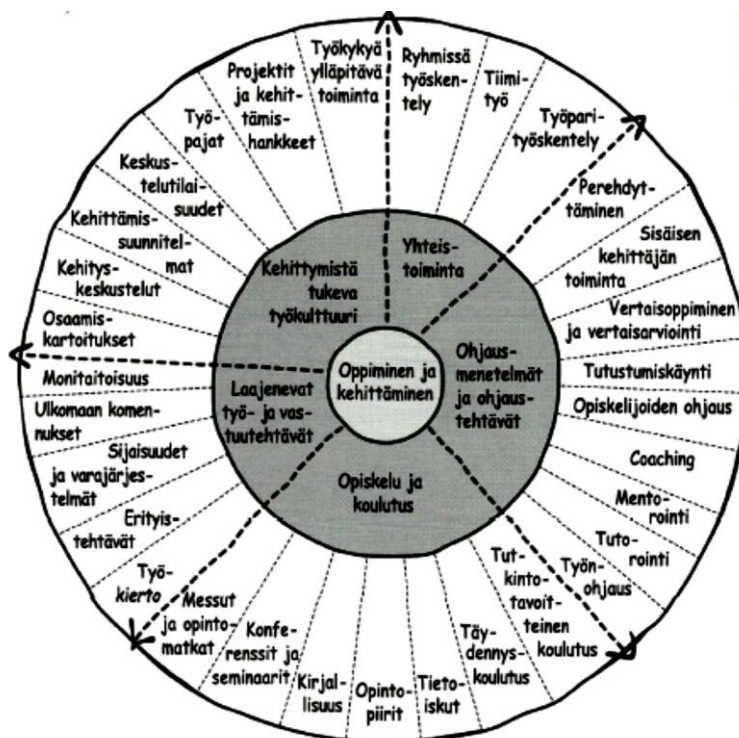
Osaamistasot toimivat arvioinnin ja kehittämisen kriteereinä ja vastaavat kysymykseen, miten osaamisalueella toimitaan tai tulisi toimia. (Hätönen 2011, 18 – 25.)

Osaamiseen liittyviä tavoitteita voidaan kuvata ns. osaamisprofiileina. Osaamisprofiililla tarkoitetaan osaamiskartan perusteella muodostettua osaamisalueiden ja osaamistasojen yhdistelmää, joka voidaan määrittää yksilölle, työntekijäryhmille, tiimeille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiilin avulla osoitetaan, mitä osaamista eri henkilöillä tulee olla ja mitä osaamista tulee arvioida ja kehittää. Osaamisprofiilin määrittäminen sisältää sekä osaamisalueiden että tasojen valinnan. Yksilötason profiili määritetään kehityskeskustelussa. Pohjana voidaan käyttää ryhmän tai organisaation osaamisprofiileja. Yksilötason profiilin määrittely ohjaa myös yksilön osaamisen arviointia ja kehittämissuunnitelman laadintaa. (Hätönen 2011, 27 – 30).

4.5 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Vaikka henkilöstön kehittämiseen on tarjolla monia erilaisia menetelmiä, yleisimmin käytettyjä kehittämismenetelmiä ovat koulutukset. Suunnitelmallisten ja järjestettyjen koulutusten lisäksi henkilöstöä kehitetään entistä useammin työssä oppimista tukevin menetelmin ja ratkaisuin. Kuvio 18 tuo esille erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja. Näistä on valittavissa ratkaisuja, joiden avulla osaamisen kehittämisestä voidaan saada jatkuvana toteutuva prosessi. Menetelmiä on ryhmitelty seuraavasti:

- ohjausmenetelmät ja –tehtävät
- opiskelu ja koulutus
- laajenevat työ- ja vastuutehtävät
- kehittymistä tukeva työkuulttuuri ja
- yhteistoiminta. (Hätönen 2011, 55 – 56).



Kuvio 18. Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58).

Työpaikalla voidaan ohjata ja kouluttaa monin tavoin. Työpaikalla toteutuvalla ohjauksella tarkoitetaan yleisesti prosessia, jossa toinen henkilö ohjaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti toista henkilöä. Ohjausmenetelmien käyttö voi olla sitä, että työpaikan oma henkilöstö toimii ohjaustehtävissä tai organisaatiossa käytetään ulkopuolisia ohjauksen asiantuntijoina. (Hätönen 2011, 56).

Hätösen (2011, 56 - 57) mukaan muodollinen koulutus on yhä edelleen hyvä oppimislähde. Opiskelu on nykyisin entistä joustavampaa, voidaan esimerkiksi opiskella itsenäisesti verkossa. Eri koulutuksen järjestäjät räätälöivät koulutusohjelmiaan suoraan organisaatioiden tarpeisiin.

4.5.1 Koulutus

Koulutus on tyypillinen henkilöstön kehittämisen muoto. Organisaatiokohtaisella tai sisäisellä koulutuksella tarkoitetaan koulutusta, joka suunnitellaan ja toteutetaan yhden organisaation työntekijöille yhteisenä koulutuksena. Kouluttaja voi olla ulkopuolelta, mutta ohjelma suunnitellaan aina räätälöidysti organisaation omien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. Organisaatiokohtaisen koulutuksen etuina ovat mm.:

- tavoitteet ja keskeiset sisällöt voidaan kohdistaa organisaation tarpeisiin
- koulutus ja työnteko saadaan kytkettyä luontevasti toisiinsa
- asioiden siirtäminen työntekoon konkretisoituu
- koulutuksen vaikutusten selvittäminen helpottuu. (Hätönen 2011, 96.)

Avoimella tai ulkoisella koulutuksella tarkoitetaan koulutusta, jonka suunnittelee ja toteuttaa jokin ulkopuolinen koulutusorganisaatio ja johon osallistuu samanaikaisesti eri organisaatioiden henkilöstöä. Ulkoisen koulutuksen etuna voidaan pitää seuraavia asioita:

- monipuolinen kokemusten vaihto ja toisilta oppiminen
- mahdollistaa ammattiryhmien koulutuksen, joiden edustajia on organisaatiossa vain yksi tai muutama. (Hätönen 2011, 96).

4.5.2 Työkierto

Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön sekä organisaation kehittämisen väline. Siinä työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti ja väliaikaisesti toiseen tehtävään samalla palkalla. Työkierrolla voidaan lisätä henkilöstön pätevyyttä sekä edistää yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Sen avulla henkilö voi hankkia lisää osaamista. Työkierto on myös yksi organisaation laadun kehittämisen keinoista.

Työkierron päätavoitteena on:

- ammatillisen osaamisen laaja-alastaminen ja kehittäminen
- henkilöstön pätevyyden ja toimintavalmiuden lisääminen
- kontaktiverkoston laajentaminen
- uuden oppimisen ja muutosvalmiuden mahdollistaminen. (Hätönen 2011, 98.)

Työkierto palvelee työyhteisön kehittymistä monenlaisin tavoin:

- se virkistää ja motivoi
- henkilöt alkavat arvostaa omaa työtään enemmän, osaavat katsoa sitä uudella tavalla ja saavat keinoja sen kehittämiseen

- se panee arvioimaan erilaisten työtapojen hyviä ja huonoja ominaisuuksia. (Hätönen 2011, 98.)

Hätösen (2011, 98) mukaan työkierto voi olla väline uusien johtajien valmentamisessa tai tilapäinen keino siirtää asiantuntemusta organisaation sisällä.

4.5.3 Työnohjaus

Työnohjauksessa tutkitaan ja jäsennetään omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön liittyviä kokemuksia, käsityksiä, kysymyksiä ja tunteita. Työohjauksella tavoitellaan ammatillista kasvua ja kehitystä. Kehittämisen keskiössä on työminä. Työnohjaus selkiyttää henkilön perustehtävää ja työrooleja sekä tarjoaa työhön tuoreita näkökulmia. Työnohjausprosessissa tutkimuskohteena on ohjattavan suhde työhön ja itseensä työntekijänä. Työnohjaus sopii kaikille, jotka haluavat etsiä työhönsä uusia näkökulmia ja kehittyä työssään. Esimiehen hyötyvät työnohjauksesta silloin, jos heillä ei ole muuta tilaa oman työnsä pohtimiseen ja erittelyyn. Sitä voivat hyödyntää yksilöt, ryhmät ja työyhteisöt. (Hätönen 2011, 92.)

Työnohjaus voi

- avata tuoreita näkökulmia työhön
- parantaa luovuutta
- lisätä itsetuottamusta
- antaa rohkeutta työhön
- auttaa stressinhallinnassa
- parantaa työhyvinvointia
- parantaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Hätönen 2011, 92.)

4.5.4 Coaching

Coachingissa tavoitteena on inspiroida työntekijää omien henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojen käyttöön ottamiseen ja niiden avulla organisaatiossa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen. Coaching-prosessi on luottamuksellinen, sillä on selvät tavoitteet ja kesto aika. Ryhmä-coaching sopii esimiehille tai uusille

työntekijöille. Tiimi-coaching sopii henkilöille, joilla on samantapaisia haasteita, sen avulla voidaan kehittää tiimin yhteistoimintaa ja tehokkaasti nivoa tiimi yhteisiin tavoitteisiin ja tulokselliseen tekemiseen. (Hätönen 2011, 86.)

Painopisteenä coachingissa on tavoitteellinen oppiminen, suorituksen parantaminen ja työntekijän kehittyminen. Se on ratkaisukeskeinen työote, joka luottaa työntekijän omiin resursseihin ja mahdollisuuksiin toimia. Sitä voidaan nähdä myös vuorovaikutustyylinä, esimiehen johtamistyylinä ja organisaation koko henkilöstön toimintatyylinä. Se vaikuttaa tapaan toimia ja ajatella asioita. (Hätönen 2011, 86 – 87.)

4.5.5 Mentorointi

Mentorointi on kahden henkilön välistä luottamuksellista keskustelua ja vuorovaikutusta, jossa mentori oman osaamisensa ja kokemuksensa perusteella tukee, auttaa ja ohjaa mentoroitavaa kehittymään tehtävissään ja laajentamaan mahdollisuuksia kasvaa työurallaan (Lankinen ym. 2004, 84).

Mentorointi on tavoitteellinen vuorovaikutusprosessi, jossa mentorina toimii ohjattavaa jollakin alueella kokeneempi sekä osaava ja arvostettu henkilö, joka tukee vähemmän kokenutta kehityshaluista henkilöä tämän tehtävässä. Se tavoitteena on edistää työntekijän uraa tukemalla tämän urakehitystä ja antamalla tälle taustatukea. Mentori ei anna valmiita malleja ja ohjeita tai opeta tekemään asioita tietyllä tavalla, vaan auttaa löytämään itselleen parhaat ratkaisut. Prosessissa korostuvat ohjattavan oma ajattelu, kehittyminen ja kasvaminen tapahtuvat tekemisen ja oivaltamisen myötä. (Hätönen 2011, 88.)

Mentoroinnin avulla voidaan esimerkiksi

- vahvistaa yksilön ammatillista kehittymistä
- auttaa yksilöä hänen omien vahvuuksiensa ja mahdollisuuksiensa löytämisessä
- auttaa ohjattavaa uudistamaan käsityksiään
- tähdätä muutoksen hallintaan
- kehittää johtajuutta
- sitouttaa henkilöitä organisaatioon. (Hätönen 2011, 89.)

4.5.6 Sisäisen kehittäjän toiminta

Sisäinen kehittäjä on organisaatiossa työskentelevä ja useimmiten oman työnsä ohella kehittäjän roolissa oleva henkilö. Sisäisenä kehittäjänä voi toimia kuka tahansa organisaation työntekijä, jolla on intoa ja halua toimia kehittämistyössä. Se on ihmissuhdetyö, jossa tarvitaan hyvin vuorovaikutustaitoja. Sen takia sisäisen kehittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat erittäin olennaisia. Kehittäjillä on kattavat yhteydet omassa yksikössään ja kyky saada ihmiset osallistumaan kehittämiseen. Uudet ideat ja käytännöt kulkevat heidän kauttaan koko organisaatioon ja usein myös kehittyvät matkan varrella. Sisäinen kehittäjä ottaa vastuun ja huolehtii, että uusi suunnitelma tai kehittämishanke menee eteenpäin. Hän on itse valmis ja tukee myös toisia jatkuvaan valmiuteen kohti muutosta. Pääasiana hän pitää sitä, että eteen tulevat asiat otetaan esille ja ratkotaan eikä niitä haudata ja jätetä sikseen vain siksi, että niin on aina tehty. Sisäinen kehittäjä muokkaa asenteita, työkuulttuuria ja ilmapiiriä oman toimintansa kautta. (Hätönen 2011, 74 – 78.)

5 WSP Finland Oy

5.1 WSP Finland Oy asiantuntijaorganisaationa

WSP Finland on monialainen suunnitteluyritys, joka tarjoaa kestäviä tutkimus-, suunnittelu-, konsultointi- ja muotoilupalveluja yhdyskunta- ja rakennesuunnitteluun sekä korjausrakentamiseen. WSP Finland on mukana vaativissa suunnitteluhankkeissa sekä Suomessa että kansainvälisesti. Yrityksen palveluksessa on 350 asiantuntijaa Helsingissä, Oulussa, Tampereella ja Jyväskylässä. Yhtiön liikevaihto oli 30 miljoonaa euroa vuonna 2012.

WSP Finland on osa WSP +GENIVAR -yhtiötä, joka on yksi maailman johtavista rakennusalan konsulttiyrityksistä. Yhtiössä työskentelee noin 15.000 asiantuntijaa yli 300 toimistossa, 35 maassa ja kaikissa maanosissa.

WSP Finland Oy on aloittanut toimintansa virallisesti 1.1.2007. Nimen alle ovat fuusioituneet:

- WSP LT-Konsultit Oy
- WSP SuunnitteluKORTES Oy
- WSP TutkimusKORTES Oy
- Gridpoint Finland Oy:n liiketoiminta (WSP Gridpoint).
- Ins.toimisto Pekka Heikkilä Oy
- WSP Environmental Oy

5.2 Visio, missio, strategia

WSP Finlandin visiona on tarjota alan parasta osaamista ja kokonaisvaltaisia asiantuntijapalveluja rakennetun ja luonnonympäristön kestäväksi kehittämiseksi.

Yrityksen toiminta perustuu seuraaviin ydinarvoihin:

- Luottamus
- Yhdessä tekeminen
- Työn ilo
- Luovuus
- Kestävyys

Asiakkaiden luottamus yrityksen ammattitaitoon ja pätevyyteen on konsulttitoiminnan perusedellytys. Myös henkilöstön luottamuksen kasvattaminen kollegoiden osaamiseen ja tarjoamien tuotteiden erinomaisuuteen koko WSP-konsernin sisällä on yksi yrityksen tärkeistä tavoitteista.

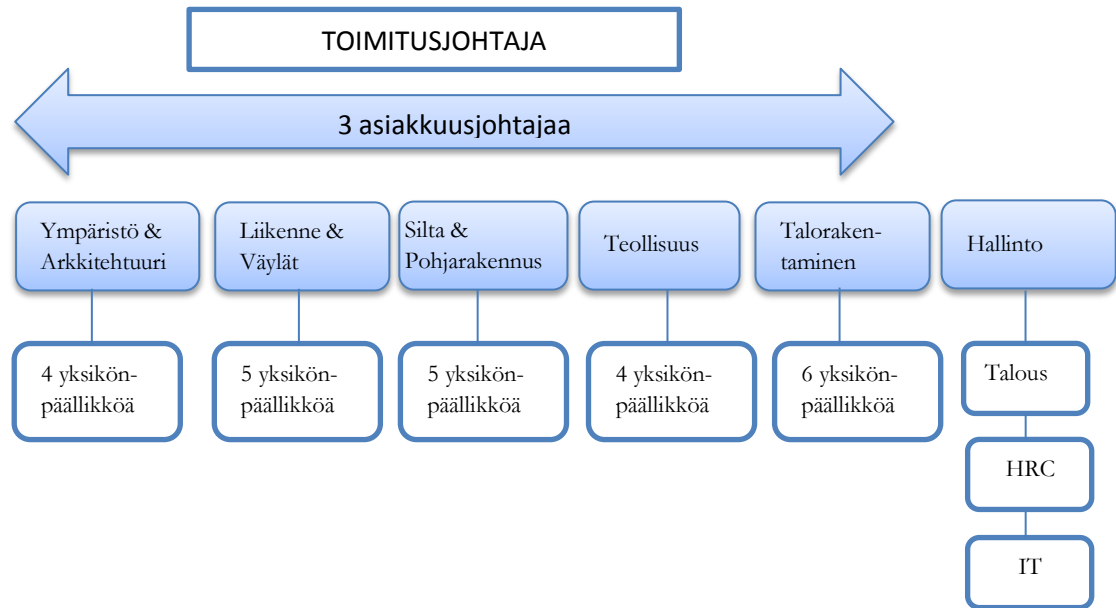
Asiakkaan odotukset ylittävien ratkaisujen löytämisessä tiedon jakaminen ja kollektiivinen osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa. Tukemalla toisiaan ja välittämällä edelleen kokemuksia projekteista ja asiakkuuksista WSP Finland varmistaa korkeatasoisen yhteistyön ja saumattoman tiedonkulun myös yrityksen sisällä. Työn ilo ja WSP-läisten ylpeys ammattitaitoisesta työstään, työtovereistaan sekä yrityksen toimintaperiaatteista ja asiakkaista ovat olennainen osa "WSP-henkeä". Tavoitteena on innostavan ja kannustavan työilmapiirin edistäminen.

WSP:n päämääränämme on, että yritys tunnetaan toimialansa edelläkävijänä ja innovatiivisena kehittäjänä. Teknisen osaamisen lisäksi yrityksen lisäarvoja ovat luova ja monitieteinen työskentelytapa sekä kansainvälinen verkosto. Innovatiivisuuteen kuuluu myös kyky ja halu hakea kestäviä ratkaisuja taloudelliset realiteetit huomioon ottaen. WSP:n tavoitteena on, että sen projekteissa esitettävät ratkaisut ovat ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäviä. Myös elinkaariajattelu ja suunnitteluprosessiin liittyvien vuorovaikutusmenetelmien kehittäminen ovat osa yrityksen kestävyystavoitteita. (WSP Finland Oy 2013.)

5.3 Organisaatiorakenne

WSP Finland on osa WSP +GENIVAR -yhtiötä, joka on yksi maailman johtavista rakennusalan konsulttiyrityksistä. WSP Finlandin palveluksessa työskentelee tällä hetkellä n. 350 asiantuntijaa. Yrityksen toiminta on jaettu viiteen liiketoimintaan, joita ovat Ympäristö & Arkkitehtuuri, Liikenne & Väylät, Silta & Pohjanrakennus, Teollisuus, Talonrakentaminen. Liiketoiminnat puolestaan on jaettu yksikköihin. Linjoja vetävät linjajohtajat, joiden alaisuudessa työskentelevät yksikönpäälliköt. Jotkut yksikönpäälliköt ovat vastuussa muutaman yksikön toiminnasta. Kuviossa 19 näkyy, kuinka monta yksikönpäällikköä kunkin linjajohtajan alaisuudessa toimii. Tukipalveluita tarjoaa hallinnon tiimi, johon kuuluu talous-, HR- ja viestintä- sekä IT-osastot. Lisäksi

toimitusjohtajan alaisuudessa työskentelevät kaikkia liiketoimintoja palvelevat asiakkuusjohtajat, joita on kolme. Heillä ei ole alaisia.



Kuvio 19. WSP Finland Oy:n organisaatiorakenne.

5.4 Esimiestyö WSP:llä

WSP Finland Oy-llä esimiehinä, joiden alaisuudessa työskentelee muita asiantuntijoita ja / tai esimiehiä, toimivat toimitusjohtajan lisäksi liiketoimintajohtajat, niiden alaisuudessa työskentelevät yksikön-päälliköt sekä hallinto-osastojen johtajat: HR- ja viestintäjohtaja, talousjohtaja ja IT-päällikkö. Organisaatiossa esimiesten viimeisimmät toimenkuvakuvaukset oli laadittu vuonna 2009. Silloin yrityksen nykyiset liiketoiminnat olivat toimialoja ja vastaavasti nykyiset liiketoimintajohtajat olivat toimialajohtajia.

Kuitenkin tehtävien keskeinen sisältö on pysynyt samana.

Liiketoimintajohtaja on vastuussa mm. seuraavista asioista:

1. Vastaa liiketoimintansa taloudellisesta tuloksesta.
2. Johtaa liiketoimintaa yhtiön tavoitteiden sekä liiketoiminnan tavoitteiden ja strategian mukaisesti, sekä raportoi liiketoiminnasta yhtiön johtoryhmälle.
3. Osallistuu yhtiön strategian suunnitteluun yhtiön johtoryhmässä ja vastaa strategian ja toimintasuunnitelman valmistelusta oman liiketoimintansa osalta.

4. Vastaa liiketoimintansa strategian ja toimintasuunnitelman toteutuksesta, kehittämisestä ja jalkauttamisesta liiketoiminnan sisällä
5. Vastaa liiketoiminnan budjetoinnista, seurannasta ja ohjauksesta asetettujen kannattavuustavoitteiden mukaisesti yhdessä liiketoiminnan johtoryhmän kanssa
6. Vastaa liiketoiminnan kehittämisestä yhdessä yksiköiden / tiimien päälliköiden kanssa.
7. Toimii liiketoiminnan yksiköiden / tiimien päälliköiden esimiehenä ja hoitaa heidän kehityskeskustelunsa sekä esittelee heitä koskevat palkka- ja koulutusasiat johtoryhmälle.
8. Vastaa liiketoiminnan resurssien hallinnasta ja riittävydestä. Valvoo alaistensa työkuormaa ja jaksamista.
9. Vastaa liiketoiminnan henkilöstöasioiden ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja henkilöstön rekrytoinneista yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa.

Lisäksi liiketoimintajohtajat osallistuvat projektipäällikköinä tai asiantuntijoina valikoituihin projektitoteutuksiin.

Yksikönpäälliköt ovat liiketoiminnan johtoryhmän jäseniä ja raportoivat liiketoimintajohtajalle. Heidän toimenkuvaansa kuuluu mm. seuraavia vastuualueita:

1. Vastaa yksikkönsä työkannan riittävydestä ja kaikkien yksikön työntekijöiden riittävästä työllisyydestä.
2. Johtaa yksikön toimintaa.
3. Vastaa toimintasuunnitelman laatimisesta ja toteuttamisesta yksikössä.
4. Vastaa yksikön liiketoiminnan kehittämisestä.
5. Toimii yksikön henkilöstön esimiehenä.
6. Valvoo yksikön henkilöstön työkuormaa ja jaksamista.
7. Valvoo yksikön kaikkien projektien toteutusta. Osallistuu projektipäällikkönä tai asiantuntijana projektitoteutukseen.
8. Vastaa yksikön tarjoustoiminnasta.

Lisäksi yksikönpäälliköt toimivat projektipäällikköinä tai asiantuntijoina projekteissa.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimus tehtiin toimeksiantona WSP Finland Oy:lle, jossa suoritin syventävän harjoittelun syksyllä 2013. Aihe oli erittäin ajankohtainen eikä tällaista tutkimusta ole tehty kohdeorganisaatiolle aikaisemmin. Auditoinnin yhteydessä oli havaittu, että osaamisen tarvearviointia tai kehittämissuunnitelmia ei ole aiemmin kytketty osaksi strategiaprosessia, vaan se on ollut oma erillinen prosessi. Myöskään osaamisen arviointia ei ole saatu kerättyä yhdenmukaisesti yritystasolle saakka. Korjaavaksi toimenpiteeksi oli ehdotettu osaamisen tarvearviointia osana yrityksen strategiaprosessia.

Koko konsernin strategia uusittiin vuoden 2013 alussa. Uudessa strategiassa korostuvat erityisesti henkilöstön osaaminen, jatkuva uudistuminen, ammattitaito sekä mahdollistava ja osallistava johtaminen. Sen myötä myös kohdeyrityksessä johtamisosaaminen ja esimiestyö on tunnistettu yhdeksi strategiseksi osaamisalueeksi. Vaikka esimiesosaamista yrityksessä on kehitetty säännöllisesti monipuolisen koulutustarjonnan kautta, nyt haluttiin kerätä tieto olemassa olevasta johtamisosaamisesta suhteessa strategian edellyttämään osaamiseen ja arvioida olemassa olevaa osaamista suhteessa tarvittavaan. Oli päätetty aloittaa systemaattinen ja jatkuva esimiesten johtamisosaamisen arviointi ja kehittäminen. Samalla haluttiin päivittää koulutustarjonta tarvittavan osaamisen pohjalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten johtamisosaamisen kehittämisen tarpeita, siihen soveltuvia menetelmiä ja koulutustarjontaa pääkaupunkiseudulla.

Tutkimus toteutettiin 10 viikon aikana ja se jakaantui luontevasti neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin organisaation strateginen johtamisosaaminen. Sitä varten tutustuin organisaation päivitettyyn strategiaan ja sen asettamiin tavoitteisiin sekä haastattelin yrityksen toimitusjohtajan. Sen jälkeen perehdyin alan kirjallisuuteen selvittääkseen, a) mitä kaikkea liittyy esimiestyöhön, mitä vastuita ja velvollisuuksia on nykyään esimiehillä, miten heidän työ linkittyy muuhun organisaatioon ja b) mitä johtamisella ymmärretään nykyään, mitä kompetensseja johtajilta vaaditaan ja mitkä ovat johtamisen viimeisimmät trendit / suuntautumiset. Näitä asioita pohdin luvussa 2.

Tämän tutkimustyön tuloksena hankkeen toisessa vaiheessa syntyi Johtamisosaaminen WSP:llä –kokonaisuus, joka toimii jatkossa esimiesten osaamiskarttana. Se jakaantuu neljään isompaan osa-alueeseen, joita ovat:

- Valmentaminen ja innostaminen,
- Suunnan osoittaminen ja sitouttaminen,
- Työsuhdeasiat ja esimiehen arjen työvälineet
- Liiketoimintaosaaminen ja asiantuntijuus.

Näiden osa-alueiden alle oli koottu ne johtamisen kompetenssit, jotka nousivat esiin uudessa strategiassa, joita pidetään tärkeinä ja tehokkaina eri johtamisen teorioissa ja jotka ovat osa kyseisen asiantuntijaorganisaation toimintaa. Yhteensä oli nostettu esiin 38 johtamisen kompetenssia.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa kartoitettiin ja arvioitiin esimiesten (linjajohtajien ja yksikönpäälliköiden) johtamisosaamista. Sitä varten oli toteutettu kysely (Webropol)

Webropol-kysely toteutettiin loka-marraskuussa 2013. Kysely lähetettiin 32 henkilölle. Kohderyhmään kuuluivat kohdeyrityksen toimitusjohtaja, kaikki liiketoimintajohtajat ja yksikönpäälliköt, HR- ja viestintäjohtaja, talousjohtaja ja IT-päällikkö. Vastauksia tuli yhteensä 19 eli vastausprosentti oli 59 %.

Kysely kattoi neljä johtamisen osa-aluetta harjoittelun aikana tehdyn johtamisen kompetenssikartan mukaan, ja kysymyksissä nostettiin esiin strategisesti tärkeiksi tunnistetut johtamisen kompetenssit. Esimiehet pyydettiin arvioimaan omaa johtamisosaamista tällä hetkellä ja samalla heiltä kysyttiin, kuinka tärkeiksi he pitävät samoja johtamisen kompetensseja päivitetyn strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyn arviointiasteikkona oli 1-5. Tulosten arviointivaiheessa nostettiin ne osaamiset, joiden osaamistaso oli alle 3,5. Tällaiset kompetenssit oli tunnistettu kehittämiskohteiksi. Tarkemmin kyselyn tulokset kuvataan luvussa 5.5.

Hankkeen viimeisessä neljännessä vaiheessa kartoitin, mitä johtamisen kehittämiseen liittyviä koulutusvaihtoehtoja on tällä hetkellä tarjolla markkinoilla. Tapasin kuuden koulutusfirman edustajat, vertasin eri koulutusohjelmien sisältöä ja tein sen perusteella ehdotuksen mahdollisesta yhteistyökumppanista ja koulutusmuodoista ja -sisällöistä.

6.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Hirsjärvi ym. (2009, 134) luokittelevat tieteellisen tutkimuksen tutkimusstrategiat kokeelliseen, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tavallisesti aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselylomaketta. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä.

Tähän tutkimukseen valittiin tutkimusmenetelmäksi kysely, koska tarkoituksena oli ymmärtää osaamisen kehittämisen tarpeita sekä priorisoida niistä tärkeimmät. Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli arvioida kohdeorganisaation johtamisosaamisen nykytason lisäksi, kuinka tärkeiksi samoja johtamisen kompetensseja pidetään tulevaisuudessa päivitetyn strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämisen tarpeiden priorisointi sekä kompetenssien tärkeysjärjestys vaativat tuloksia numeromuodossa. Samalla tavoitteena oli kerätä mahdollisimman laajaa tutkimusaineistoa. Kysymyksiä oli paljon, niiden työstäminen haastattelussa vaatisi paljon aikaa kohdehenkilöiltä, mikä voisi ilmetä vastaamattomuutena. Myös harjoittelujakson pituus asetti omat aikarajoituksensa. Joten päädyin kyselyyn myös tästä syystä.

6.4 Kyselyn rakenne

Kyselylomake (Liite 2) koostui neljästä strukturoidusta kysymyksestä, jotka kattoivat neljä strategisesti tärkeäksi tunnistettua johtamisen osa-aluetta:

- Valmentaminen
- Suunnan osoittaminen,
- Työsuhdeasiat
- Liiketoimintaosaaminen

Jokaisen otsikon alle oli koottu joukko strategisiksi tunnistettuja johtamisen kompetensseja, joiden tasoa päivittäisessä esimiestyössä vastaajat pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 5. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin, kuinka tärkeäksi he pitävät samoja johtamisen kompetensseja päivitetyn strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Kompetenssien tärkeys piti myös arvioida asteikolla 1 – 5.

Jokaisen kysymyksen alla oli myös avoin kysymys, johon vastaamalla esimiehillä oli mahdollisuus lisätä muita mielestään tärkeitä johtamisen kompetensseja tai muita kehittämiskohteita esimiestyössään.

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajien taustatiedoista esimiestyökokemuksen määrää WSP:llä työskentelyn aikana sekä ennen työskentelyä WSP:llä. Asema organisaatiossa jäi tarkoituksella selvittämättä, koska johtuen kohderyhmän pienestä koosta vastaajien anonymiys olisi uhattu.

6.5 Kyselyn toteutus

Koska tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonais käsitys WSP:n esimiesten johtamisosaamisen kehitystarpeista, osoitettiin kysely kaikille WSP:n varsinaisessa lähiesimiestyössä työskenteleville henkilöille, joita tässä tapauksessa ovat kaikki WSP:n liiketoimintajohtajat, yksiköt päälliköt, toimitusjohtaja sekä hallintotiimistä henkilöstö- ja viestintäjohtaja, talousjohtaja ja IT-päällikkö. Kyseessä oli siis kokonaistutkimus, jonka perusjoukko on 32 henkilöä.

Kysely toteutettiin Internet-kyselyihin tarkoitettua Webropol-palvelua hyödyntäen lokamarraskuussa 2013 aikana. Ennen kyselyn lähettämistä esimiehiä lähestyttiin ennakkoviestillä, jossa kerrottiin kyselyn toteutuksesta. Itse kysely lähetettiin esimiehille saatekirjeen (Liite 1) kanssa 25.10.2013 ja viimeiseksi vastauspäiväksi merkittiin 4.11.2013. Esimiehiä muistutettiin vielä kyselystä 30.10.2013.

6.3 Aineiston reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 213).

Tutkimuksen validius voidaan varmistaa huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Kyselyn kysymysten tulee myös kattaa koko tutkimusongelma ja niiden on mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti. Systemaattisen virheen kyselytutkimuksessa voi kuitenkin aiheuttaa valehtelu, mikäli vastaajat systemaattisesti kaunistelevat tai vähättelevät asioita. (Heikkilä 2008, 30; 186.)

Kyselyn suunnitteluun käytettiin runsaasti aikaa ja sitä muokattiin vielä yhdessä WSP:n henkilöstöjohtajan kanssa. Tämän lisäksi WSP:n viestintäasiantuntija pyydettiin arvioimaan kysymysten selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta sekä vastaamiseen kuluvan ajan kohtuullisuutta.

Vastaajien voitiin olettaa tuntevan tutkittava aihepiiri, esimiestyö, sillä he kaikki toimivat esimiesasemassa. Kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti ja ne antoivat vastauksen kaikkiin tutkimuskysymyksiin, jotka oli määritelty ennen tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen kytkeytyminen esimiehille tulevaisuudessa tarjottaviin kehitysmenetelmiin voidaan myös nähdä suhtautumiseen positiivisesti vaikuttavana seikkana. Näiden seikkojen perusteella tutkimusta voidaan pitää validina.

Määrällisen tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti siis arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Tutkimus on luotettava ja tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos tutkijasta riippumatta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Reliabiliteetissa tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen ei sisälly satunnaisvirheitä. (Vilka 2007, 149.) Satunnaisvirheitä aiheuttavat epäonnistunut otanta sekä kadon aiheuttamat vääristymät. Virheitä voi syntyä myös tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa (Heikkilä 2008; 30, 187 - 189).

Kyselyn luotettavuuden parantamiseksi ja kadon pienentämiseksi kyselyyn vastattiin nimettömänä. Kokonaistutkimuksena tehtyyn kyselyyn vastasi yhteensä 19 WSP:n esimiestä 32:sta. Vastausprosentti oli siis 59, jota voidaan pitää WSP:n sisällä tehtävien yleistysten kannalta riittävänä.

Virheet tutkimuksen tietojen keräämisessä ja syötössä ovat minimaaliset, sillä tiedot kerääntyivät automaattisesti Webropol-palveluun. Vastauksia käsiteltiin myös Excel-ohjelmalla, johon tiedot on mahdollista tilata suoraan Webropolista. Tulosten tulkinnassa on huomioitava, että on kyse esimiesten itsearvioinnista ja henkilökohtaisista kokemuksista, jolloin vertaisarviointi jää puuttumaan. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan kuitenkin yleisesti ottaen pitää hyvänä.

7 WSP:n esimiesten johtamisosaamisen kehittämistarpeet

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä esitellään kerätyt taustatiedot. Tämän jälkeen tarkastellaan esimiesten johtamisosaamisen nykytilaa. Seuraavaksi tarkastellaan eri johtamisosaamisten tärkeyden arviointia esimiesten mielestä. Lisäksi tuodaan esiin parhaiten soveltuvat kehittämismenetelmät.

7.1 Esimiesten taustatiedot

Kyselyn taustakysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien esimiestyökokemuksesta. Esimiehet pyydettiin vastaamaan erikseen, kuinka monta vuotta he ovat toimineet esimiesasemassa ennen työskentelyä WSP:llä ja WSP:llä työskentelyn aikana.

Kyselyyn vastanneista esimiehistä kymmenen ei ollut toiminut esimiesasemassa lainkaan ennen työskentelyään WSP:llä, yksi vastaajista toimi aikaisemmin 13 vuotta projektipäällikkönä, yksi vastanneista oli toiminut vuoden, kaksi olivat toimineet esimiesasemassa aikaisemmin 2 vuotta, yksi – viisi vuotta, yksi – 6 vuotta ja 7 kuukautta, yksi vastanneista toimiesimies asemassa reilut 12 vuotta ja yksi 35 vuotta.

WSP:llä työskentelynsä aikana vastanneista 5 oli toiminut esimiesasemassa alle vuoden, seitsemän 2 - 5 vuotta, viisi 6 - 10 vuotta ja kaksi 10 - 15 vuotta. Yhteenlaskettujen esimiestyövuosiensa perusteella SAK:n esimiehet jaetaan ryhmään: esimiestyökokemusta alle 5 vuotta, 5 - 10 vuotta, 10 - 20 vuotta ja yli 30 vuotta.

7.2 Esimiesten johtamisosaamisen tämänhetkinen tilanne WSP:llä

Kyselyn kysymykset olivat kaksiosaisia. Aluksi esimiehet pyydettiin arvioimaan omaa johtamisosaamisen tasoa nykyhetkellä. Kysymyksessä käytettiin 5-portaista asteikkoa ja vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: en osaa (1), osaan huonosti (2), osaan melko hyvin (3), osaan hyvin (4) ja osaan erittäin hyvin (5).

Kyselyssä johtamisen kompetenssit oli jaettu WSP:n johtamisen osaamiskartan mukaisesti neljään ryhmään: valmentaminen ja innostaminen, suunnan osoittaminen ja sitouttaminen, työsuhteasiat ja esimiehen työvälineet sekä liiketoimintaosaaminen ja

asiantuntijuus. Kyselyn tulokset esitetään tämän jaon mukaisesti seuraavassa neljässä alaluvussa.

7.2.1 Valmentaminen ja innostaminen

Kyselylomakkeen ensimmäisessä esimiestyötä koskevassa kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 5 tämänhetkistä valmentamiseen ja innostamiseen liittyvien johtamisosaamisten tasoaan. Tähän joukkoon oli valittu seuraavat strategisiksi tunnistetut johtamisen kompetenssit:

- Valtuuttaminen
- Kannustaminen
- Motivaatio
- Osallistaminen
- Vuorovaikutus ja viestintä
- Ennakoiva johtaminen
- Muutoksen johtaminen
- Huippuosaamisen johtaminen
- Tiimin johtaminen
- Ajanhallinta
- Palaute, kehityskeskustelu
- Ongelmatilanteiden hallinta
- Alaistaidot
- Halu olla esimies
- Itsensä johtaminen

Näiden johtamisen kompetenssien kokonaiskeskiarvo oli 3,62. Yksikään kompetenssi tässä joukossa ei saanut täysiä pisteitä eli keskiarvoa 5. Esimiehet arvioivat, että parhaiten he osaavat mielestään luottaa alaisiinsa antamalla heille vapauksia, valtaa, resursseja ja tietoja (4,32 pistettä). He osaavat hyvin ennakoida tilanteita ja miettiä vaihtoehtoisia skenaarioita (4,0 pistettä) sekä nähdä ongelmat mahdollisuuksina ja haasteina (4,05 pistettä).

Esimiesten mukaan he ovat valmiita muutoksiin ja muuttamaan myös itseään (4,26 pistettä), he pyrkivät avoimeen ajatusten vaihtoon aina kuin mahdollista (3,95 pistettä), he osaavat joustavasti ja tehokkaasti toimia uusissa tilanteissa ja ryhmissä (3,89 pistettä) sekä osaavat delegoida tehtäviä alaisensa kykyjen mukaan (3,89 pistettä).

Esimiehet arvioivat myös, että he pystyvät työskentelemään tehokkaasti usean tehtävän parissa samanaikaisesti, hyvin tuloksin (3,84 pistettä), he osaavat arvioida omaa osaamistaan (3,74 pistettä) ja osaavat johtaa omaa toimintaa samoilla vaatimuksilla ja periaatteilla kuin johdettavien kohdalla (3,79 pistettä).

Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet osaavat myös motivoida alaisiaan ja kannustaa heitä, myös vaikeissa tilanteissa (3,74 ja 3,79 pistettä vastaavasti). Esimiehet olivat myös sitä mieltä, että he osaavat melko hyvin tunnistaa omat kehittämisalueensa (3,63 pistettä), he osaavat myös antaa alaisilleen johtamistukea ja ohjeistusta (3,63 pistettä) sekä ovat hyviä kuuntelijoita ja kuuntelevat aktiivisesti alaisiltani tulevia viestejä (3,68 pistettä).

Esimiehet olivat myös melko kriittisiä muutaman tärkeän johtamisen kompetenssin suhteen. Keskeisiksi kehityskohteiksi nousivat kehityskeskustelut ja niiden hyödyntäminen (3,11 pistettä), kyky sitouttaa ihmiset muutoksiin, palautteen antaminen alaisille (3,42 pistettä) ja viestintätaidot (3,26 pistettä). Myös ajanhallinta, nimittäin tehtävien tehokas priorisointi ja työstä suoriutuminen aikataulun mukaisesti (3,58 pistettä) tehtävien ja velvollisuuksien hallinta (3,37 pistettä) osoittautuivat melko haastavaksi monelle esimiehelle.

Esimiehet arvioivat melko kriittisesti myös itsensä johtamisen taitoja. Säännöllinen palautteen pyytäminen alaisilta on melko harvinaista WSP:llä (2,68 pistettä), samoin kehittämissuunnitelman laatiminen oman osaamisen ja urakehityksen tukemiseksi (2,95 pistettä).

7.2.2 Suunnan osoittaminen ja sitouttaminen

Toisessa kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 5 tämänhetkistä strategiatyöhön liittyvien johtamisosaamisten tasoaan. Tähän joukkoon oli valittu seuraavat strategisiksi tunnistetut johtamisen kompetenssit:

- Strategian toteuttaminen päivittäisessä työssä
- Yrityksen vision, mission ja arvojen tunteminen ja kommunikointi alaisille
- Tavoitteiden ja vaatimusten asettaminen strategian toteuttamiseksi

Lähes kaikki tähän kokonaisuuteen kuuluvat johtamisen kompetenssit saivat keskiarvoksi pisteet, jotka eivät yltäneet neljän yläpuolelle. Selväksi kehityskohteeksi nousi kyky luoda vaikuttava ja voimakas visio (3,21 pistettä) sekä kyky kommunikoida visio, missio ja arvot alaisille ja saada heidät innostumaan (3,16 pistettä). Sen sijaan yrityksen arvot, missio ja visio tunnetaan organisaatiossa melko hyvin (3,79 pistettä). Esimiehet arvioivat osaavansa melko hyvin asettaa vaatimukset strategian tavoitteiden saavuttamiseksi (3,63 pistettä).

Sen sijaan strategian konkretisointi mitattaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi osoittautui myös melko haastavaksi (3,37 pistettä). Positiivisena voi pitää sitä, että esimiehet osaavat mielestään toteuttaa strategiaa päivittäisessä työssään melko hyvin tai hyvin (3,53 pistettä) ja heillä on alalla tarvittavaa näkemystä ja rohkeutta (4,05 pistettä).

Näiden johtamisen kompetenssien kokonaiskeskiarvo oli 3,53.

7.2.3 Työsuhdeasiat. Esimiehen arjen työvälineet

Kolmannessa kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 5 tämänhetkistä päivittäisiin työsuhdeasioihin liittyvien johtamisosaamisten tasoaan. Tähän joukkoon oli valittu seuraavat strategisiksi tunnistetut johtamisen kompetenssit:

- Esimiehen rooli ja vastuut
- Työlainsäädäntö

- Työhyvinvointi
- Palkitseminen, suoritusten arviointi
- Ikäjohtaminen – hiljainen tieto
- Rekrytointi
- Koulutus
- Vuosikellon mukainen toiminta

Parhaiten esimiehen arvioivat osaavansa varmistaa alaisten tarvittava osaaminen ja valita sen mukaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin (4,26 pistettä). Tämä taito on erittäin tärkeä asiantuntijaorganisaatiossa, jossa tehdään projektityötä. Henkilöstön oikeasta valinnasta riippuu työn korkea laatu ja pysyminen aikataulussa.

Esimiehet tietävät hyvin, mitkä tehtävät kuuluvat esimiestyöhön WSP:llä (4,05 pistettä), mitkä ovat heidän vastuualueensa esimiehenä (3,89 pistettä) ja mitkä ovat heille annetut valtuudet (3,89 pistettä). Nämä asiat ovat esimiestyön pilarikiviä, niiden tärkeyttä on vaikea yliarvioida.

Tulosten mukaan myös WSP:n perehdytyskäytäntö on halussa (3,89 pistettä). Esimiehet osaavat mielestään keskustella palkasta (3,74 pistettä), he osaavat työsopimuskäytännöt yleisesti ja osaavat laatia työsopimuksen (3,68 pistettä).

Positiivista oli se, että esimiehet arvioivat osaavansa myös yrityksen kehityskeskustelukäytännöt (3,68 pistettä). Vaikka edellisessä kysymyksessä kävi ilmi, että kehityskeskusteluja ei osata hyödyntää pitkällä tähtäimellä eli asettaa alaisille selkeät tavoitteet, kannustaa kehittymään ja seurata kehitystä (3,11 pistettä), itse kehityskeskustelut tilanteina ovat melko hyvin halussa.

Tulosten mukaan esimiehillä on osaamista työhaastattelutilanteisiin rekrytoijina (3,53 pistettä) ja se osaavat myös uuden työntekijän palkkaukseen liittyvät prosessit melko hyvin (3,47 pistettä).

Sen sijaan esimiehet kaipaavat lisää tukea työsuojeluasioissa (3,42 pistettä), tehtäväkohtaisen peruspalkan määrittämisessä (3,42 pistettä), rekrytointiin ja

työhönottoon liittyvissä käytännöissä ja lainsäädäntökysymyksissä (3,42 pistettä),
työntekijän lähtöön liittyvissä prosesseissa (3,37 pistettä).

Myös seuraajasuunnittelu yksikössä/linjalla sekä esimiestyössä tarvittavien ohjeiden ja muiden materiaalien etsintä Intranetistä (kummatkin 3,32 pistettä) vaativat lisää huomiota.

Samat keskiarvot (3,26 pistettä) ovat saaneet myös seuraavat työsuhteasioihin liittyvät kehityskohteet: työaikalakiin kuuluvat osa-alueet (poissaolot, matkustus, liukuva työaika), yrityksen etuudet ja palkitsemisjärjestelmät, HR-tietokanta.

Myös WSP:n koulutusperiaatteet ja tarjonta (3,26 pistettä), työsuhteen päättämiseen liittyvä lainsäädäntö (3,21 pistettä) sekä yrityksen työvire- ja virkistyskäytännöt (3,21 pistettä) tunnetaan melko heikosti.

Selkeiksi kehityskohteiksi nousivat varoituksenantoon liittyvä menettely (3,16 pistettä), yrityksen työterveyshuollon palvelukokonaisuus ja merkitys yhteistyökumppanina (3,11 pistettä), hiljaisen tiedon hallinta (3,05 pistettä), henkilöstöryhmien määräytyminen organisaatiossa ja niihin soveltuvien työehtosopimusten soveltaminen (3,00 pistettä), varhaisen tuen malli (3,00 pistettä) ja ongelmatilanteisiin liittyvät prosessit (alisuoriutuminen, päihteet jne.) (2,89 pistettä).

Esimiehet kommentoivat työsuhteasioiden avoimessa kysymyksessä, että kaikkien ei tarvitse hallita kaikkea, työsuhteasioiden taustalla olevat asiat muuttuvat, pitää tehdä selväksi työnjako näissä asioissa hallinnon kanssa. Esimiehet ovat käyttäneet asiantuntemusta henkilöstöprosesseissa ja -asioissa.

Samoin esimiehet toivovat kerran vuodessa työsuhteasioiden "ajankohtaiset + kertaus" lyhyitä parin tunnin tilaisuuksia. Heidän mielestään Intranet on liian täynnä ja se vaikeuttaa tiedon hankintaa.

Joidenkin mielestä esimiehiltä edellytetään ehkä vähän liikaa HR-puolen osaamista sekä selkeästi HR:lle kuuluvien tehtävien hoitamista, mutta samalla ymmärretään, että näiden asioiden on oltava kunnossa.

Näiden johtamisen kompetenssien kokonaiskeskiarvo oli kyselyn alin eli 3,43 pistettä.

7.2.4 Liiketoimintaosaaminen. Asiantuntijuus

Neljännessä kysymyksessä esimiehiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 5 tämänhetkistä liiketoimintaosaamiseen ja asiantuntijuuteen liittyvien johtamisosaamisten tasoaan. Tähän joukkoon oli valittu seuraavat strategisiksi tunnistetut johtamisen kompetenssit:

- Päätöksenteko ja päätösten toimeenpano
- Projektitoiminnan kehittäminen
- Prosessit
- Ydinpalvelut
- Tuotekehitys ja innovaatiot
- Kannattavuus/talouden suunnittelu
- Resursointi
- Laatu
- Riskit
- Asiakas- ja markkinatuntemus

Kohdeyrityksen esimiehet ymmärtävät erittäin hyvin, että liiketoimintaosaaminen on osa ammattitaitoa (4,47 pistettä). He arvioivat osaavansa hyvin tehdä päätökset itsenäisesti, samoin perustella ja toimeenpanna päätökset omalla vastualueellaan (4,37 pistettä). He arvioivat myös osaavansa hyvin toimia monialaisissa yhteistyöryhmissä (4,26 pistettä), mikä on erittäin tärkeä taito, sillä usein projektiryhmään kuuluu saman organisaation eri osastojen asiantuntijoita tai jopa asiantuntijoita eri yrityksistä.

Kyselyn tulosten mukaan esimiehet tietävät hyvin myös yrityksen tulokseen vaikuttavat tekijät (4,16 pistettä) sekä tuntevat hyvin liiketoiminnan keskeiset tunnusluvut ja osaavat tulkita niitä (4,11 pistettä). Esimiehet arvioivat tietävänsä hyvin, mitkä ovat heille annetut valtuudet ja tehtäväänsä kuuluvat vastuut (4,00 pistettä). Myös yrityksen tarjous- ja sopimusasiakirjojen allekirjoitussäännöt tunnetaan hyvin (4,00 pistettä).

Myös resurssien tehokasta allokointia omalla vastuualueellaan osataan hyvin (4,00 pistettä).

Esimiehet seuraavat aktiivisesti ammattialansa kehitystä (4,05 pistettä) sekä arvioivat omaa asiantuntijaosaamistaan omalla vastuualueellaan hyväksi (4,05 pistettä). Heillä on hyvää tai melko hyvää osaamista projektitoiminnan eri prosesseista (3,79 pistettä), hi tietävät hyvin tai melko hyvin taloudelliset toimintavapautensa ja vastuunsa (3,79 pistettä) sekä vastuun jakautumisen linjaorganisaatiossa (3,68 pistettä).

Alan trendit ja markkinat sekä alan asiakkaat tunnetaan myös joko hyvin tai melko hyvin (kummatkin 3,63 pistettä), asiakkaille osataan myös hyvin tai melko hyvin tarjota innovatiivisia ratkaisuja ja palveluita (3,63 pistettä). Suunnilleen yhtä hyvin esimiehet tuntevat alan kilpailijoita sekä tietävät heidän vahvuuksiaan (3,58 pistettä).

Projektitoiminnan kehittäminen oli ainoa osaaminen, jonka keskiarvo oli alle 3,5 (3,47 pistettä).

Näiden johtamisen kompetenssien kokonaiskeskiarvo oli kyselyn korkein eli 3,93.

7.3 Johtamisosaamisten tärkeys strategian tavoitteiden näkökulmasta

Kyselyn kysymykset olivat kaksiosaisia. Sen jälkeen, kun esimiehet arvioivat johtamiskompetenssien tämänhetkisen osaamistason, heidät pyydettiin arvioimaan samojen johtamiskompetenssien tärkeyden strategian tavoitteiden näkökulmasta. Kysymyksessä käytettiin 5-portaista asteikkoa ja vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: täysin tarpeeton (1), melko tarpeeton (2), en osaa sanoa (3), melko tärkeää (4), hyvin tärkeää (5).

Asteikossa oli mukana ”en osaa sanoa” –vastausvaihtoehto. Hirsjärven ym. mukaan (2009, 203) vastaajille on tarjottava valittavaksi myös ’ei mielipidettä’ -vaihtoehto. Kyselyissä oletetaan usein, että ihmisillä on käsitys tai mielipide asioista. On kuitenkin havaittu, että ihmiset vastaavat, vaikka heillä ei olisikaan kantaa. Jos lomakkeessa on mukana vaihtoehto, joka ei pakota valitsemaan ammetuista mielipiteistä, monet vastaajat (12 - 30 prosenttia) valitsevat vaihtoehdon ’ei mielipidettä’.

Jos tämän kyselyn tulosten keskiarvo on kolme, se ei tarkoita, että keskimäärin ei osata sanoa. Keskiarvo 3 täytyy tässä tapauksessa tulkita niin, että vastaajat eivät pitäneet arvioitava johtamisen kompetenssia selvästi joko melko tai hyvin tärkeänä. Mikäli vastaajilla olisi selkeä käsitys kompetenssin tärkeydestä, heillä oli mahdollisuus valita vaihtoehdoksi joko 'melko tärkeänä' tai 'hyvin tärkeänä'. Mikäli kumpaakaan näistä ei valittu, vastaajilla oli todennäköisesti siihen joku syy – mahdollisesti heillä oli puutteellista tietoa asiasta tai ei ollut käsitystä asiasta. Tämäkin antaa jotain tietoa suhtautumisesta asiaan ja on näin ollen arvokasta tietoa organisaatiolle.

7.3.1 Valmentaminen ja innostaminen

Lähes kaikki tämän ryhmän kompetensseista oli arvioitu joko melko tärkeäksi tai hyvin tärkeäksi. Kompetenssien tärkeyden kokonaiskeskiarvo oli 4,03 pistettä. Tärkeimmäksi 25-stä kompetenssista nousi kyky motivoida alaisia (4,74 pistettä). Peräti 14 esimiestä 19-stä antoi tälle kompetenssille täydet 5 pistettä.

Joidenkin kompetenssien kohdalla tärkeyden keskiarvo oli selvästi korkeampi kuin osaamisen nykytaso, joidenkin kohdalla molemmat keskiarvot olivat lähes yhtä suuria. Jotkut johtamisen kompetenssit arvioitiin selvästi vähemmän tärkeäksi verrattuna tämänhetkiseen osaamistasoon.

Korkeimmat tärkeyspisteet esimiehiltä sai kyky motivoida alaisia ja saada heidät innostumaan työstä (4,74 pistettä). Lähes yhtä tärkeänä pidettiin palautteen antamista alaisille (4,47 pistettä). Näiden kompetenssien tärkeys korostuu, kun tärkeyden keskiarvoa verrataan osaamistason keskiarvoon, joka oli vastaavasti 3,74 ja 3,42 pistettä.

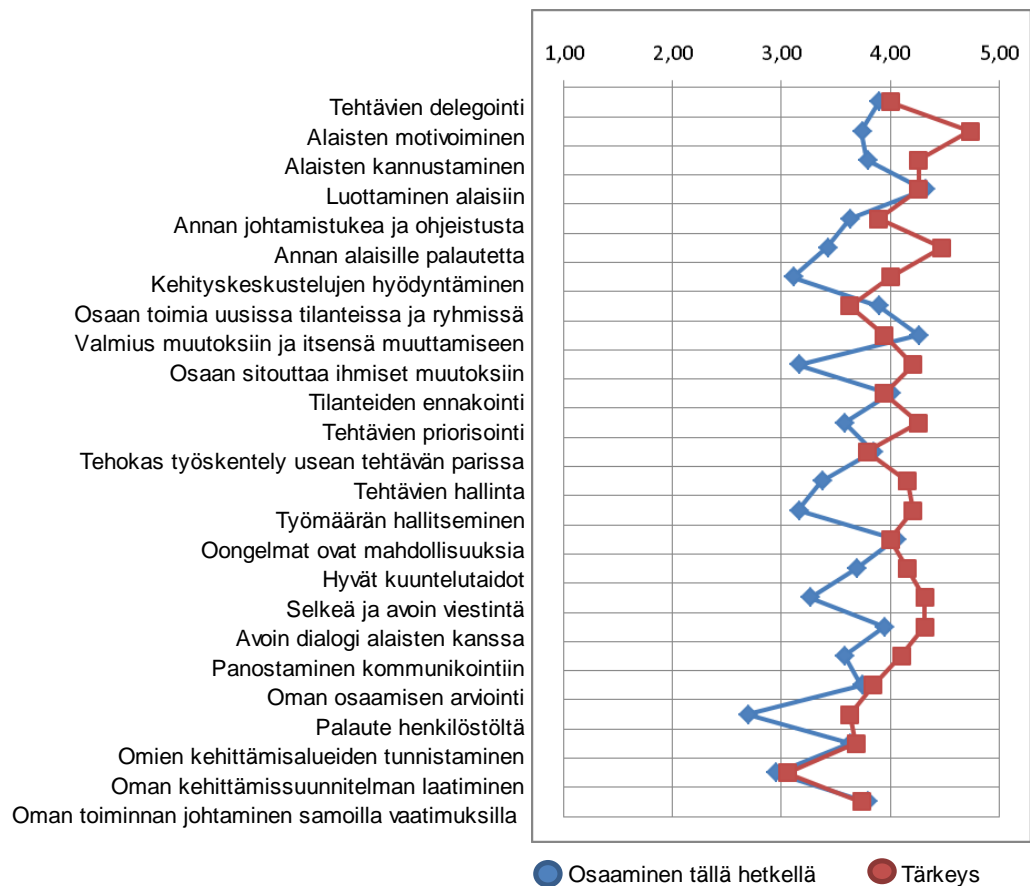
Samaan joukkoon kuuluu myös kyky sitouttaa ihmiset muutoksiin jo muutoksen suunnitteluvaiheessa (4,21 pistettä), taito esittää viestit selkeästi ja riittävän usein (4,32 pistettä), kyky hallita tehtävät ja velvollisuudet (4,16 pistettä).

Tärkeänä pidettiin myös kykyä hallita työmäärät (4,21 pistettä), tehokkaasti priorisoida tehtävät, suunnitella ja suoriutua työstä aikataulun mukaisesti (4,26 pistettä), kyky kannustaa alaisia (4,26 pistettä).

Esimiehet arvostivat myös kommunikointiin käytettävää aikaa sekä avointa viestintää (4,11 pistettä), henkilöstöltä tulevaa palautetta (3,63), kehityskeskustelujen hyödyntämistä (4,00 pistettä), kuuntelutaitoa (4,16 pistettä) ja avoimen dialogin merkitystä vuorovaikutuksessa alaisten kanssa (4,32 pistettä).

Esimiehet eivät antaneet korkeampia tärkeys pisteitä seuraaville kompetensseille: tehtävien delegointi alaisille (4,00 pistettä), alaisiin luottaminen (4,26), johtamistuen ja ohjeistuksen antaminen alaisille (3,89 pistettä), tilanteiden ennakointi ja vaihtoehtojen miettiminen (3,95 pistettä), tehokas työskentely usean tehtävän parissa (3,79 pistettä), ongelmien näkeminen haasteina ja mahdollisuuksina (4,00 pistettä), oman osaamisen arviointi (3,84 pistettä), omien kehittämisalueiden tunnistaminen (3,68 pistettä), oman kehittämissuunnitelman laatiminen (3,05 pistettä) ja oman toiminnan johtaminen samoilla periaatteilla kuin johdettavien kohdalla (3,74 pistettä). Lähes kaikkien yllä mainittujen kompetenssien tämänhetkinen osaamistaso oli jo melko korkea, lähellä 4. Joten esimiehet olivat sitä mieltä, että tälläkin osaamistasolla voi saavuttaa strategian asetetut tavoitteet.

Joukossa oli myös kaksi kompetenssia, jotka saivat hiukan alhaisemmat tärkeys pisteet tämänhetkiseen osaamistasoon verrattuna. Näiden joukkoon kuuluvat muutosjohtamista kuvaavat kompetenssit, nimittäin kyky toimia tehokkaasti ja joustavasti uusissa tilanteissa ja ryhmissä (3,63 pistettä) ja valmius muutoksiin ja muuttumaan (3,95 pistettä). Se on hienoa, että näiden kompetenssien tämänhetkinen osaamistaso on niin korkea, mutta mielestäni näiden kompetenssien merkitystä tulevaisuutta ajatellen ei kannata aliarvioida, sillä muutokset hallitsevat nykyään päivittäistä liiketoimintaa liikealasta riippumatta ja valmius kohdata uudet muutokset, jotka tulevat useimmiten yllättäen, on nykyään yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä.



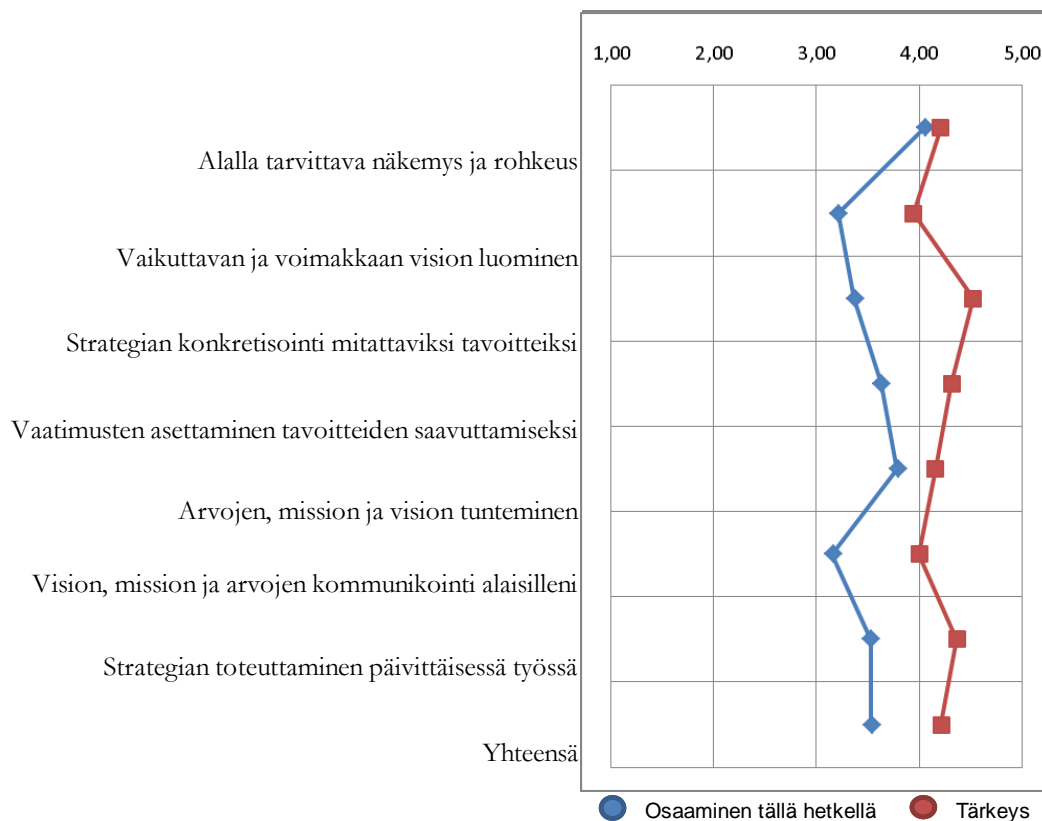
Kuvio 20. Valmentamisen johtamisen kompetenssien tämänhetkisen osaamistason ja tärkeyden ero.

7.3.2 Suunnan näyttäminen, sitouttaminen

Tässä ryhmässä korkeimmat tärkeys pisteet sai konkretisoida strategia mitattaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi (4,53 pistettä). Tällä kompetenssilla oli myös suurin tärkeyden ja tämänhetkisen osaamistason välinen ero. Lähes yhtä tärkeäksi esimiehet arvioivat kykyä asettaa vaatimuksia tavoitteiden saavuttamiseksi (4,32 pistettä) sekä strategian toteuttamista päivittäisessä työssä (4,37 pistettä).

Lähes yhtä suuri ero keskiarvoissa oli yrityksen arvoilla, missiolla ja visiolla (4,16 pistettä), kyvyllä luoda vaikuttava ja voimakas visio (3,95 pistettä) sekä kyvyllä kommunikoida visio, missio ja arvot alaisille (4,00 pistettä). Alalla tarvittavan näkemyksen ja rohkeuden tärkeys oli arvioitu melko isoksi, mutta se erosi hyvin vähän tämänhetkisestä osaamistasosta (4,21 pistettä).

Tämän ryhmän kompetenssien tärkeyden kokonaiskeskiarvo oli 4,03 pistettä



Kuvio 21. Strategiatyöhön liittyvien johtamisen kompetenssien tämänhetkisen osaamistason ja tärkeyden ero.

7.3.3 Työsuhdeasiat. Esimiehen arjen työvälineet

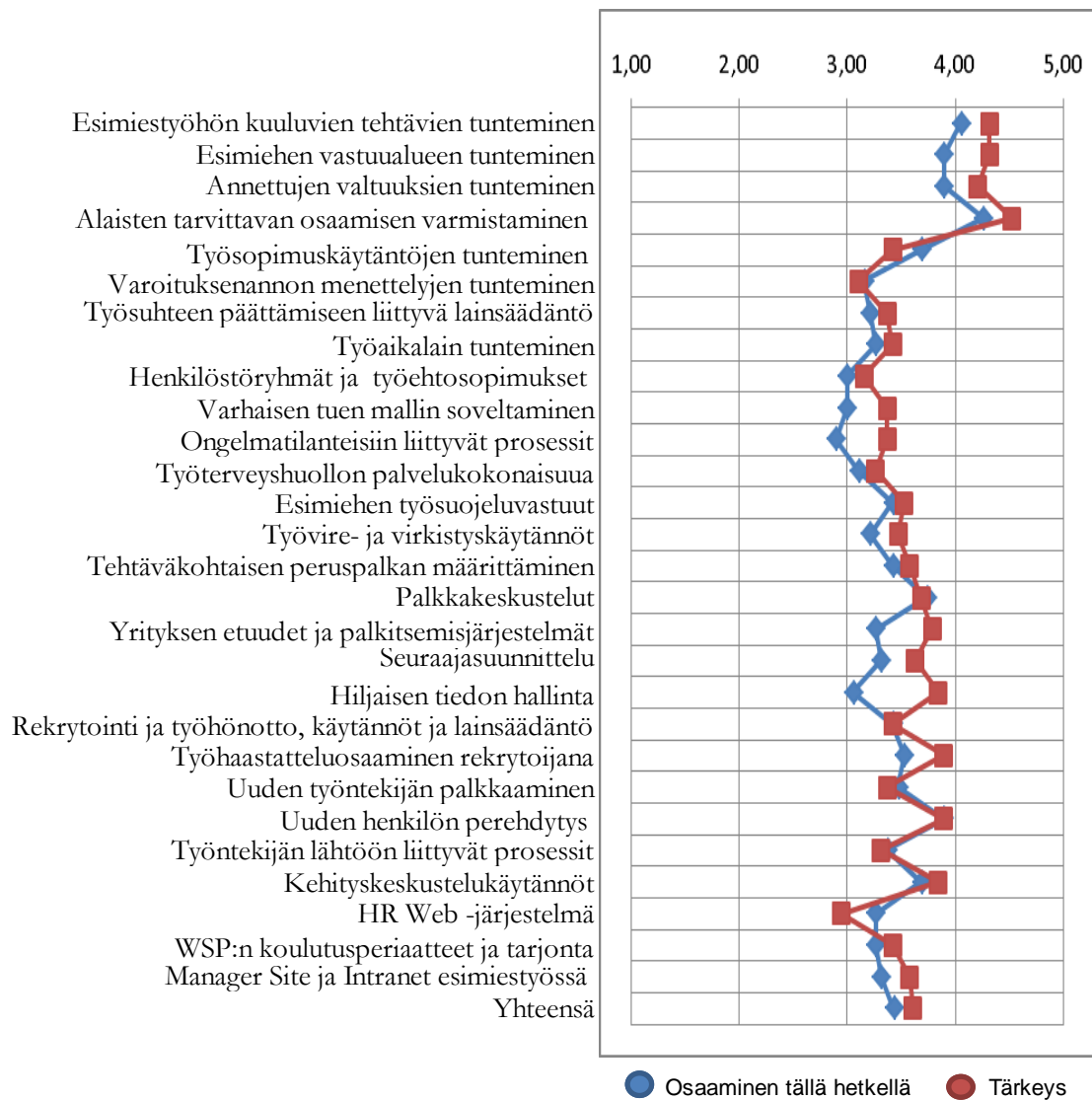
Esimiehet arvioivat työsuhdeasioihin liittyvät johtamisen kompetenssit vähiten tärkeiksi. Tämän ryhmän kompetenssien tärkeyden kokonaiskeskiarvo oli 3,61. Mitä parempi osaamistaso oli kunkin kompetenssin kohdalla, sitä tärkeämmäksi strategian tavoitteiden kannalta sitä myös arvioitiin. Kuitenkin yleinen tendenssi on, että esimiehet ovat tyytyväisiä tämänhetkiseen osaamistasoonsa eivätkä ole kovin kiinnostuneita tähän ryhmään kuuluvien osaamisten kehittämisessä.

Tärkeysjärjestyksessä ykköseksi nousi kyky varmistaa alaisten tarvittava osaaminen ja valita oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin (4,53 pistettä). Asiantuntijaorganisaatiossa tämä on tosiaan yksi tärkeimmistä osaamisista esimiestyössä, siitä riippuu monen projektin tulos. Sitä seuraavat tietoisuus esimiestyön tehtävistä (4,32 pistettä), valtuuksista (4,21 pistettä) ja esimiehen vastualueen tunteminen (4,32 pistettä). On positiivista nähdä, että esimiehet itse tiedostavat, kuinka tärkeä heidän työ organisaatiossa on, ja kuinka paljon merkitystä näillä tiedoilla on menestyksekkään strategian toteuttamisen kannalta.

Kaikkien muiden johtamisen osaamisten tärkeys pisteet jäivät reilusti alle 4. Yrityksen etuuksien ja palkitsemisjärjestelmien tunteminen (3,79 pistettä), hiljaisen tiedon hallinta (3,84 pistettä), osaaminen työhaastattelutilanteisiin rekrytoijana (3,89 pistettä), seuraajasuunnittelu (3,63 pistettä), työvire- ja virkistyskäytäntöjen tunteminen (3,47), koulutusperiaatteet ja –tarjonta (3,42 pistettä) sekä Intranetin käyttö ohjeiden ja materiaalien etsinnässä (3,58 pistettä), työaikalain tunteminen (3,42 pistettä), varhaisen tuen mallin soveltaminen (3,37 pistettä), ongelmatilanteisiin liittyvät prosessit (3,37 pistettä) eroavat tärkeydeltään vain hiukan tämänhetkisestä osaamistasosta.

Lisäksi tässä ryhmässä oli iso joukko johtamisen kompetensseja, joiden arvioitu tärkeys ei eroa lähes olleenkaan tai vain hyvin vähän tämänhetkisestä osaamistasosta. Näiden kompetenssien keskiarvot jäivät myös reilusti alle 4 pisteen. Tähän joukkoon kuuluvat mm. varoituksenantoon liittyvä menettely (3,11 pistettä), työsuhteen liittymiseen liittyvä lainsäädäntö (3,37 pistettä), henkilöstöryhmien määräytyminen (3,16 pistettä), työterveyshuollon palvelukokonaisuuden tunteminen (3,26 pistettä), esimiehen työsuojeluvastuiden tunteminen (3,53 pistettä), tehtäväkohtaisen peruspalkan määrittäminen (3,58 pistettä), rekrytointiin ja työhönottoon liittyvien käytäntöjen ja lainsäädännön tunteminen (3,42 pistettä), perehdytyskäytäntöjen tunteminen (3,89 pistettä), työntekijän lähtöön liittyvät prosessit (3,32 pistettä) sekä kehityskeskustelukäytännöt (3,84 pistettä).

Kaksi kompetenssia arvioitiin vähemmän tärkeäksi verrattuna tämänhetkiseen osaamistasoon. Tähän pieneen joukkoon kuuluvat työsopimuskäytäntöjen osaaminen ja työsopimuksen laatiminen (3,42 pistettä), taito keskustella palkasta (3,68 pistettä), HR-tietokannan käyttäminen (2,95 pistettä) sekä uuden työntekijän palkkaukseen liittyvien prosessien tunteminen (3,37 pistettä).



Kuvio 22. Työsuhteasioihin liittyvien johtamisen kompetenssien tämänhetkisen osaamistason ja tärkeyden ero.

7.3.4 Liiketoimintaosaaminen. Asiantuntijuus.

Esimiehet arvioivat liiketoimintaosaamiseen ja asiantuntijuuteen liittyvät johtamisen kompetenssit toiseksi tärkeimmiksi strategiatyön jälkeen. Tämän ryhmän kompetenssien tärkeyden kokonaiskeskiarvo oli 4,11 pistettä. Yli puolet kompetensseista sai 4 pistettä ylittävät keskiarvot.

Tämän ryhmän kahdella kompetenssilla oli selvästi isompi ero nykyisen osaamistason ja tärkeyden välillä. Esimiehet tiedostivat, että he kaipaisivat selvästi enemmän markkinoiden ja alan trendien tuntemusta (4,26 pistettä) sekä alan tuntemusta asiakkaiden tarpeista (4,37 pistettä). Asiakkaille halutaan myös tarjota innovatiivisia

ratkaisuja ja palveluita (4,00 pistettä). Kyky toimia monialaisissa yhteistyöryhmissä arvioitiin myös hyvin tärkeäksi (4,42 pistettä).

Vaikka esimiehet arvioivat omaa asiantuntijaosaamista hyväksi, se on saanut vielä enemmän tärkeys pisteitä (4,26 pistettä). Lisäksi esimiehet arvioivat tärkeäksi resurssien tehokasta allokointia (4,21 pistettä), annettujen valtuuksien ja vastuiden tuntemista (4,32 pistettä) sekä taloudellisten toimintavapauksien ja vastuiden tuntemista (4,00 pistettä).

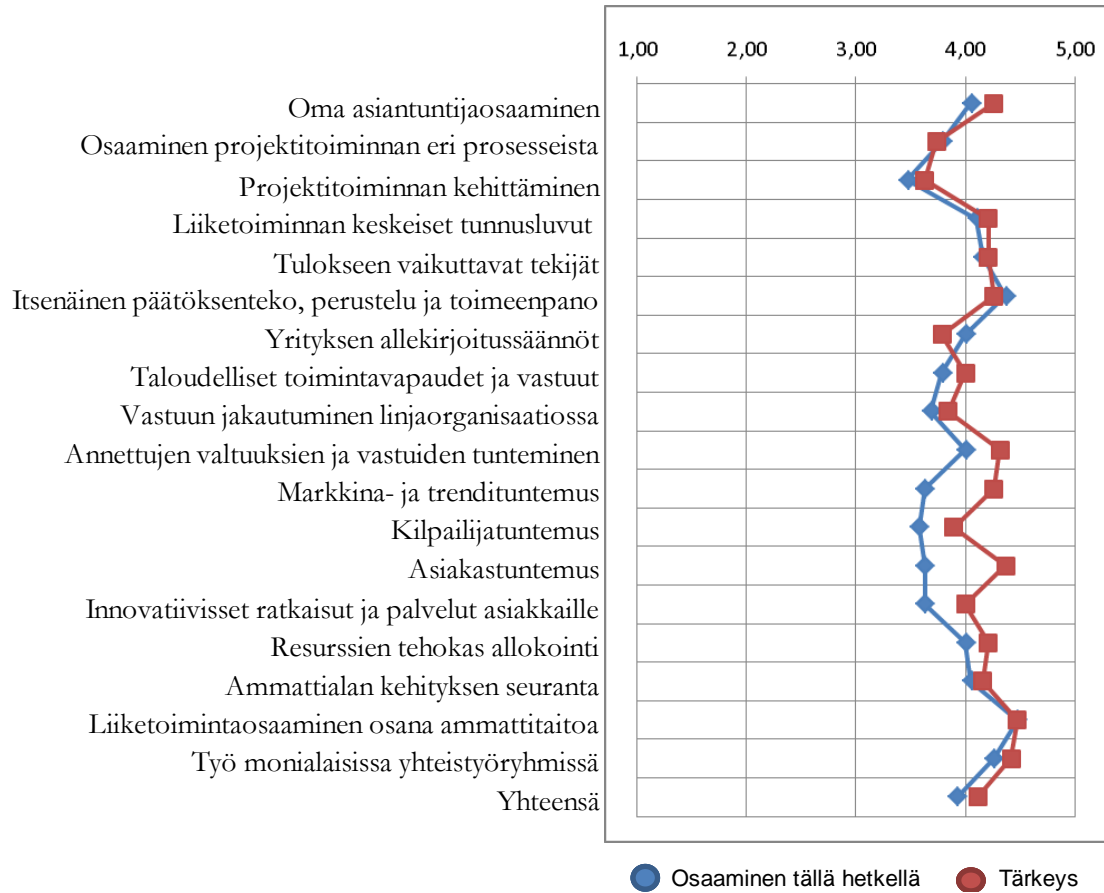
Korkeat keskiarvot saivat myös liiketoiminnan keskeisten tunnuslukujen tunteminen ja niiden tulkinta (4,21 pistettä) ja tulokseen vaikuttavien tekijöiden tunteminen (4,21 pistettä). Samaan ryhmään kuuluvat myös ammattialan kehityksen seuranta (4,16 pistettä) ja liiketoimintaosaamisen ymmärtäminen osana ammattitaitoa (4,16 pistettä). Tosiaan näiden kompetenssien tärkeys pisteet eivät eroa kovin paljon tämänhetkisestä osaamistasosta. Kuitenkin esimiesten mielestä näiden asioiden hallintaan kannattaa panostaa jatkossakin.

Alhaisemmat tärkeys pisteet saivat projektitoimintaan liittyvät osaamiset, nimittäin projektitoiminnan eri prosessien tuntemus (3,74 pistettä) ja projektitoiminnan kehittäminen (3,63 pistettä). Tämä kohta vaatii mielestäni erityistä huomiota. Vaikka esimiehet itse arvioivat projektitoiminnan osaamistaan vain melko hyväksi, he eivät myöskään pitäneet tätä osaamista kovin tärkeänä, vaikka se onkin tässä organisaatiossa koko toiminnan perusta.

Myös kilpailijoiden ja heidän vahvuuksien tuntemusta ei pidetty hyvin tärkeänä (3,89 pistettä), vaikka Suomessa on tosi pienet markkinat ja kilpailu alalla on kova. Mielestäni kilpailijoiden toimintamallien ja vahvuuksien tunteminen auttaisi ymmärtämään entistä paremmin myös asiakkaita ja auttaisi sitä kautta kehittämään omia palveluita ja toimintamalleja, mikä lisäisi selvästi yrityksen kilpailukykyä. Vahva kilpailukyky on monen tekijän summa eikä yhdenkään merkitystä kannata aliarvioida.

Tässäkin ryhmässä oli kaksi kompetenssia, joiden tärkeyttä arvioitiin hieman alhaisemmaksi tämänhetkiseen osaamistasoon. Näitä osaamisia ovat yrityksen

allekirjoitussääntöjen tunteminen (3,79 pistettä) ja itsenäinen päätöksenteko sekä päätösten perustelu ja toimeenpano (4,26 pistettä).



Kuvio 23. Liiketoimintaosaamiseen liittyvien johtamisen kompetenssien tämänhetkisen osaamistason ja tärkeyden ero

8 Yhteenveto, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyössäni tarkastelin esimiesten johtamisosaamisen arviointia ja kehittämistä WSP Finland Oy:llä. Tutkimusongelmana oli selvittää esimiesten johtamisosaamisen nykytilaa sekä arvioida eri johtamisosaamisten tärkeyden esimiesten mielestä ja sitä kautta selvittää tärkeimmät kehityskohteet esimiestyössä WSP-llä.

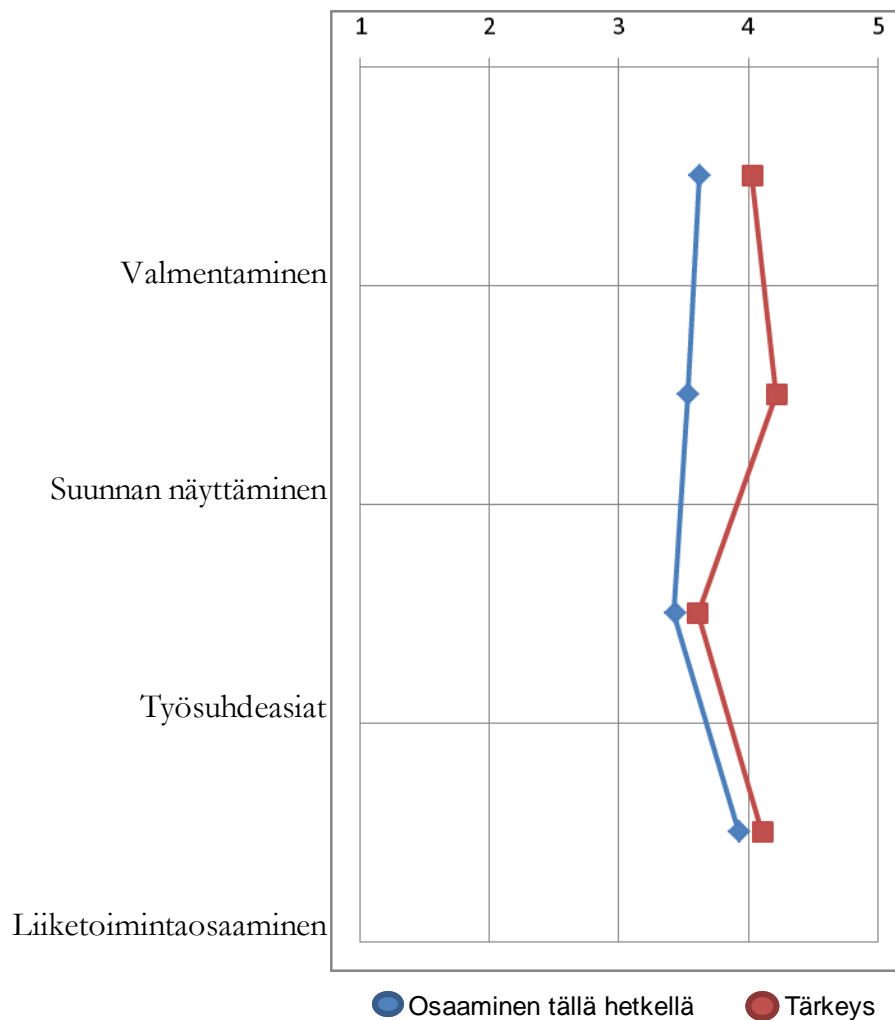
Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa ja aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella WSP:n 32 esimieheltä. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin Webropol-palvelua ja analysoinnissa Excel-ohjelmaa. Tulosten kuvaamisessa käytettiin keskiarvoja. Seuraavissa alaluvuissa tiivistetään tutkimuksen tuloksia ja esitetään niistä johtopäätöksiä.

8.1 Yhteenveto

Johtamisosaaminen WSP:llä oli jaettu neljään kokonaisuuteen, joita ovat:

- valmentaminen ja innostaminen
- suunnan näyttäminen ja sitouttaminen (strategiatyö)
- työsuhteasiat ja esimiehen arjen työvälineet
- liiketoimintaosaaminen ja asiantuntijuus

Esimiehen arvioivat osaavansa parhaiten liiketoimintaosaamiseen ja asiantuntijuuteen liittyviä kompetensseja. Tämän ryhmän keskiarvo oli 3,93 pistettä. Vähiten osaamista löytyi työsuhteasiat-kokonaisuudesta (3,43 pistettä). Tärkeysarvioinnissa eniten pisteitä sai strategiaosaaminen, vähiten tärkeäksi arvioitiin työsuhteasioita (4,22 pistettä ja 3,61 pistettä vastaavasti). Neljän johtamisosaamisten kokonaisuuden osaamistasojen ja tärkeyden keskiarvot on esitetty Kuviossa 24.



Kuvio 24. Neljän johtamisosaamisten kokonaisuuden osaamistasot tällä hetkellä ja niiden tärkeys strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamistason keskiarvojen perusteella keskeisimmiksi kehityskohteiksi nousivat palautteen antaminen alaisille, kehityskeskustelujen hyödyntäminen, muutosjohtaminen (ihmisten sitouttaminen muutoksiin), ajanhallinta (työn tehokas priorisointi ja suunnittelu, työmäärän hallinta), viestintätaidot (viestin selkeä esittäminen riittävän usein), itsensä johtaminen (palautteen pyytäminen henkilöstöltä, oman kehittämissuunnitelman laatiminen urakehityksen ja osaamisen tukemiseksi).

Strategiatyöstä tärkeimmäksi kehityskohteiksi nousivat vaikuttavan ja voimakkaan vision luominen, strategian konkretisoiminen mitattaviksi tavoitteiksi sekä vision, mission ja arvojen kommunikointi ja alaisten innostaminen.

Työsuhteasioiden osaaminen arvioitiin heikoimmaksi. Vain kaksi tähän ryhmään kuuluvaa johtamisen kompetenssia sai 4 pistettä ylittävän keskiarvon. Näitä

kompetensseja ovat esimiestyöhön kuuluvien tehtävien tunteminen ja alaisten tarvittavan osaamisen varmistaminen. Vähiten keskiarvopisteitä saivat ongelmatilanteisiin liittyvät prosessit, varhaistuen malli, työterveyshuollon kokonaisuuden tunteminen, hiljaisen tiedon hallinta, HR-tietokannan sekä Intranetin käyttäminen. Melko heikosti tunnetaan myös työntekijän lähtöön liittyvät prosessit, rekrytointiin ja työhönottoon liittyvä lainsäädäntö sekä työvire- ja virkistyskäytännöt.

Liiketoimintaosaaminen sai puolestaan korkeimmat keskiarvopisteet. Kaikki tähän ryhmään kuuluvat kompetenssit saivat yli 3,5 keskiarvopistettä, lukuun ottamatta projektitoiminnan kehittämistä, jota seuraa asiakas- ja markkinatuntemus (tieto kilpailijoista ja heidän vahvuuksistaan, markkinoiden ja alan trendien tunteminen). Esimiehen tiedostavat hyvin, että liiketoimintaosaaminen on osa ammattitaitoa. He osaavat toimia monialaisissa yhteistyöryhmissä, tehdä päätöksiä itsenäisesti sekä arvioivat omaa asiantuntijaosaamistaan hyväksi.

8.2 Johtopäätökset

Kyselyn tulosten mukaan WSP:n esimiesten johtamisosaaminen on hyvällä tasolla. Kuitenkin kannattaa kiinnittää huomiota sellaisiin kompetensseihin, jotka saivat keskiarvoksi 3,5 pistettä sekä vielä alhaisemmat luvut. WSP:n johtamisen osaamiskarttaan oli poimittu strategian näkökulmasta tärkeimmät johtamisen kompetenssit, joita on osattava hyvin ja jotka auttavat saavuttamaan strategiassa asetetut tavoitteet. Joten oletuksena oli, että kaikki kyselyssä mainitut kompetenssit on osattava hyvin tai erittäin hyvin eikä niiden tärkeysasteiden pitäisi olla alle 3,5. Mikäli jotkut johtamisen kompetenssit arvioitiin vähemmän tärkeiksi, se tarkoittaa, että esimiehillä on puutteellinen käsitys johtamisen eri osa-alueiden merkittävyydestä ja monet tärkeät asiat jäävät ilman vaadittavaa huomiota.

Jokaisessa neljästä johtamisen kokonaisuudessa ilmeni selkeitä kehityskohteita. Useimmiten esimiehet arvioivat alhaisia keskiarvoja saaneita kompetensseja myös joko tärkeiksi tai hyvin tärkeiksi. Esimerkiksi tuloksista ilmeni, että ajanhallinnassa on parantamisen varaa. Esimiehet myös arvioivat ajanhallintaan liittyvät kompetenssit (tehtävien tehokas priorisointi sekä niiden hallinta, kohtuullinen työ määrä) hyvin tärkeiksi.

Esimiesten mielestä heillä ei ole riittävästi saamista kehityskeskustelujen hyödyntämistä varten (selkeiden tavoitteiden asettaminen, kehityksen seuraaminen ja kannustaminen kehittymään) ja tämä osaaminen oli arvioitu tärkeäksi. Huomiota vaatii myös muutosjohtaminen, nimittäin henkilöstön sitouttaminen muutoksiin. Tämäkin kompetenssi sai korkeat tärkeys pisteet. Tärkeäksi kehityskohteeksi nousi myös palautteen antaminen alaisille.

Tulosten mukaan yrityksen pitää panostaa myös esimiesten *itsensä johtamiseen*. Oman osaamisen arviointia ei pidetty hyvin tärkeänä, kaikki esimiehet eivät osaa laatia henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa oman osaamisen ja urakehityksen tukemiseksi, kaikki eivät osaa pyytää palautetta alaisilta eikä sitä edes nähdä hyvin tärkeänä.

Tämän johtamisen kokonaisuuden viimeiseksi kehityskohteeksi nousivat *viestintätaidot*, nimittäin riittävän selkeä ja säännöllinen viestintä. Samalla esimiehet arvioivat olevansa *hyviä kuuntelijoita* ja he pyrkivät aina kuin mahdollista *avoimeen dialogiin* alaistensa kanssa. Ihmisiä on osattava kuunnella, jos aikoo kohdata heitä aidosti (Kostamo ym. 2002, 62). Surakka ja Laine (2011,17; 146 – 147) näkevät, että kysyminen ja kuunteleminen ovat valmentajan tärkeimmät työvälineet. Valmentajan tärkein taito on kahdenkeskisten keskustelujen toteuttaminen niin, että ne motivoivat työntekijää. Avoimet kysymykset, työntekijän näkökulmia ymmärtävä kuuntelu ja kehittymistä tukeva palaute ovat avaimet valmentavassa johtamisessa.

Johtajan vaikutus johdettaviin välittyy viestimällä. Viestiminen on yksi vaikuttamisen keino. Hyvään johtamiseen kuuluu mahdollistaa viestiminen kahdensuuntaisena. Kuunteleminen on erittäin tärkeää vuorovaikutuksen toimimiselle. Viestiminen on onnistunut, kun johtaja on varmistanut omien viestiensä perille menon, saamiensa viestien ymmärtämisen ja kun viestinnällä on saavutettu yhteisymmärrys. (Kostamo ym 2002, 45).

Sen sijaan *tehtävien delegointi, alaisten motivointi ja kannustaminen, luottaminen alaisiin ja valmius muutoksiin*, samoin *ongelmien näkeminen mahdollisuuksina* ovat WSP:llä hyvällä tasolla.

Esimiehet osaavat myös ennakoida tilanteita ja toimivat joustavasti ja tehokkaasti uusissa tilanteissa ja ryhmissä.

Suunnan näyttämisen johtamiskokonaisuudessa on kyselyn tulosten mukaan monta kehityskohdetta. Esimiehet arvioivat kaipaavansa lisää osaamista *voimakkaan ja vaikuttavan vision luomisessa, strategian konkretisoinnissa mitattaviksi tavoitteiksi*, sekä vision, *mission ja arvojen kommunikoinnissa alaisille*. Kostamo ym. (2002, 21 – 22) näkevät strategiaprosessia tulevaisuuden varmistamisena. Strategiaprosessi on erityisen aktiivista muospaineiden kohdistuessa organisaatioon. Se on tarpeellinen johtamisen jokaiselle kaikille tasoille, jopa itsensä johtamiseen. Siksi strategiaprosessi voi kohdistua mihin tahansa organisaation rakenteisiin.

Kostamon ym. (2002, 21; 60 - 61) mukaan johtajan laajin ja syväisin vaikutus tapahtuu arvojen kautta, arvoilla voi korvata ohjeistoa ja jatkuvaa henkilöohjausta. Samalla arvojen vieminen johdettaville on hyvin haasteellinen prosessi, arvot on pidettävä esillä kaikissa sopivissa yhteyksissä. Arvomaailma on suunnan näyttämisen yksi muoto. Johtajuutta voi korostaa erityisesti henkilöstöön liittyvillä arvoilla. Johtajan oma esimerkki on erityisen tärkeä arvojen juurruttamisessa. Visiota puolestaan käytetään henkilöstön informoimiseen halutusta tulevaisuudesta ja sen avulla innostamiseen.

Kaikki strategiatyöhön kuuluvat kompetenssit arvioitiin myös tärkeiksi tai hyvin tärkeiksi, joten tämä on selvästi yksi kehityskokonaisuus kohdeyrityksessä.

Työsuhdeasioita osataan kohdeorganisaatiossa huonoimmin. Kuten kävi ilmi avoimista kommentteista, esimiehet antaisivat mielellään nämä asiat hoidettavaksi HR-tiimille. Kuitenkin mielestäni nämä päivittäiset asiat ovat tärkeä osaa mitä tahansa esimiestyötä ja vaikka ne hoidettaisiinkin pääasiassa HR-henkilöstön voimin, esimiesten pitää ehdottomasti perehtyä myös päivittäisen HR-työn asioihin.

Liiketoimintaan ja asiantuntijuuteen liittyvät kompetenssit saivat korkeimmat osaamispisteet ja niitä arvioitiin myös toiseksi tärkeimmiksi neljästä kokonaisuudesta. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että esimiesten pitää panostaan enemmän markkinoiden ja kilpailijoiden sekä alan trendien ja asiakastuntemukseen.

Projektitoiminnan eri prosessit ja sen kehittäminen nousivat toiseksi kehityskohteeksi. Vaikka esimiehet arvioivat niitä vain melko tärkeäksi, asiantuntijatyö kohdeorganisaatiossa perustuu projektitoimintaan ja sen sujuvuudesta riippuu paljolti työn laatu ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyys.

8.3 Kehitysehdotuksia

Kohdeyrityksessä on aina panostettu koulutukseen. Koulutuksia on järjestetty projektipäälliköille ja yksikön päälliköille sekä yrityksen ylimmälle johdolle. On panostettu myös johtoryhmätyöhön. Tämän tutkimuksen mukaan ehdottomasti pitää panostaa palautteen antamisen taitoon, kehityskeskustelujen hyödyntämiseen, muutosjohtamiseen, ajanhallintaan, viestintään, itsensä johtamiseen, strategiatyöhön kehittämiseen sekä asiakas- ja markkinatuntemukseen. Kohdeyrityksessä kaivataan myös lisää tietoa asiakkaista ja työsuhdeasioista.

Mielestäni kaksi viimeisintä kehityskokonaisuutta voisi kehittää kohdeyrityksen omilla resursseilla. Lisää tietoa kilpailijoista, markkinatilanteesta ja vallitsevista alan trendeistä voisivat jakaa asiakkuusjohtajat vaikka kerran kolmessa kuukaudessa johtoryhmän kokouksissa.

Työsuhdeasioista voisivat luennoida täsmäiskutyyppisesti yrityksen HR-asiantuntijat. Yrityksen sisäisten käytäntöjen muuttuessa (esimerkiksi, Intranetin ja HR-tietokannan hyödyntäminen päivittäisessä työssä) voisi kertoa vaikka heti muutosten astuessa voimaan tunnin – parin tunnin mittaisessa tilaisuudessa vaikka aamukahvin yhteydessä. Yritystoimintaa yleensä koskevista isommista kokonaisuuksista, esimerkiksi varhaisen tuen mallista, työhönottoon liittyvästä lainsäädännöstä tai työaikaista voi luennoida joko yrityksen HR-johtaja tai ulkopuolelta palkattu asiantuntija. Esimerkiksi Yritysakatemia tarjoaa paljon yhden aiheen koulutuksia, jotka sopisivat erinomaisesti kohdeyritykselle. Aiheita voi yhdistää aamupäivän seminaariksi, näin koulutuksista saadaan vielä tehokkaampia.

Strategiatyöhön liittyvät sekä muut yllämainitut johtamisen kompetenssit vaativat enemmän huomiota ja niitä voisi lähteä kehittämään isompien koulutuskokonaisuuksien kautta. Markkinoilla toimii paljon koulutusfirmoja, jotka

tarjoavat yrityksille räätälöityjä koulutuspalveluita. Koulutuspaketit ovat hieman erimuotoisia ja -hintaisia. Se, miten havaittuja kehityskohteita lähdetään kehittämään, riippuu paljolti siitä, kuinka paljon kohdeyritys on valmis panostamaan kehittämistyöhön, sekä taloudellisesti että henkilöstön aikana laskettuna.

Ihanteellisinta mielestäni olisi laajempi valmennuskokonaisuus, joka pohjautuisi kohdeyrityksen strategialle ja arvoille. Prosessin alussa kaikilla esimiehillä olisi 360-arviointi. Arvioinnin avulla esimies saisi selville, missä hän on onnistunut ja mitä hänen tulisi kehittää omissa esimies- ja vuorovaikutustaidoissaan. Sen jälkeen esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden aikana olisi kolme tai neljä valmennuspäivää, joiden aiheita voisivat olla strategia osana esimiestyötä (strategian jalkauttaminen, tavoitteet ja toimenpiteet, viestintä), itsensä johtaminen erillisenä aiheena (mm. ajankäyttö, tehtävien priorisointi, kehittäminen johtajana) ja valmentava johtaminen (dialogi, henkilöstön osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelut, palautteen antaminen ja pyytäminen, ongelmalliset tilanteet). Valmennuskokonaisuuden viimeinen tilaisuus olisi kick-off tyyppinen, jossa tehtäisiin yhteenvetoja ja sovittaisi seurannasta, tuesta ja jatkotoimenpiteistä.

Kehittämisen menetelmänä tässä tapauksessa sopisi mielestäni parhaiten ryhmä-coaching. Se sopii esimiehille, kohderyhmällä on samantapaisia haasteita ja sen avulla voidaan kehittää ryhmän tai tiimin yhteistoimintaa. Se auttaa inspiroimaan työntekijää omien henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojen käyttöön ottamiseen ja niiden avulla organisaatiossa sovittujen tavoitteiden saavuttamiseen (kts. luku 4.5.4). Lisäksi se luottaa työntekijän omiin resursseihin ja mahdollisuuksiin toimia sekä vaikuttaa tapaan toimia ja ajatella asioita.

Vaihtoehtoisesti yritys voi järjestää esimiehille kertaluonteisia valmennuksia. Silloin valmennusten sisältö on suunniteltava huolellisesti ja taas kerran ehdottomasti otettava mukana yrityksen strategian näkökulmat ja tavoitteet.

Riippumatta siitä, mikä valmennuspolku yritys valitsee, on muistettava, että valmennukset on järjestettävä lyhyen ajan sisällä, sillä uusi strategia oli laadittu vuosille 2013 – 2015 eli se on voimassa enää kaksi vuotta. Kahden vuoden kuluttua strategia päivitetään taas, silloin mahdollisesti ajankohtaisiksi nousevat uudet kehityskohteet.

Kahdessa vuodessa myös tilanne markkinoilla ja maailman taloudessa voi muuttua dramaattisesti, mikä mahdollisesti asettaa konsulttiyrityksen toiminnalle uusia haasteita. Nyt pitää toimia tehokkaasti, valmennusten sisältö on suunniteltava huolellisesti ja samalla pitää miettiä, miten kehitystyö jatketaan tämän jakson ja strategiapäivityksen jälkeen vuonna 2016. Lisäksi on mietittävä, millä mittareilla mitataan kyseisen valmennuskokonaisuuden onnistumista ja mitä voisi tehdä toisin ja/tai paremmin suunnitellessa seuraava valmennuskokonaisuutta. Jatkuvuus ja tuki ovat erittäin tärkeitä vastaavissa projekteissa. Kehitystyö saisi päättyä viimeiseen kehityspäivään.

8.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä opinnäytetyö on kartoittanut WSP Finland Oy:n esimiesten johtamisosaamisen kehittämiskohteita. Olisi mielenkiintoista kartoittaa seuraavassa tutkimuksessa, minkä kehitysmenetelmän kohdeyritys valitsi johtamisosaamisensa kohentamiseksi ja miten esimiehet kokivat valittujen kehittämismenetelmien palvelevan heidän tarpeitaan. Olisi myös mielenkiintoista tehdä uusi 360-arviointi valmennuskokonaisuuden jälkeen ja vertailla saatuja tuloksia keskenään.

Lisäksi osaamiskartoitusta voisi laajentaa laatimalla omat osaamiskartat eri esimiesryhmille, linjajohtajille, yksikönpäälliköille ja projektipäälliköille omat. Osaamiskartta on mainio keino esimiesten kehityksen seurannalle. Se toimisi yksiselitteisenä arviointimenetelmänä esimerkiksi kehityskeskusteluja varten. Sitä voi myös linkittää palkitsemisjärjestelmään. Sitä on myös helppo päivittää uusien strategisten tavoitteiden astuessa voimaan. Se olisi myös tehokas apu rekrytoinneissa.

8.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyö ei ollut ensimmäinen näin laaja tutkimukseni. Ennen sitä kirjoitin kaksi pro gradu –tutkielma. Kuitenkin tämä opinnäytetyö oli ensimmäinen iso itsenäinen työ, jonka kirjoitin suomen kielellä. Aikaisemmat tutkimukseni kirjoitin viron ja venäjän kielellä.

Prosessina opinnäytetyön kirjoittaminen oli helpompi kuin kuvittelin. On ollut paljon apua aikaisemmasta kokemuksestani. Aihe löytyi syventävän harjoittelun myötä ja pian minulla oli jo melko selkeä suunnitelma siitä, mitä opinnäytetyössäni käsittelen, miten

rajoitan tutkimukseni, mitä teoriakirjallisuutta käytän ja mitä tutkimusmetodia käytän. Kirjoittamista hidasti hieman se, että kirjoitin työtäni vieraalla kielellä. Välillä piti pysähtyä miettimään, miten saisin ilmaista itseni selkeämmin. Tietysti piti kiinnittää erityistä huomiota myös kielioppiin.

Mielestäni työni valmistui melko nopeasti, koska aloitin sen kirjoittamisen jo syventävän harjoittelun aikana. Myös tutkimuksen kvantitatiivinen ote oli tuttu – käytin samaa tutkimusmenetelmää pro gradu –tutkielmassani. Opinnäytetyöohjaajastani on myös ollut paljon apua – hän oli erittäin joustava, kannustava ja rohkaiseva koko prosessin aikana. Hän tarkisti nopeasti kaikki työn luvut ja antoi rakentavaa palautetta.

Opinnäyteprosessi oli mielenkiintoinen ja opettavainen. Tutkimuksen myötä perehdyin paremmin organisaation toimintaan sekä johtamiseen ja johtajuuteen yleisesti. Tiedän nyt myös paljon enemmän osaamisen kehittamisestä, asiantuntijatyöstä ja esimiestyöstä asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi olen nyt paremmin perehtynyt esimiestyöhön kohdeorganisaatiossa.

Toivon, että tämä tutkimus auttaa avaamaan ovet henkilöstöasioiden maailmaan ja pääsen pian työskentelemään näiden asioiden parissa sekä soveltamaan kaikkea tässä työssä oppimaani käytäntöön.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy. Edita Prima Oy. Helsinki.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOYpro. Juva.

Kostamo, E., Jokinen, J. & Jäntti, J. Johtamisen taskuopas. 2006. 4. painos. Johtamisvoima Oy. Espoo.

Lankinen, P., Miettinen, A. ja Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki.

- Nissinen, V., Anttalainen, J., Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista: huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Tammi. Helsinki.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Jyväskylä.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro. Helsinki
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Viitala, R. 2007- Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen WSP:llä on tärkeää. Kehittämisen apuna tarvitsemme tietoa osaamisen nykytasosta sekä siitä, mitä osaamista pidetään erityisen tärkeänä esimiesten näkökulmasta. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää yleisellä tasolla, miten esimiehet itse arvioivat osaamistasoaan johtamisen eri osa-alueilla.

Vastauksenne ovat erittäin arvokkaita, sillä ne antavat tietoa valmennuskokonaisuuksien suunnitteluun.

Toivon teidän vastaavan kyselyyn mahdollisimman avoimesti ja ajatuksella.

Kyselyssä arvioitavat johtamisen osaamisalueet on jaettu neljään osaan:

1. Valmentaminen
2. Suunnan osoittaminen
3. Työsuhdeasiat
4. Liiketoimintaosaaminen

Vastaaminen tapahtuu luottamuksellisesti, vastausten käsitteleminen tapahtuu nimettömästi. Tallennathan kuitenkin yhteenvetosivun PDF-tiedostona omalle tietokoneellesi. Voit myöhemmin verrata omia vastauksiasi kaikkien vastanneiden keskiarvoon. Henkilökohtaisia tuloksiasi hyödynnetään myöhemmin mm. kehityskeskusteluissa.

Pyydän, että vastaat kyselyyn ennen maanantaita 4.11.2013. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi n.15 minuuttia.

Kyselyyn pääset tästä:

Linkki: <http://www.webropolsurveys.com/S/9CE11B3834496CFE.par>

Suurkiitos aktiivisuudestasi jo etukäteen!

Ystävällisin yhteistyöterveisin,

Olga Boustani

Liite 2. Kyselyn runko

Esimiesten johtamisosaamisen arviointi WSP Finland

Oy:ssä

Hyvä vastaaja,

tämän kyselyn tarkoituksena on arvioida esimiesten johtamisosaamista: mitkä osaamisalueet ovat vahvoja ja mitä osaamista pitäisi kehittää. Samalla selvitetään, mihin johtamisen osaamisalueisiin tulisi keskittyä, jotta liiketoimintastrategian mukaiset tavoitteet saavutetaan.

Johtamisen osaamisalueet on jaettu neljään osaan:

1. Valmentaminen.
2. Suunnan osoittaminen.
3. Työsuhdeasiat.
4. Liiketoimintaosaaminen.

Kysymykset ovat kaksiosaisia:

A) Arvioi omaa johtamisosaamisen tasoa nykyhetkellä. Valitse vastausvaihtoehdoista tämän hetken osaamistasi parhaiten kuvaava taso.

Käytössäsi on 5 portaan arviointiasteikko (1 = En osaa5 = Osaan erittäin hyvin).

Arviointiasteikko:

- 1 = En osaa
- 2 = Osaan huonosti
- 3 = Osaan melko hyvin
- 4 = Osaan hyvin
- 5 = Osaan erittäin hyvin

B) Arvioi edellisen kohdan osaamisalueista, kuinka tärkeä kukin osaaminen on mielestäsi strategian tavoitteiden saavuttamiseksi.

Käytössäsi on 5 portaan arviointiasteikko (1 = Täysin tarpeeton.....5 = Hyvin tärkeää).

Arviointiasteikko:

- 1 = Täysin tarpeeton
- 2 = Melko tarpeeton
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Melko tärkeää
- 5 = Hyvin tärkeää

Vastaathan kysymyksiin mahdollisimman avoimesti, jotta saamme todellisen kuvan WSP Finlandin

nykyhetken johtamisosaamisesta.

Kaikki vastaukset ovat anonyymeja ja ne käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos!

Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiesasemassa *

A) ennen työskentelyäsi WSP:llä?

B) WSP:llä työskentelysi aikana?

1. Valmentaminen. *

Arvioi sama osaaminen kahdesta näkökulmasta:

A) Arvioi oma osaamistasosi tällä hetkellä (vasemmanpuoleinen asteikko).

B) Arvioi, kuinka tärkeä tämä osaaminen on mielestäsi strategian tavoitteiden saavuttamiseksi (oikeanpuoleinen asteikko).

1. Osaan delegoida tehtäviä alaisieni kykyjen mukaan.
2. Osaan motivoida alaisiani ja saan heidät innostumaan työstä
3. Osaan kannustaa alaisiani, myös vaikeissa tilanteissa.
4. Luotan alaisiini antamalla heille vapauksia, valtaa, resursseja ja tietoja.
5. Osaan antaa johtamistukea ja ohjeistusta alaisilleni: yksikön-/projektipäälliköille.
6. Osaan antaa alaisilleni palautetta.
7. Osaan hyödyntää kehityskeskustelut: asettaa selkeät tavoitteet, kannustaa kehittymään ja seurata kehitystä.
8. Osaan joustavasti ja tehokkaasti toimia uusissa tilanteissa ja ryhmissä.
9. Olen valmis muutoksiin ja muuttamaan myös itseäni.
10. Osaan sitouttaa ihmiset muutoksiin jo muutoksen suunnitteluvaiheessa.
11. Osaan ennakoida tilanteita ja mietin vaihtoehtoisia skenaarioita.
12. Osaan priorisoida tehtäväni tehokkaasti, suunnitella ja suoriutua työstäni aikataulun mukaisesti.
13. Pystyn työskentelemään tehokkaasti usean tehtävän parissa samanaikaisesti, hyvin tuloksin.
14. Hallitsen tehtäväni ja velvollisuuteni pikemminkin kuin ne minua.
15. Työmääräni on kohtuullinen ja pystyn hallitsemaan sitä.
16. Osaan nähdä ongelmat mahdollisuuksina ja haasteina.
17. Olen hyvä kuuntelija, kuuntelen aktiivisesti alaisiltani tulevia viestejä.
18. Osaan esittää viestini selkeästi ja riittävän usein sekä pyrin varmistamaan, että viestini on mennyt perille.
19. Pysin dialogiin eli avoimeen ajatusten vaihtoon aina kuin mahdollista.
20. Käytän paljon aikaa asioiden kommunikointiin ja viestin päätöksistä avoimesti.
21. Osaan arvioida omaa osaamistani.
22. Pyydän säännöllisesti palautetta henkilöstöltäni.
23. Osaan tunnistaa omat kehittämisalueeni.
24. Osaan laatia kehittämissuunnitelman oman osaamisen ja urakehityksen tukemiseksi.
25. Osaan johtaa omaa toimintaa samoilla vaatimuksilla ja periaatteilla kuin johdettavien kohdalla.

1.1 Mitä muuta valmentamisen osaamista haluaisit kehittää tai kaipaisit työssäsi?

Mitä muuta tämän osa-alueen johtamisosaamista pidät tärkeänä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi?

Muuta kommentoitavaa.

2. Suunnan näyttäminen. *

Arvioi sama osaaminen kahdesta näkökulmasta:

A) Arvioi oma osaamistasosi tällä hetkellä (vasemmanpuoleinen asteikko).

Arviointiasteikko:

- 1 = En osaa
- 2 = Osaan huonosti
- 3 = Osaan melko hyvin
- 4 = Osaan hyvin
- 5 = Osaan erittäin hyvin

B) Arvioi, kuinka tärkeä tämä osaaminen on mielestäsi strategian tavoitteiden saavuttamiseksi (oikeanpuoleinen asteikko).

Arviointiasteikko:

- 1 = Täysin tarpeeton
- 2 = Melko tarpeeton
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Melko tärkeää
- 5 = Hyvin tärkeää

1. Minulla on alalla tarvittavaa näkemystä ja rohkeutta.
2. Osaan luoda vaikuttavan ja voimakkaan vision.
3. Osaan konkretisoida strategian mitattaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi.
4. Osaan asettaa vaatimukset tavoitteiden saavuttamiseksi.
5. Tunnen yrityksen arvot, mission ja vision.
6. Osaan kommunikoida vision, mission ja arvot alaisilleni ja saada heidät innostumaan.
7. Toteutan strategiaa päivittäisessä työssäni.

2.1 Mitä muuta tähän liittyvää osaamista haluaisit kehittää tai kaipaisit työssäsi? Mitä muuta tämän osa-alueen johtamisosaamista pidät tärkeänä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi?

Muuta kommentoitavaa.

3. Työsuhdeasiat. *

Arvioi sama osaaminen kahdesta näkökulmasta:

A) Arvioi oma osaamistasosi tällä hetkellä (vasemmanpuoleinen asteikko).

Arviointiasteikko:

- 1 = En osaa
- 2 = Osaan huonosti
- 3 = Osaan melko hyvin
- 4 = Osaan hyvin
- 5 = Osaan erittäin hyvin

B) Arvioi, kuinka tärkeä tämä osaaminen on mielestäsi strategian tavoitteiden saavuttamiseksi (oikeanpuoleinen asteikko).

Arviointiasteikko:

- 1 = Täysin tarpeeton
- 2 = Melko tarpeeton
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Melko tärkeää
- 5 = Hyvin tärkeää

1. Tiedän, mitkä tehtävät kuuluvat esimiestyöhön WSP:llä.
2. Tiedän ja tunnen vastualueeni esimiehenä.
3. Tiedän, mitkä ovat minulle annetut valtuudet.
4. Esimiehenä osaan varmistaa alaisteni tarvittavan osaamisen ja valita sen mukaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin.
5. Osaan työsopimuskäytännöt yleisesti, osaan laatia työsopimuksen.
6. Tunnen varoituksenantoon liittyvän menettelyn.
7. Tunnen työsuhteen päättämiseen liittyvän lainsäädännön.
8. Osaan työaikalakiin kuuluvat osa-alueet (osaan vastata esim. erilaisiin poissaoloihin, matkustukseen tai liukuvaan työaikaan liittyviin kysymyksiin).
9. Tiedän, miten henkilöstöryhmät WSP:llä määräytyvät ja mitä työehtosopimuksia näihin ryhmiin sovelletaan.
10. Osaan soveltaa varhaisen tuen mallia.
11. Tunnen ongelmatilanteisiin liittyvät prosessit (aliskuoriutumisen, päihteen jne.)
12. Tunnen työterveyshuoltomme palvelukokonaisuuden ja merkityksen yhteistyökumppanina.
13. Tunnen esimiehen työsuojeluvastuut.
14. Tunnen yrityksen työvire- ja virkistyskäytännöt ja osaan soveltaa niitä käytännössä.
15. Osaan määrittää tehtäväkohtaisen peruspalkan.
16. Osaan keskustella palkasta.
17. Tunnen yrityksen etuudet ja palkitsemisjärjestelmät.
18. Osaan tehdä seuraajasuunnittelua yksikössäni/linjallani.
19. Tiedän, miten hiljaista tietoa saadaan koko organisaation käyttöön, ja millaisia menetelmiä tähän liittyy.
20. Tunnen rekrytointiin ja työhönottoon liittyvät käytännöt ja lainsäädännön.
21. Minulla on osaamista työhaastattelutilanteisiin rekrytoijana.
22. Osaan uuden työntekijän palkkaukseen liittyvät prosessit.
23. Tiedän, mitä kuuluu uuden henkilön perehdytykseen WSP:llä.
24. Osaan työntekijän lähtöön liittyvät prosessit.
25. Osaan yrityksen kehityskeskustelukäytännöt.
26. Osaan käyttää HR Web -järjestelmää.
27. Tunnen WSP:n koulutusperiaatteet ja tarjonnan.
28. Osaan etsiä Manager Siteltä ja Intrasta esimiestyössä tarvittavia ohjeita ja muita materiaaleja.

3.1 Mitä muuta työsuhteasioihin liittyvää osaamista haluaisit kehittää tai kaipaisit työssäsi? Mitä muuta tämän osa-alueen johtamisosaamista pidät tärkeänä strategian tavoitteiden saavuttamiseksi?

Muuta kommentoitavaa.

4. Liiketoimintaosaaminen. *

Arvioi sama osaaminen kahdesta näkökulmasta:

A) Arvioi oma osaamistasosi tällä hetkellä (vasemmanpuoleinen asteikko).

Arviointiasteikko:

- 1 = En osaa
- 2 = Osaan huonosti
- 3 = Osaan melko hyvin
- 4 = Osaan hyvin
- 5 = Osaan erittäin hyvin

B) Arvioi, kuinka tärkeä tämä osaaminen on mielestäsi strategian tavoitteiden saavuttamiseksi (oikeanpuoleinen asteikko).

Arviointiasteikko:

- 1 = Täysin tarpeeton
- 2 = Melko tarpeeton
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Melko tärkeää
- 5 = Hyvin tärkeää

1. Arvio omasta asiantuntijaosaamisestasi omalla vastualueellasi.
2. Minulla on osaamista projektitoiminnan eri prosesseista.
3. Minulla on annettavaa projektitoiminnan kehittämiseen.
4. Tunnen liiketoiminnan keskeiset tunnusluvut ja osaan tulkita niitä.
5. Tiedän tulokseen vaikuttavat tekijät.
6. Osaan tehdä päätökseni itsenäisesti, osaan perustella ja toimeenpanna päätökseni omalla vastualueellani.
7. Tiedän yrityksen allekirjoitussäännöt.
8. Tiedän taloudelliset toimintavapauteni ja vastuuni.
9. Tiedän vastuun jakautumisen linjaorganisaatiossa.
10. Tiedän, mitkä ovat minulle annetut valtuudet ja tehtävääni kuuluvat vastuut.
11. Tunnen hyvin markkinat ja alan trendit.
12. Minulla on riittävästi tietoa kilpailijoistamme ja heidän vahvuuksistaan.
13. Tunnen alan asiakkaat hyvin ja osaan vastata heidän tarpeisiinsa kehittämällä vastualueeni osaamista.
14. Osaan tarjota asiakkaille innovatiivisia ratkaisuja ja palveluita.
15. Osaan resurssien tehokkaan allokoinnin omalla vastualueellani.
16. Seuraan aktiivisesti ammattialani kehitystä.
17. Ymmärrän, että liiketoimintaosaaminen on osa ammattitaitoa.
18. Osaan toimia monialaisissa yhteistyöryhmissä.