

## **Esimiestyön kehittämistarpeet asiantuntijaorganisaatiossa kohteena Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry**

Minna Hokkanen

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja  
kielten koulutusohjelma  
2008



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Minna Hokkanen</p>	<p><b>Ryhmä</b> THE7LS018</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Esimiestyön kehittämistarpeet asiantuntijaorganisaatiossa kohteena Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 60 + 6</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Esimiestyön merkitystä koko työyhteisön jaksamiselle ja tuloksellisuudelle on korostettu viime aikoina yhä enemmän. Erityisesti asiantuntijatyön johtamista on pidetty haasteellisena ja monissa asiantuntijaorganisaatioissa onkin toteutettu erilaisia esimiestyön kehittämishoelmia. Myös Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:ssä on esimiestyön kehittäminen nostettu yhdeksi henkilöstösuunnitelman painopisteistä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin SAK:n esimiestyön kehittämistarpeita asiantuntijatyön tuomien erityispiirteiden kautta. Tutkimuksen päätavoitteena oli esimiesten itsearvioinnin avulla tuoda esille heidän tämänhetkiset ja tulevaisuuden vaatimuksista syntyvät kehitystarpeensa sekä etsiä heille parhaiten soveltuvat kehittämismenetelmät. Tutkimuksessa kysyttiin myös esimiestyössä koettuja haasteita, tulevaisuudessa korostuvia esimiestaitoja ja sitä, miten tärkeiksi esimiehet kehittämisen omalta kohdaltaan kokevat. Lisäksi tarkasteltiin taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa ja aineisto kerättiin osittain strukturoidulla kyselylomakkeella SAK:n keskustoimistossa työskenteleviltä esimiehiltä. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin Webropol-palvelua ja analysoinnissa Excel-ohjelmaa. Tulosten kuvaamisessa käytettiin keskiarvoja ja -hajontoja.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella SAK:n esimiehet pitävät esimiestyön kehittämistä tärkeänä. Merkittävimmät kehittämistarpeet ilmenivät palautteen antamisessa, työntekijöiden yksilöllisessä kohtaamisessa ja kuuntelussa, tehtävien delegoinnissa sekä motivoinnissa, innostamisessa ja tukemisessa. Kehittämismenetelmistä soveltuvimmiksi koettiin suora palaute, tiimityöskentely ja SAK:n oma esimiehille suunnattu koulutus. Suurimpana haasteena pidettiin aikapulaa, joka ilmenee siinä, ettei esimiestyöhön jää substanssiasioilta riittävästi aikaa. Tulevaisuudessa erityisesti muutosjohtamisen uskottiin korostuvan esimiestyössä. Taustamuuttujista esimiehen aseman ja koulutustaustan havaittiin olevan yhteydessä vastausten hajontaan.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Esimiestyö, esimiestaito, kehittämistarve, asiantuntijaorganisaatio</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p><b>Author</b> Minna Hokkanen</p>	<p><b>Group</b> THE7LS018</p>
<p><b>The title of thesis</b> Development needs of the managerial work in professional organisation case the Central Organisation of Finnish Trade Unions SAK</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 60 + 6</p>
<p><b>Supervisor</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>The importance of managerial work for the well-being and success of entire working communities has been emphasized more and more recently. Especially the leadership in professional organisations has been considered to be challenging and various development programmes have been conducted in many professional organisations. The development of managerial work has been named as one of the focusing points in the personnel plan of the Central Organisation of Finnish Trade Unions SAK.</p> <p>This study examines the development needs of SAK in the light of the special features of professional organisations. The goal of this study was to uncover the development needs of SAK managers and the development methods best suited for them, through a self assessment done by the managers. The study also examines the challenges experienced in managerial work, in addition to the managerial skills expected to become more important in the future. It also examines how important the managers find the development. In addition, the effect of background variables on evaluation of leadership skills was examined.</p> <p>The study was conducted using a quantitative research method and the material was collected with a semi-structured questionnaire from the managers in the Head Office of SAK. Webropol service was used to collect the study material and Excel program was used to analyze it. Mean and standard deviations were used to reflect better the study results.</p> <p>Based on the study results, the most important development needs in the SAK managerial work currently are associated with giving feedback, meeting and listening to the employees, delegating tasks and motivating, inspiring and supporting the employees. The development methods that the respondents considered to be best suited for them were direct feedback, teamwork and SAK own training for managers. Lack of time was considered to be the greatest challenge, meaning that dealing with professional matters tends to take too much time from managerial work. In the future, especially change management was believed to become more important. Position and education background were observed to explain most of the deviation in received responses.</p>	
<p><b>Key words</b> Managerial work, managerial skills, development need, professional organisation</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimusongelma ja -rajaukset.....	2
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	3
2	Esimiestyö.....	4
2.1	Esimiehen roolit.....	4
2.1.1	Henkilösuhderoolit.....	5
2.1.2	Informaatiroolit.....	6
2.1.3	Päätöksentekoroolit.....	7
2.2	Esimiehen tehtäväalueet eri näkökulmista.....	8
2.3	Esimiestyön ydinosaamisalueet.....	10
3	Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa.....	12
3.1	Asiantuntijaorganisaatio.....	12
3.2	Asiantuntijatyö.....	14
3.3	Esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatiossa.....	16
3.4	Esimiestyön haasteet asiantuntijaorganisaatiossa.....	17
4	Esimiestyön kehittäminen.....	20
4.1	Esimiesten osaamisen ja kehitystarpeiden kartoittaminen.....	20
4.2	Kehittämismenetelmät.....	21
4.2.1	Työssä oppiminen.....	22
4.2.2	Tulos- ja kehityskeskustelut.....	22
4.2.3	Koulutus.....	22
4.2.4	Kokemuksista oppiminen.....	23
4.2.5	360 asteen arviointi.....	24
5	Esimiestyö SAK:ssa.....	25
5.1	SAK.....	25
5.2	SAK asiantuntijaorganisaationa.....	27
5.3	Käytännön esimiestyö SAK:ssa.....	28
5.4	Esimiestyön kehittämiskäytännöt SAK:ssa.....	29
5.4.1	Terve Organisaatio -työilmapiirikysely.....	29
5.4.2	Kehittyvä esimies -kysely.....	30

5.4.3	Kehityskeskustelut.....	31
5.4.4	Koulutus .....	32
5.4.5	Muita kehittämismenetelmiä.....	32
6	Tutkimuksen toteutus.....	34
6.1	Tutkimusaineiston kerääminen .....	34
6.2	Kyselyn rakenne .....	35
6.3	Kyselyn toteutus.....	36
6.4	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	36
7	SAK:n esimiestyön kehittämistarpeet ja -menetelmät .....	38
7.1	Esimiesten taustatiedot.....	38
7.2	Esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi .....	39
7.2.1	Esimiestaitojen tärkeys .....	39
7.2.2	Esimiestaitojen hallinta.....	40
7.2.3	Esimiestaitojen kehitystarpeet .....	41
7.2.4	Tulevaisuudessa korostuvat esimiestaidot .....	42
7.3	Taustamuuttujien vaikutus arviointiin.....	43
7.3.1	Taustamuuttujana asema organisaatiossa.....	43
7.3.2	Taustamuuttujana esimieskokemus .....	44
7.3.3	Taustamuuttujana esimieskoulutus .....	45
7.4	Esimiestyössä koetut haasteet .....	46
7.5	Kehittämismenetelmien soveltuvuuden arviointi.....	47
7.6	Kehittämisen tärkeys.....	49
8	Johtopäätökset.....	50
8.1	Esimiestyön tämänhetkinen tilanne SAK:ssa.....	50
8.1.1	Haasteet ja kehittämistarpeet esimiestyössä.....	50
8.1.2	Kehittäminen .....	52
8.2	Kehitysehdotuksia .....	53
8.3	Jatkotutkimusehdotuksia.....	55
	Lähteet .....	56
	Liitteet	
	Liite 1. SAK:n organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä 2008.....	61
	Liite 2. Kyselylomake .....	62
	Liite 3. Kyselylomakkeen saatekirje .....	66

# 1 Johdanto

Suomalaisessa työelämässä on tapahtumassa merkittäviä muutoksia. Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja työelämään astuvilla nuorilla, määrältään pienemmillä, ikäluokilla on korkea koulutustaso. Koulutustason rinnalla myös elinkeino- ja ammattirakenteet ovat muuttumassa: suorittavan työn osuus vähenee, kun taas korkeaa koulutusta ja asiantuntijatasoista ammattitietoa ja taitoa edellyttävien töiden määrä lisääntyy. (Akava 2007, 3.)

Asiantuntijatyön vaatimukset eroavat perinteisen suorittavan teollisuus- ja palvelutyön vaatimuksista. Esimiestyötä ja työn organisointitapoja onkin kehitettävä, jotta ne auttaisivat ja tukisivat asiantuntijoita selviytymään työstään mahdollisimman hyvin. (Akava 2007, 3.)

Esimiestyön merkitystä koko työyhteisön jaksamiselle ja tuloksellisuudelle on korostettu viime aikoina yhä enemmän. Hyvän esimiestyön toteuttamisen tavoista on myös julkaistu lukuisia kirjoja, joiden tavoitteena on tukea esimiesten kehittymistä työssään. Erityisesti asiantuntijatyön johtamista ja kehittämistä on pidetty haasteellisena ja monissa asiantuntijaorganisaatioissa onkin toteutettu erilaisia esimiestyön kehittämisohjelmia. Asiantuntijoiden johtamiseen liittyvän emotionaalisen herkkyyden ja vuorovaikutustaitojen omaksuminen ei kuitenkaan ole pelkästään ohjelmallinen asia, vaan vaatii esimieheltä myös ihmisenä kehittymistä. (Akava 2007, 9; Leppänen 2005, 167.)

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön SAK ry:n edustajakauden 2007 - 2011 henkilöstösuunnitelmassa on esimiestyön kehittäminen kirjattu yhdeksi keskeisistä painopisteistä henkilöstön, työhyvinvoinnin ja toimintatapojen kehittämisessä (SAK 2007a).

SAK:ssa, kuten monissa asiantuntijaorganisaatioissa, esimiehet hoitavat esimiestehtäviä oman työnsä ohella (OTO). Alansa asiantuntijoista esimiestehtäviin edenneiden henkilöiden taustat ovat keskenään hyvin erilaisia ja heillä on alaisinaan sekä itseohjautuvia asiantuntijoita että heitä avustavaa tukihenkilöstöä. Muun muassa nämä seikat tuovat haasteita esimiestyöhön SAK:n kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa.

Työilmapiirin kehityksen seurannassa käytetyt työilmapiirikartoitukset (2 - 3 vuoden välein), esimiespalautteet (kerran vuodessa) sekä työterveyshuollon työpaikkaselvitykset (3 vuoden välein) ovat paljastaneet, että SAK:n esimiestyössä tarvitaan tukea. Viimeisimpänä toimenpi-

teenä SAK:ssa on aloitettu lähiesimiesten työnohjaus, jonka tavoitteena on selkiyttää ja vahvistaa esimiesten roolia sekä luoda yhteistä näkemystä esimiestyöstä SAK:ssa. Tämä ei kuitenkaan sulje pois tarvetta kartoittaa muita esimiestyön kehitystarpeita ja -menetelmiä.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena ovat esimiestyön kehitystarpeet asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus toteutettiin Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:ssä.

Tutkimuksen päätavoitteena oli SAK:n esimiesten itsearvioinnin avulla kartoittaa heidän senhetkiset (kesä 2008) ja tulevaisuuden vaatimuksista syntyvät kehitystarpeensa sekä heille parhaiten soveltuvat kehittämismenetelmät. Kartoituksen toivotaan myös sitouttavan lähiesimiehiä keväällä 2008 alkaneeseen työnohjaukseen, oman esimiesosaamisen arviointiin osallistumisen kun on todettu lisäävän osallistuvaa otetta myös oman työn kehittämiseen (Elo 1994, 41).

Esimiesten osaamisen ja kehitystarpeiden kartoituksen tärkein hyöty tulee siitä, että sen avulla voidaan auttaa esimiehet itse täsmällisempään tietoisuuteen oman osaamisensa tilasta ja kehittymistarpeista. Näin jo olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy ja samalla esimiehet voivat keskittyä tiettyihin kehittämisalueisiin. (Viitala 2003, 199; 2005, 160.) Kartoituksen tulokset auttavat myös SAK:n henkilöstöammattilaisia suunnittelemaan tarvittavia kehitystoimia.

## 1.3 Tutkimusongelma ja -rajaukset

Tutkimuksen tavoitteista johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitä esimiestyön kehitystarpeita SAK:n esimiehillä on? Mitkä taidot ja tehtävät nähdään esimiestyössä tärkeimpinä ja miten esimiesten osaaminen niihin suhteutuu?
2. Miten vastaajien asema, esimieskoulutustausta ja työkokemus näkyvät suhtautumisessa esimiestyöhön ja omiin valmiuksiin esimiehenä toimimiseen?
3. Mitä haasteita SAK:n lähiesimiehet työssään kohtaavat?
4. Mitkä kehittämismenetelmät soveltuisivat parhaiten esimiestyön tueksi?
5. Miten tärkeäksi vastaajat kokevat OTO-esimiestyön kehittämisen?

Käsitteellä *esimies* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, jolla on alaisia ja *esimiestyöllä* esimiesasemassa olevien henkilöiden harjoittamaa sekä päivittäistä että pidemmän tähtäimen johtamista. SAK:ssa esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä on yhteensä 27. Heistä yhdeksän

on aluepalvelukeskusten johtajia, joiden työparina toimii toimistonhoitaja ja loput 18 työskentelee keskustoimistossa joko osastonjohtajana tai linjavastaavana. Osastonjohtajilla on alaisinaan sekä linjavastaavia että asiantuntijoita ja toimistotyöntekijöitä. Linjavastaavilla taas yhtä poikkeusta lukuun ottamatta on vain asiantuntija- ja toimistotyöntekijäalaisia. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyllä, jonka kohteena olivat varsinaisessa lähiesimiestyössä toimivat keskustoimiston esimiehet.

Pesosen (2007, 65) mukaan esimiehen työ voidaan yleisesti jakaa ammattityöhön ja johtamiseen. Koska SAK:n esimiesten tehtäväkenttä on hyvin laaja ja monipuolinen, tutkimuksesta rajattiin pois ammattityöhön liittyvän substanssiosaamisen kehitystarpeet ja keskityttiin varsinaiseen esimiestyöhön liittyvien kehitystarpeiden kartoittamiseen.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta pääluvusta, joista luvut 2 - 4 muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Koska tutkimuksessa on kyse esimiestyön kehitystarpeista asiantuntijaorganisaatiossa, selvitetään teoreettisessa viitekehyksessä ensin keskeisimmät esimiehen roolit, tehtävät ja ydinosamiset johtamiskirjallisuutta hyödyntäen. Seuraavaksi tarkastellaan asiantuntijaorganisaatiota, asiantuntijatyötä ja niiden erityispiirteiden vaikutusta esimiestyöhön. Lopuksi perehdytään tämän tutkimuksen eräänlaisena perusrunkona käytettyyn henkilöstön kehittämisprosessiin sekä erilaisiin esimiestyön kehittämismenetelmiin.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiota erityisesti esimiestyön näkökulmasta ja luku kuusi käsittelee tutkimuksen toteutusta eli siinä esitellään aineistonkeruu ja tutkimuksen toteutus käytännössä, sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luku seitsemän sisältää tutkimustulosten analysointia ja viimeinen luku kahdeksan tutkimuksen johtopäätökset, kehittämisehdotuksia ja ehdotuksia mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi.



## 2 Esimiestyö

Tässä luvussa käsitellään esimiestyötä yleisesti, sillä esimiestyön sisältöjen kokonaisuuden ymmärtäminen on olennainen tekijä toimivan esimiesroolin muodostamisessa ja sitä kautta myös esimiestyön onnistumisessa (Jalava 2001, 20).

### 2.1 Esimiehen roolit

Johtamista on tutkittu ja kehitetty varsin monien eri viitekehysten kautta. Erilaisia suuntauksia on tarkasteltava kriittisesti oman aikansa ja kulttuurinsa edustajina. Se miten johtaminen, esimiestyö, niiden välineet ja koko organisaatio nähdään, riippuu monista laajemmista uskomuksista ja käsityksistä, joita Kettusen (1997, 83) mukaan ovat maailmankuva, ihmiskuva, etiikka, ajankäsitys ja arvot. Uudet johtamismallit nousevat usein vastavoimana edelliselle ”ismille”, jossa on ehkä yksipuolisestikin korostettu jotain toiminnan puolta muiden kustannuksella. Piili (2006, 14) kuitenkin väittää, etteivät johtamisen perusasiat muutu, vaikka asioiden painotus ja näkökulma muuttuvatkin.

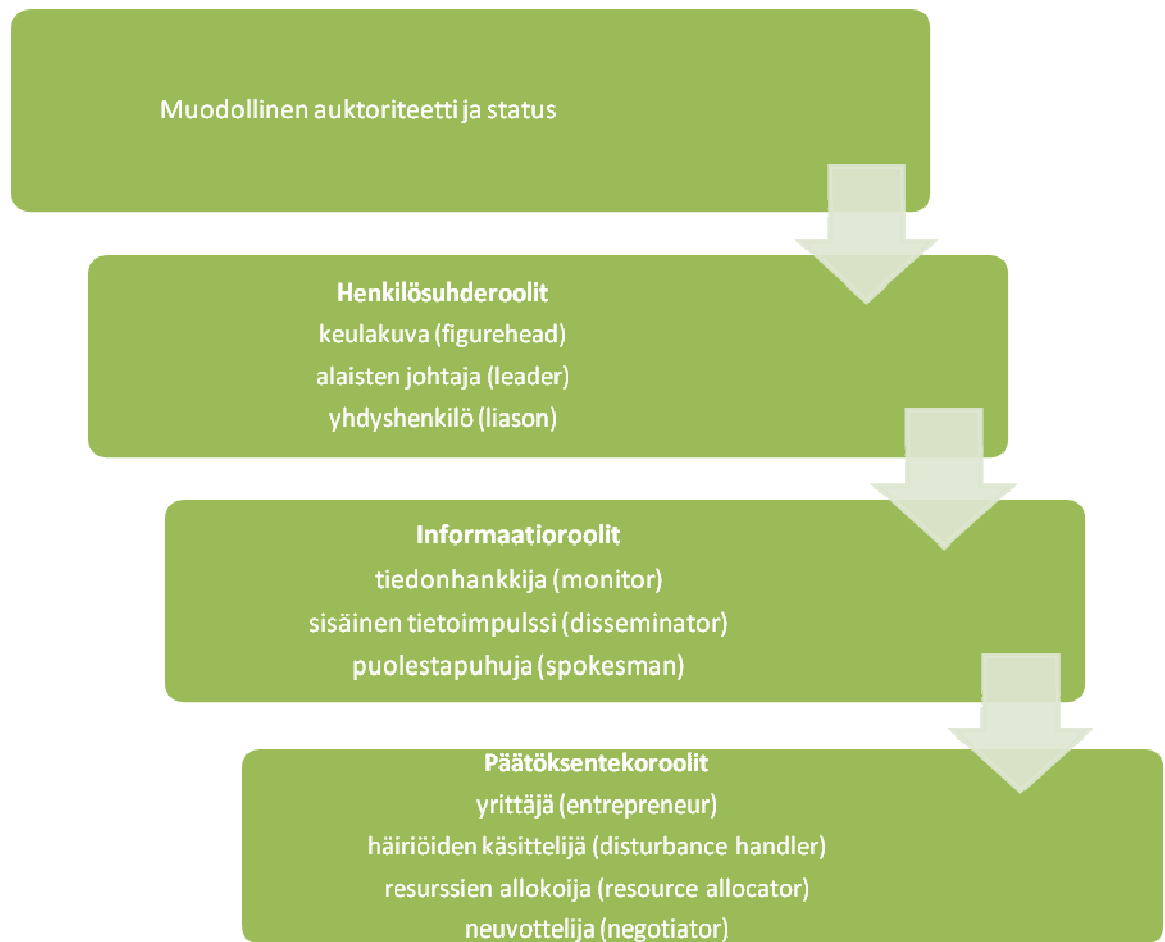
Lämsä ja Hautala (2005, 222) jaottelevat perinteiset johtajuuden teoriat kolmeen pääryhmään:

1. johtajuus luonteenpiirteinä
2. johtamiskäyttäytyminen
3. johtajuuden tilannesidonnaisuus.

Koska tämä työ käsittelee esimiestyön kehitystarpeita, otetaan tarkastelun kohteeksi johtamiskäyttäytymistä ja erityisesti esimiestyön sisältöä kuvaavia malleja. Esimiestyön sisältöä käsittelevät suuntauksukset lähestyvät johtajuutta yleensä esimiehen roolin näkökulmasta (Lämsä & Hautala 2005, 225.) Nurmi (2000, 13) määrittelee rooli-käsitteen seuraavalla tavalla: ”Roolilla tarkoitetaan tiettyyn asemaan, tehtävään, positioon kuuluvia havaittavia käyttäytymiskokonaisuuksia, joita ao. henkilön odotetaan tehtävänsä kuuluvan kirjoittamattoman käsikirjoituksen perusteella suorittavan.” Roolit eivät siis ole yksilön, vaan tehtävän ja siihen liittyvien odotusten ominaisuuksia, joista yksilön on omista haluistaan tai kyvyistään riippumatta suoriuduttava.

Yksi tunnetuimmista johtajan rooleja tarkastelevista malleista on esimiesten ajankäyttöä tarkailumenetelmällä tutkineen Henry Mintzbergin. Mallissaan Mintzberg on ryhmitellyt esimiehen 10 roolia kolmeen pääalueeseen, joihin Nurmi (1983) on lisännyt suomalaisen tutkimuksen yksityiskohtia. Nämä kolme pääroolia ovat henkilösuhde-, informaatio- ja päätöksentekorooli.

(Nurmi 2000, 13.) Kuten kuviosta 1 voidaan nähdä, roolit eivät ole toisistaan erillisiä, vaan ne muodostavat kokonaisuuden, josta yksittäistä roolia ei voi jättää pois (Mintzberg 1980, 58).



Kuvio 1. Mintzbergin esittämät esimiehen roolit (Mintzberg 1980, 59; Nurmi 2000, 13)

### 2.1.1 Henkilösuhderoolit

Organisaation **keulakuvana** toimimisella tarkoitetaan velvollisuusluonteisten henkilökontaktien ylläpitämistä, mikä liittyy esimiestehtävän muodolliseen arvovaltaan. Edustustehtäviin kuuluu muun muassa erilaiset huomionosoitukset, puheet, seremoniat ja alaisten valmiiksi suorittamien ja neuvottelemien papereiden (kirjeet, tiedotteet jne.) vahvistaminen ja allekirjoittaminen. (Nurmi 2000, 14.) Mintzbergin (1990, 168) mukaan nämä rutiininomaisetkin tehtävät ovat tärkeitä organisaation sujuvalle toiminnalle eikä niitä siksi voi jättää huomiotta.

**Alaisten johtajan rooli** on yksi tärkeimmistä ja eniten aikaa vievistä rooleista. Siihen kuuluu paljon määriteltäviä tehtäviä, mutta myös epävirallisempaa henkilösuhteiden hoitoa. Rooliin liittyviä tehtäviä ovat muun muassa alaisten tehtävien organisointi, työnjaon ja vastuiden määrittely, tavoitteista sopiminen ja tulosten valvonta. Näitä varten on useita menettelytapoja, jois-

ta esimerkkeinä kokoukset, organisaatiokaaviot, tehtäväkuvaukset ja raportointimenettelyt. Vastuu alaisista edellyttää esimieheltä myös epävirallisempaa yhteydenpitoa, kuuntelemista, innostamista, delegointia, motivointia jne. Alaisten johtajana esimiehen tulee myös sovittaa alaisten tavoitteet ja toiminta organisaation toiminnallisiin tavoitteisiin. (Mintzberg 1990, 168; Nurmi 2000, 15.)

Esimies toimii sekä **yhdyshenkilönä** organisaatiolle merkittäviin ulkopuolisiin tahoihin että pitää yhteyttä ”horisontaalisesti” myös organisaationsa sisällä. Koska esimies ei yhdyshenkilötehtävissä voi turvautua muodolliseen arvovaltaan kuten linjaorganisaatiossa, ovat henkilökohdalliset vaikuttamisen taidot tärkeitä. Hän sekä saa tietoa ulkopuolelta että pyrkii vaikuttamaan muihin. Yhdyshenkilön rooli on siinä mielessä tärkeä, että kaikkien organisaatioiden, yksiköiden ja osastojen tulee jollakin tavalla sovittautua ja vaikuttaa jatkuvassa muutostilassa olevaan ympäristöönsä. Tässä roolissa onnistumisen edellytyksenä on ihmissuhdeverkosto, jonka luontiin ja ylläpitämiseen on olemassa muodollisia puitteita kuten järjestetyt hallintoelimet ja komiteat, mutta se edellyttää myös henkilökohtaisempaa ja epävirallisempaa kanssakäymistä. (Nurmi 2000, 15 - 16.)

### 2.1.2 Informaatiroolit

Esimies toimii **tiedonhankkijana**. Päätöksentekoa varten esimies saa ja etsii tietoa erilaisissa muodoissa ja eri tietokanavia hyödyntäen muodostaakseen kokonaiskuvan organisaatiosta ympäristössään. Esimies tarvitsee tietoa niin organisaation sisäisistä kuin ulkoisista tapahtumista ja siirtää sen käsiteltyään joko organisaation sisälle tai ulos, mistä seuraa esimiehen kaksi seuraavaa roolia: sisäinen tietoimpulssi ja ulkoinen organisaation puolestapuhuja. (Mintzberg 1990, 169; Nurmi 2000, 17 - 18.)

Esimies saa organisaatiossa paljon sellaista informaatiota, joka tulee ainoastaan hänen tietoonsa. **Sisäisen tietoimpulssin** roolissa esimies saattaa informaation alaisilleen toimintaimpulseiksi. Osa välitettävästä informaatiosta on faktatietoa, joka on vain viestittävä oikealla tavalla oikeille ihmisille, mutta esimiehen tehtävänä on myös ohjeellisten sanomien, periaatteiden, strategioiden, arvojen ja preferenssien asettamista alaistensa päätöksenteolle. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta laajempi informaation määrä antaa esimiehelle alaisiaan paremmat vaikutusmahdollisuudet, mutta esimiehen tulisi osata myös delegoida vastuualueensa tehtäviä ja jakaa tietoa alaistensa päätöksenteon avuksi. (Mintzberg 1990, 171, 173; Nurmi 2000, 18.)

Jo muodollisen asemansa vuoksi esimies toimii ulkopuolella **organisaationsa puolestapuhujana**. Tiedonhankkijarooli antaa edellytykset alaisiaan paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi ja esimiesten myös odotetaan olevan alansa asiantuntijoita. Ulkoisen tiedottamisen ja vaikuttamisen kohteita ovat esimiehen yläpuolella olevat arvovaltaiset vaikuttajat, joista esimerkkeinä oma esimies, hallitus, sen työvaliokunta tai muut valvontaelimet sekä organisaation ulkopuoliset merkittävät tahot, joita ovat muun muassa asiakkaat, sekä organisaation sisä- että ulkopuolella, viranomaiset, tiedotusvälineet ja suuri yleisö. (Nurmi 2000, 18 - 19.)

### 2.1.3 Päätöksentekoroolit

Esimies toimii **yrittäjänä**, jolloin päätösimpulssi uudistuksista ja muutoksista on hänestä itseltään lähtöisin. Muutokset on myös suunniteltava, johdettava niiden käytäntöön panoa ja valvottava toteutumista. Näitä esimiehen johtamia kehityshankkeita, joista osa on virallisempia ja toiset epävirallisempia, on jatkuvasti tulossa esiin, valmisteilla, suunniteltavana, toteutumassa ja päättymässä. Rooliin liittyy erilaisia ideointi-, strategia- ja valvontatehtäviä sekä projektien johdotehtäviä. (Mintzberg 1990, 171; Nurmi 2000, 20 - 21.)

Esimiehen on tehtävä myös reagoivia päätöksiä muiden aiheuttamiin pakottaviin päätösimpulsseihin eli esimies toimii **häiriöiden käsittelijänä**. Näitä päätöstilanteita syntyy odottamattomista ympäristömuutoksista, ennustamattomista tai ennakoimattomista toimenpiteiden seurauksista, pinnan alla kyteneistä kriisipesäkkeistä tai laiminlyödyistä ongelmista. Näiden hoitoa ei voi suunnitella etukäteen, mutta tilanteen tullen ongelma on ratkaistava nopeasti. Lyhyen tähtäimen asioita onkin priorisoitava silloin uudelleen. Rooliin liittyy muun muassa sovittelua ja valitusten käsittelyä. (Nurmi 2000, 21.)

Esimies toimii myös **resurssien allokoijana** eli hän asemansa perusteella päättää hänelle alistetujen resurssien kuten rahan, henkilöiden, välineiden, tilojen, ajan tai organisaation maineen käytöstä. Rooliin kuuluvat työsuunnittelu ja tehtävien ja valtuuksien antaminen, fyysisten resurssien käytön suunnittelu, ajankäytön suunnittelu sekä budjettien laadinta ja hyväksyntä. Kaikki päätöksenteko on jollain tavalla riippuvainen resursseista tai koskee resursseja tai niiden kehittämistä. (Nurmi 2000, 22.)

**Neuvottelijan** roolissa esimies neuvottelee organisaatiolleen edullisia päätöksiä eri etutahojen kanssa. Neuvottelijan rooli kytkeytyy aina muihin rooleihin, erityisesti rooliin keulakuvana, organisaation puolestapuhujana ja resurssien allokoijana. (Nurmi 2000, 24.)

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, nämä kymmenen roolia eivät ole toisistaan erillisiä, vaan ne muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Mintzbergin tutkimuksissa on kuitenkin käynyt ilmi, että eri funktioissa toimivat esimiehet käyttävät keskenään eri määrän aikaa eri rooleihin liittyvissä tehtävissä. Esimerkiksi tuotannossa korostuvat päätöksentekoroolit, myynnissä ihmishuolitoimet ja henkilöstöhallinnossa informaatiotoimet. (Mintzberg 1990, 172 - 173.) Monet tutkijat ovat käyttäneet Mintzbergin roolijaottelua etsiessään eroja ja yhtäläisyyksiä esimiesroolien tärkeydessä. Heistä muun muassa Gomez-Mejia, McCann ja Page (1985, 152) ovat laajentaneet Mintzbergin tutkimusta löytäen roolien tärkeyseroja, paitsi funktioiden, niin myös eri organisaatiotasojen välillä.

Mintzbergin teoriaa testannut tuore ruotsalainen tutkimus osoitti, että 30 vuoden takainen teoria on edelleenkin suurilta osin paikkaansa pitävä työelämässä tapahtuneista suurista muutoksista huolimatta. Suurimmat eroavuudet tutkimustuloksissa liittyivät esimiesten lisääntyneeseen työskentelyyn alaistensa kanssa sekä tiedon jakamiseen. Hallinnollisten tehtävien myös todettiin vähentyneen. (Tengblad 2006, 1452.)

## **2.2 Esimiehen tehtäväalueet eri näkökulmista**

Mintzbergin roolimalli osoittaa, että jako ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen on käytännössä hankala ja vaikeaselkoinen: molemmat linkittyvät toisiinsa ja ovat pikemminkin päällekkäisiä kuin erillisiä (Lämsä & Hautala 2005, 225 - 226). Lähiesimiehen tehtävänä pidetään sekä työryhmänsä tuottavuudesta että sen ihmisten hyvinvoinnista huolehtimista. Ei ole sellaista ryhmää, joka pidemmän päälle voisi hyvin vaikka työ ei sujuisi, eikä ryhmää, jonka tuloksellisuus pysyisi kauan hyvänä ilmapiirin ollessa huono. Näin olleen esimiehen tehtävänä on huolehtia näistä työnteon perusrakenteista. (Latva-Kiskola 2006, 41.)

Organisaatiotasojen väheneminen, prosessien tehostuminen, automatisoituminen, informaatiojärjestelmien kehittyminen ja työntekijöiden koulutustason nousu ovat vaikuttaneet siihen, että esimiestyö on muuttunut työn jakajan ja valvojan roolista tukijan ja koordinaattorin rooliksi. Esimiehen merkitys ei tästä kehityksestä huolimatta ole vähentynyt vaan organisaatioiden menestyksen yhä suurempi riippuvuus inhimillisestä luovuudesta ja jatkuvasta kehittämisestä korostaa entisestään ihmisen johtamisen merkitystä. (Viitala 2007, 270).

Lähiesimiestyö on ihmisten johtamista aidoimmillaan, sillä juuri lähiesimies on se henkilö, joka päivittäin toimii johtamiensa ihmisten joukossa osallistuen monin tavoin heidän jokapäiväisiin asioihinsa ja ongelmiinsa. Organisaation ylempien tasojen johtajat taas ovat yleensä paremmin

suojassa ihmisten johtamisen haasteilta. (Salminen 2006, 28 - 29.) Lähiesimiesten on saatava aikaan tuloksia ihmisten kanssa ja avulla. Käytännössä heidän tehtäväalueitaan ovat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen, suoritusten johtaminen, koulutus ja kehittäminen, palkitseminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, tiedottaminen, työyhteisön kehittäminen ja muutoksen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2000, 103 - 104.)

Salmisen (2006, 28) mukaan lähiesimiestyöhön kuuluu ainakin läsnäolo, päämäärien asettaminen, alaisten motivointi, toiminnan ja alaisten seuranta, resurssien tehokkaan käytön valvonta, palautteen antaminen sekä oikaisu ja palkitseminen. Myös muille esimerkkinä oleminen, yhteishengen luominen, organisaation yhteistoiminnan kehittäminen, asiakasnäkökulman esillä pitäminen sekä monien päivittäisten pulmien ratkaiseminen yhdessä alaisten kanssa ovat osa lähiesimiehen työtä.

Jalava (2001, 20 - 22) jakaa esimiehen toiminnan seitsemään tehtäväalueeseen seuraavasti:

- tavoitteiden ja työtapojen selkiyttäminen
- saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen (esim. haastavien tavoitteiden ja suoritusstandardien asettaminen, toiminnan kehittäminen sekä luottamuksen osoittaminen)
- työntekijöiden tukeminen (esim. työntekijöiden hyvinvoinnista ja työolosuhteista huolehtiminen)
- työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen (esim. ristiriitojen ratkaiseminen ja keskustelujen luominen)
- ryhmäkeskeinen päätöksenteko (esim. ongelmien ratkaiseminen yhteistyössä ja yhteisten intressien etsiminen)
- ulkoisten suhteiden hoitaminen (esim. yksikön tarvitsemien resurssien hankkiminen ja tunnustuksen hakeminen yksikön työlle)
- arvoperustainen käyttäytyminen (roolimallina toimiminen ja merkityksen luominen toiminnalle).

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

- suunnan näyttäminen, myönteisten mielikuvien ja merkitysten luominen
- onnistumisen organisointi, toiminnan edellytysten luominen
- yksilöiden ja ryhmien toiminnan koordinointi, kokonaisuuden hahmottaminen, suoritusten johtaminen, valtuuttaminen
- viestintä organisaatiossa ja yhteydet sidosryhmiin, tiedonkulun edistäminen, vuoropuhelu
- luottamuksen rakentaminen ja oikeudenmukaisen ilmapiirin luominen
- valmentaminen, innostaminen, palautteen antaminen, tukeminen

- ihmissuhteiden hoitaminen, ihmisten kohtaaminen yksilöinä, erilaisuuden hyödyntäminen ja ristiriitojen hallinta
- osaamisen ja sen jakamisen varmistaminen, oppimisprosessien tukeminen
- toiminnan kehittäminen, uudistaminen, muutoksen hallinta ja ongelmanratkaisu
- itsensä johtaminen, esimiehen itsetuntemuksen kehittäminen, esimerkkinä toimiminen.

### 2.3 Esimiestyön ydinosaamisalueet

Esimiehenä menestyminen riippuu siis monesta häneen itseensä liittyvästä asiasta. Tutkimukset ovat osoittaneet muun muassa seuraavilla asioilla olevan yhteyden esimiestyössä onnistumiseen: kyvyt ja taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä johtajana, motivaatio johtamistyöhön, elämäkokemus ja persoonallisuuden piirteet. (Viitala 2007, 279 - 280.)

Esimiesten kompetenssitutkimuksissa ovat toistuvasti nousseet esille seuraavat alueet: **tekniset taidot, ihmissuhde-/vuorovaikutustaidot ja käsitteelliset taidot**. Teknisillä taidoilla tarkoitetaan esimiehen vastuulla olevien tehtävien hallintaa. Ne sisältävät tietoa, menetelmiä, tekniikoita ja välineitä. Käsitteelliset taidot taas sisältävät kyvyn hahmottaa organisaation toimintaa kokonaisuutena ja nähdä organisaation tavoitteiden yhteys omaan toimintaan. Ihmissuhdetaidot sisältävät yleisen kyvyn tehdä työtä ihmisten kanssa ja heidän avullaan. Perinteisesti tekninen osaaminen on korostunut organisaation toteuttavilla tasoilla ja käsitteellinen ylimmässä johdossa. Esimiehiltä vaadittavissa edellytyksissä vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot taas painottuvat kaikilla organisaatiotasolla. (Sydänmaanlakka 2000, 104 - 105; Viitala 2007, 279.)

Edellä lueteltujen kyvykkyysvaatimusten on kuitenkin havaittu yhtenäistyneen organisaatioiden eri tasoilla organisaatioiden muuttuessa yhä tietointensiivisemmiksi ja rakenteellisesti kevyemmiksi (Viitala 2007, 279).

Esimiestyössä 15 vuodessa tapahtuneita muutoksia käsitellyt tutkimus osoitti, että verkostojen rakentaminen ja ajanhallinta ovat kasvattaneet merkitystään 2000-luvulla, vaikka monet esimiestaidoista ovat edelleen yhtä tärkeitä kuin 1990-luvun alussa. Näitä edelleen tärkeinä pidettyjä taitoja ovat erityisesti päätöksentekoon ja kommunikaatioon liittyvät taidot. (Gentry, Harris, Baker & Leslie 2008, 173.)

Tiusasen (2001, 6) mukaan esimiehen on hallittava työssään samanaikaisesti **sekä kovia että pehmeitä johtamisvälineitä**, minkä lisäksi hänen tulee olla itsensä kanssa tasapainossa ja käytettävä viisaasti persoonallisia taitojaan. Esimiehen johtamisvälineet hän jaottelee seuraavalla tavalla: **Kovia johtamisvälineitä** ovat erilaiset välinetaidot kuten tavoitteet, prosessit, mitta-

ristot, ammattitaito, johtamismallit, keskustelumallit, tietämys, tehtävät, vastuut, valtuudet, tietotyön välineet, viitekehikot, laitteet ja materiaalit. **Pehmeät johtamisvälineet** taas jaetaan sosiaalisiin taitoihin kuten ilmaisu, kuunteleminen, keskustelukyky, palautteen anto ja vastaanotto sekä psykologisiin taitoihin kuten asenteet, uskomukset, käyttäytyminen, mielikuvat, tunteet, älykkyys ja luovuus. **Persoonallisten taitojen** kuten tunneälyn lisäksi johtamiseen vaikuttavat myös esimiehen persoona, kokonaisterveys ja asenne.

Tässä tutkimuksessa keskitytään Mintzbergin rooliteoriaan. Rooleja avataan kuitenkin tehtäviin ja taitoihin muitakin tutkimuksia hyödyntäen.



### 3 Esimiestyö asiantuntijaorganisaatiossa

Tässä luvussa tarkastellaan asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijatyön erityispiirteitä sekä niiden vaikutusta esimiestyöhön.

#### 3.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatioita on kaikilla aloilla, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, eivätkä ne myöskään ole mikään selkeä toisista organisaatioista erottuva ryhmä (Eklund 1992, 36; Sipilä 1991, 23). Asiantuntijaorganisaatiot vaihtelevat keskenään myös rakenteeltaan, jolla on vaikutusta muun muassa toiminnan joustavuuteen (Hynninen 2005, 82).

Asiantuntijaorganisaatioita kuvaavat kuitenkin seuraavat yhteiset tunnuspiirteet:

1. organisaatio tuottaa uutta tai olennaisesti jalostettua tietoa ja uusia ratkaisuja
2. organisaation antamat neuvot ja ohjeet ovat standardoimattomia ja asiakkaan tarpeisiin sopeutettuja
3. organisaation henkilöstöstä keskeinen osa on professionaaleja
4. työhön liittyy runsaasti analysointia, monimutkaista ongelmanratkaisua ja suunnittelua
5. henkilöstön osaamistaso ja peruskoulutustaso ovat yleensä korkeita ja asiantuntijatehtävien määrä suhteessa muihin tehtäviin on suuri
6. organisaation henkilöstömenot ovat pääomamenoja huomattavasti suuremmat
7. organisaation riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen on vaikeaa (Eklund 1992, 63 - 65; Sipilä 1991, 23; Sveiby 1997, 19.)

Maunula (1992, 9 - 10) luonnehtii asiantuntijayhteisön organisaatioksi tai sen osaksi, jossa johtaminen on epähierarkkista ja strategiat ja operaatiot muotoutuvat usein esimiesten, asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistyönä. Kontaktipinta asiakkaisiin on asiantuntijayhteisössä perinteistä laajempi; asiakkaat voivat olla sekä yhteisön sisä- että ulkopuolella ja tulokset eli ongelmien ratkaisut saavutetaan asiakkaiden kanssa yhteistyössä.

Maunula (1992, 19) jakaa vielä asiantuntijayhteisöt kahteen päätyyppiin:

1. tiedon luomiseen, yhdistämiseen, välittämiseen ja jakeluun erikoistuneet yhteisöt kuten korkeakoulut, lakiasiaintoimistot, isojen liittojen ja yhdistysten toimistot ja tutkimus- ja tuotekehitysyksiköt

2. elämyksellisiä asiantuntijapalveluita tarjoavat yhteisöt kuten konsultointiyhtyritykset, mainostoimistot ja teatterit.

Sveiby (1990, 42 - 44) puolestaan tekee jaon asiantuntijaorganisaation ja asiantuntijayhtyrityksen välillä siinä, että asiantuntijaorganisaation tavoitteena ei ole tuottaa voittoa eikä niillä useinkaan ole ulkopuolisia markkinoita tai ongelmanratkaisusta maksavia asiakkaita. Näitä ovat esimerkiksi viranomaiset, keskusvirastot, etujärjestöt ja eräät yritysten tai virastojen osastot. Käsitteellään tietointensiivinen organisaatio tarkoitetaan sekä asiantuntijayhtyrityksiä että asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijajohtamisella tarkoitetaan näiden molempien organisaatioiden johtamista.

Asiantuntijaorganisaation muodostavat asiantuntijat, esimiehet ja infrastruktuurista huolehtiva tukihenkilöstö sekä tilanteiden mukaan myös ulkopuoliset tahot kuten liittolaiset, yhteistyökumppanit ja asiakkaat (Maunula 1992, 11). Tukihenkilöstöä ovat organisaatiossa asiantuntijoita ja esimiehiä avustavat toimihenkilöt kuten kirjanpitäjät, assistentit, sihteerit, keskuksenhoitajat ja vahtimestarit (Sveiby 1990, 65 - 66).

Niitä organisaatioita, joissa asiantuntijoiden määrä suhteessa muuhun henkilöstöön on suuri, kutsutaan puhtaiksi asiantuntijaorganisaatioiksi. Jos taas suhde on päinvastainen, asiantuntijat muodostavat organisaation näkökulmasta asiantuntijasaarekkeen. Asiantuntijasaarekkeista esimerkkeinä voidaan esittää teollisuus- ja palveluorganisaation tutkimusyksiköt ja sairaalan lääkärikunta. (Sipilä 1991, 23,25.)

Maunulan (1992, 12) mukaan hyvän asiantuntijayhteisön luonteeseen kuuluu hajautettu päätöksenteko, herkkä reagointi ympäristön muutoksiin, asiakaskeskeisyys ja avoin tiedonkulku. Siellä arvostetaan erilaisuutta, avoimuutta, muutoskykyä, osallistumista ja kehityshakuisuutta. Asiantuntijaorganisaation tulisi antaa henkilöstölleen haasteita, sallia keskustelua ja vaatia kullemaan toisia, rohkaista sisäistä yrittäjyyttä, myöntää oikeus erehtyä ja palkita onnistumisesta. Maunulan mielestä on sekä esimiesten että asiantuntijoiden tehtävä mahdollistaa näiden toteutuminen.

Hynninen (2005, 87 - 94) listaa jaksamista tukevan asiantuntijaorganisaation tunnuspiirteiksi

- joustavan organisoinnin ja keskustelevan johtamisen
- yhdessä sovitut projektit sekä mielekkäät ja haastavat tavoitteet
- mahdollisuuden käyttää kykyjä ja taitoja sekä kehittyä
- selkeät rajat: vastuut, valtuudet ja aikataulut

- mahdollisuuden työn edetessä pysähtyä, keskustella, jäsentää ja tarkistaa tehtävänantoa sekä saada asiantuntijatukea
- hyvän työyhteisön (luottamus, arvostus, tuki ja kannustus), joka mahdollistaa riskienoton, kokeilun, virheet, niistä oppimisen ja uuden syntymisen
- riittävät resurssit, jotka antavat todellisen työrauhan, tilaa ajatella ja luoda uutta
- riittävien resurssien antaman mahdollisuuden tehdä laatua, mikä säilyttää kokemuksen haastavan ja vaativan työn mielekkyydestä.

### 3.2 Asiantuntijatyö

Asiantuntijatyön ja perinteisen työn merkittävimpiä eroja ovat Despresin ja Hiltropin (teoksessa Hovila 2005, 41) mukaan asiantuntijoiden sitoutuminen ammattiryhmäänsä organisaation sijaan sekä työntekijöiden erikoistunut ja syvä tietopääoma funktionaalisten ja kapeiden taitojen sijaan. Asiakas ja ongelmanratkaisu koetaan asiantuntijatyössä tehtäviä ja suoritusta tärkeämmiksi ja työntekijöiden tiedot ja taidot vanhentuvat nopeasti. Näiden lisäksi aktiviteetti- ja palautesyklit asiantuntijatyössä ovat liiketoimintaperspektiivistä katsoen pidempiä ja suorituskyky mitataan tuloksien sijaan prosesseista.

Asiantuntijaorganisaatioihin kohdistuvat jatkuvan oppimisen ja uudistumisen vaatimukset voivat aiheuttaa paineita niissä työskenteleville asiantuntijoille. Jaksamisen tukeminen edellyttääkin esimieheltä asiantuntijatyön vaatimusten ymmärtämistä. Asiantuntijatyölle tyypillistä on:

- kognitiivisuus: se vaatii yhä enemmän ajattelua
- monitahoisuus ja monimutkaisuus johtuen ympäristön muutoksista. Työntekijöiden tulee jatkuvasti etsiä uusia työtapoja, tehdä yhteistyötä ja ratkaista ongelmia
- työn rajat häviävät: tarkat työtehtävärajat sekä rajat työn ja sen ympäristön välillä heikkenevät työn ja työntekijän jatkuvasti vastatessa muuttuvan ympäristön vaatimuksiin
- epävarmuus: työtehtävät ja työroolit muuttuvat eikä työntekijä voi koskaan olla varma siitä, mitä työssä tapahtuu ja mihin omat päätökset työtä kuljettavat
- työtehtävät ovat yhteen sidottuja ja toisistaan riippuvaisia, tietotekniikka mahdollistaa verkottumisen ja työntekijät verkottuvat saadakseen työtehtävät suoritettua.
- näkymättömyys: kognitiiviset suoritukset, työn rajojen häviäminen ja työn epävarmuus vaikuttavat siihen, että työtä on vaikea nähdä ja konkreettisesti määrittää. (Hynninen 2005, 80 - 81.)

Epävarmuus ja oman osaamisen epäily ovat asiantuntijoille tuttuja tunteita, onhan asiantuntijatyön tulos usein julkisen kritiikin kohteena. Työprosessiin keskittymistä edistää tietoisuus siitä,

että esimies seisoo työryhmänsä takana myös vastoinikäymisten kohdatessa. Esimiehen tulee tarvittaessa puolustaa sekä työn tulosta että yksilöä ja työryhmää. Tietoisuus esimiehen henkisestä tuesta luo turvallisuudentunnetta, joka osaltaan tukee sitoutumista työhön. (Tuominen 2005, 158 - 159; Tuomivaara 2005, 10.)

Maslowin tarvehierarkialla tarkasteltuna asiantuntijoiden motivaattorit ovat hierarkian ylimmillä tasoilla: työn sisältö, sen kiinnostavuus ja haasteet ovat ylivoimaisesti tärkeimpiä motivaattoreita. Muita motivaattoreita ovat tulokset ja oppimisen kehä, osaavat kollegat ja innostava työilmapiiri, yksilöity palaute, työn arvostus sekä palkka. (Akava 2007, 8; Sipilä 1991, 39 - 43.)

Vaikka asiantuntijat itse ovat parhaita arvioimaan työnsä laatua, on muilta saatu palaute merkittävä tekijä työssä jaksamisen kannalta. Asiantuntija arvioi suoriutumistaan omasta näkökulmastaan, esimies arvioi tehtyä työtä sekä työtoverit kiittävät ja antavat tunnustusta onnistuneista tehtävistä. Palautetta ovat myös saavutettu asema organisaatiossa ja työyhteisössä, palkka ja muut mahdolliset palkkiot. Palautteen antaminen on taas oma vuorovaikutusprosessinsa, joka vaatii osaamista, ymmärrystä ja vuorovaikutustaitoja, sekä sen antajalta että vastaanottajalta. (Sipilä 1991, 39 - 43; Tuomivaara & Leppänen 2005, 55.)

Työn palkitsevuus on yhteydessä jaksamiseen. Palkitsevuuden kokeminen liittyy kiinteästi työyhteisön toimintaan. Esimiestyön ja yhteistyön toimivuus työyhteisössä määrittelevät sitä, missä määrin työntekijät stressaantuvat palkkansa epäoikeudenmukaisuudesta ja uransa kulusta. Työmäärän rajoittamisen mahdollisuus ja tavoitteiden selkeys edistävät työn palkitsevuutta kun taas lisääntyvän tulosvastuun, menestymisen paineen ja kiristyneiden aikataulujen on todettu vaikuttavan siihen negatiivisesti. (Tuomivaara & Leppänen 2005, 56.)

Asiantuntijatyö sisältää myös monia niin kutsutun ”hyvän työn” piirteitä; se on haasteellista ja siinä voi vaikuttaa oman työn tekemiseen. Se mahdollistaa itsenäisen työskentelyn sekä omien kykyjen ja taitojen käyttämisen. Myös oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat suuret. Toisaalta yhdistettynä huonoon organisointiin ja johtamiseen samat piirteet voivat aiheuttaa jaksamis- ja kuormittumisongelmia. (Hynninen 2005, 81 - 82.)

On myös huomattava, että asiantuntijatyö perustuu korkeatasoiseen osaamiseen ja siitä voi riippua kyseisen yksikön toiminnan onnistuminen – tai koko strateginen menestyminen. Johtamisen välttämättömiä tehtäväalueita ovat siis asiantuntijoiden osaamisen jatkuva uudistaminen ja kehittäminen, tavoitteisiin sitouttaminen, työmotivaation säilyttäminen ja työssä jaksamisen edistäminen. (Viitala 2007, 275.)

### 3.3 Esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatiossa

Perinteisiä johtamisen funktioita ovat olleet suunnittelu, koordinointi ja kontrollointi. Asiantuntijaorganisaatiot eivät kuitenkaan piirteidensä vuoksi ole johdettavissa tässä perinteisessä mielessä: asiantuntijat kun työskentelevät sekä strategisella tasolla, oman työnsä ohjaajina, varsinaisen työn tekijöinä ja laadun valvojina. (Hovila 2005, 40 - 41; Sipilä 1991, 29.) Tuloksellinen ja onnistunut asiantuntijatyö riippuukin paljolti siitä, miten hyvin johto ja esimiehet ymmärtävät asiantuntijatyön vaatimuksia ja tunnustavat työn itsenäisen luonteen (Akava 2007, 9).

Asiantuntijaorganisaation johtamista Suomessa tutkinut Sipilä (1991, 70 - 72) jaottelee asiantuntijaorganisaation esimiehen roolit seuraavalla tavalla:

#### 1. Strateginen johtaja (johtaminen sisäistetyn strategisen näkemyksen avulla)

Koska työn yksityiskohtainen ohjaus ja valvonta eivät ole mahdollisia asiantuntijatöissä, ohjaus tapahtuukin suuntaviivoja antamalla. Julkinen, selkeä strategia auttaa pysymään organisaation tavoitteissa. Selkeä strategia myös ehkäisee asiantuntijaorganisaation hajoamisen eli avainhenkilöiden lähtemisen. (Sipilä 1991, 75 - 76.)

#### 2. Producing manager eli suorittava johtaja (omalla esimerkillä johtaminen)

Asiantuntijoiden johtaminen vaatii heidän työnsä syvällistä ymmärtämistä eikä sen hankkimiseen riitä ulkopuolinen perehtyminen. Työmäärien arvioimiseen tarvitaan työn sisällön tuntemista eikä esimies pysty hoitamaan kouluttajan ja valmentajan rooliaankaan, ellei hän itsekin ole asiantuntija. Tekemällä itse spesialistitehtäviä esimies myös osoittaa arvostavansa työtä, mikä taas vahvistaa asiantuntijoiden työmotivaatiota. (Sipilä 1991, 85 - 86.)

#### 3. Energian luoja (kiinnostuksen ja innostuksen ylläpito, oikeiden arvojen luominen)

Esimies voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon töiden suunnittelulla ja valinnalla sekä ohjaamalla ihmiset oikeisiin tehtäviin. Näkyvänä, keskustelevana johtajana hän auttaa alaisiaan rakentamaan työyhteisössä jaksamista edistäviä ihmissuhteita. (Sipilä 1991, 89 - 90.)

#### 4. Puitteilla johtaja (järjestelmien ja edellytysten luominen)

Puitteilla johtaminen on toimintaedellytysten luomista ja erilaisten ohjausjärjestelmien kautta johtamista. Johtaja vaikuttaa muun muassa luomalla työprosesseja, organisaation rakenteen kautta, suunnittelu- ja seurantajärjestelmien kautta, talouden ohjausjärjestelmillä, palkitsemisjärjestelmillä ja dokumentointijärjestelmillä. (Sipilä 1991, 92 - 93.)

5. Gate keeper eli säätelijä (resurssien, kontaktien ja oppimismahdollisuuksien jakaminen)  
Esimiehellä on valtaa säädellä esimerkiksi projekteja, rahaa, työhönottoa ja erottamisia sekä henkilön uraa ja kehittymistä (Sipilä 1991, 115).

### 3.4 Esimiestyön haasteet asiantuntijaorganisaatiossa

Maunulan (1992, 29) mukaan esimiehen haasteet asiantuntijaorganisaatiossa ovat peräisin neljästä eri lähteestä: organisaatiokulttuurista, ihmisistä, esimiehestä itsestään ja vaihtuvista tilanteista.

#### 1. Organisaatiokulttuuri

Esimiesten ilmentämä johtajuus riippuu paitsi heistä itsestään, niin myös siitä organisaatiosta, jossa he toimivat. Yhden organisaation alakulttuureista muodostaa siellä vallitseva johtamiskulttuuri, jolla tarkoitetaan johtajien ja esimiesten vakiintunutta tapaa käyttäytyä, johtamisen toimintamalleja ja käytäntöjä sekä niiden taustalla vallitsevia arvoja ja uskomuksia. Johtajat siis kaikilla organisaation tasoilla painottavat niitä asioita, joita organisaatio heidän oman tulkintansa mukaan näyttää odottavan ja arvostavan. Myös johtamistehtävän sisältö ja luonne, jotka ovat osittain rakenteellisiakin ratkaisuja, vaikuttavat esimiehen mahdollisuuksiin toteuttaa johtamistaan. (Viitala 2007, 270 - 271.)

#### 2. Ihmiset

Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelee erilaisia ihmisiä: niin asiantuntijoita, tukihenkilöstöä kuin heidän esimiehiään, joilla on kaikilla erilaisia odotuksia. Asiantuntijat odottavat mielenkiintoista, itsenäistä, haasteellista ja omia kykyjä vastaavaa työtä, mahdollisuuksia toteuttaa ja kehittää itseään, oikeudenmukaista kohtelua, tunnustusta ja arvostusta, työn jatkuvuutta ja esimiehen tukea. (Maunula 1992, 19.) Tukihenkilöt taas odottavat esimieheltä erityisesti huomiota, mukaan ottamista, työtehtävien taustoittamista ja arvostuksen osoittamista (Maunula 1992, 33; Sipilä 1991,175).

Sipilä on eri yhteyksissä kartoittanut asiantuntijoiden esimiesten työssään kokemia ongelmia. Näistä keskeisimpiä ovat asiantuntijoiden kapea-alaisuus, yhteistyökyvyn puute, suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden sekä taloudellisen ajattelun puutteesta johtuvat ongelmat. Ongelmaksi koetaan myös pätevien, lupauksistaan kiinnipitävien asiantuntijoiden löytäminen, saaminen, motivointi ja pitäminen organisaatiossa. (Sipilä 1991, 54 - 55.)

Asiantuntijat ovat usein voimakkaasti sitoutuneita omaan ammattikuntaansa, mikä taas voi heikentää sitoutumista organisaatioon. Organisaatio on siis vain paikka, jossa he harjoittavat ammattiaan. Niin kauan kuin ammattikunnan ja johdon näkemykset toiminnan kehittämisestä ovat yhdensuuntaiset, ei tilanne ole ongelmallinen. Konfliktitilanteessa ammattikunnalla on usein yliote. (Sipilä 1991, 58.) Asiantuntijan tietopääomalla ja riippumattomuudella työnantajasta on kaksi puolta. Toisaalta oppimiskykyisellä ja haluttua asiantuntemusta omaavalla asiantuntijalla on markkina-arvoa työmarkkinoilla, mutta toisaalta suppealla alalla kapeaan sektoriin erikoistunut asiantuntija voi löytää itsensä tilanteesta, jossa hänellä on Suomessa vain yksi mahdollinen työpaikka. (Sipilä 1991, 66.)

### 3. Esimies itse

Esimiehen onnistumisen edellytyksenä on se, että hän tuntee itsensä, heikkoutensa ja vahvuutensa (Maunula 1992, 34). Asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen liittyy hyvin voimakkaasti työn sisältöön ja johtajan kyvykkyyteen yhteisön ammattitaitoalueella (Sipilä 1991, 57). Oman alan asiantuntijuus ei kuitenkaan riitä hyvään esimiestyöhön, vaan esimieheltä odotetaan myös läsnäoloa, keskustelua ja kannustusta (Leppänen 2005, 169).

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehet ovat itse myös asiantuntijoita ja nousevat esimiesasemaan usein työryhmän sisältä, joskus vastentahtoisestikin. Asiantuntijat arvostavat toisissaan ennen kaikkea asiantuntijuutta, mutta esimiesroolissa on kuitenkin oltava oman yksikkönsä tehtäväkentän generalisti ja tällöin on mahdollista hallita vain vähäisessä määrin alaistensa erikoisalueita. (Viitala 2007, 275.) Usein esimiehen onkin vaikeaa luopua aiemmista specialistin tehtävistään ja ne seuraavat mukana, vaikei olisi tarkoitus (Salminen 2006, 22 - 23). Asiantuntijatehtäviin ja hallinnollisten tehtäviin kuluva aika viekin usein voimavarat alaisten vaatimalta psyykkiseltä läsnäololta, palautteen antamiselta ja keskustelulta (Tuominen 2005, 157)

Palsolan (2006, 219 - 220) mukaan asiantuntijaorganisaation johtamisen yhtenä haasteena on perinteinen toimintatapa, jossa esimies pyrkii tekemään kaiken itse sen sijaan, että hän keskittyisi johtamiseen, hankkisi parhaat osaajat tekemään työn ja tekisi itse sitten viimeiset tarkistukset kokonaisuuden näkökulmasta. Haasteena ovat siis muiden osaamisen hyödyntäminen, koordinoiminen ja kehittäminen (Piili 2006, 27 - 28).

### 4. Vaihtuvat tilanteet

Esimiehen työ koostuu pienistä irrallisista tehtävistä ja jatkuvista keskeytyksistä eikä esimiehenä omaa rauhaa voi vaatia samalla tavalla kuin pelkästään asiantuntijana työskennellessä (Salminen 2006, 22). Esimiehiltä vaaditaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä, mutta myös yhtei-

sesti sovitut menettelytavat, traditiot sekä tieto omista vastuista ja valtuuksista auttavat selviytymään yllättävissä tilanteissa (Maunula 1992, 36). Asiantuntijaorganisaation esimiehen on myös hyvä tuntea ryhmänsä henkilöiden ominaispiirteet, jotta hän pystyy johtamaan heitä tilanteeseen sopivalla tavalla ja tyylillä (Sipilä 1991, 56).

Asiantuntijaorganisaatio asettaa erityisiä haasteita esimiestyölle. Näistä erityispiirteistä huolimatta itse esimiestyötä voidaan arvioida ja kehittää samanlaisista lähtökohdista kuin muissakin organisaatioissa.



## 4 Esimiestyön kehittäminen

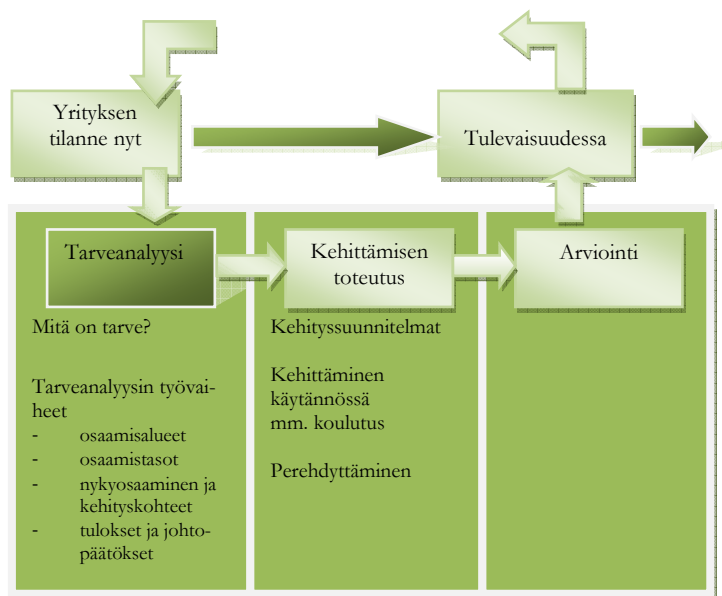
Tässä luvussa esitellään ensin osaamisen ja kehitystarpeiden kartoittamisen vaiheet, jonka jälkeen tarkastellaan esimiestyön kehittämiseen soveltuvia menetelmiä.

### 4.1 Esimiesten osaamisen ja kehitystarpeiden kartoittaminen

Esimiestyön kehittämisessä tulisi aina lähteä liikkeelle tavoitteista: mitä ovat ne muutokset, joita esimiestyössä halutaan saada aikaan. Moore (2004, 8) jakaa esimiestyön kehittämisen tavoitteet neljään eri kategoriaan:

1. organisaation sisäisen esimiesreservin rakentaminen
2. liikeidean muuttaminen esimiestyötä kehittämällä
3. esimiesten tehokkuuden lisääminen ja
4. esimiesten auttaminen uramuutoksissa.

Hätösen (2005, 13) mukaan kehittämistarvetta ei tule johtaa vain nykyisistä työn ongelmista ja esille tulleista tarpeista vaan määrittely suunnataan myös tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen arviointiin. Tämän lisäksi olisi hyvä hyödyntää historiatietoa. Vasta kehittämisen päämäärän asettamisen jälkeen on järkevää lähteä pohtimaan keinoja, joilla siihen voidaan päästä (Järvinen 2000, 171). Kuviossa 2 esitellään henkilöstön kehittämisprosessin kolme vaihetta: tarveanalyysi, kehittäminen ja arviointi.



Kuvio 2. Henkilöstön kehittämisprosessi (Hätönen 1999, 31)

Koska tarpeen määrittely on osa kehitystoiminnan suunnittelua, tulee se suunnitella ja toteuttaa niin, että se antaa riittävästi tietoa tulevien toimenpiteiden perustaksi (Hätönen 2005, 13).

Kehitystarpeiden määrittely voi pohjautua kahdenlaiseen ajattelutapaan:

1. vähennyslaskumäärittelmään, jossa arvioidaan toivottujen valmiuksien ja nykyisten valmiuksien välinen ero tai
2. kasvuvoimamalliin, jossa keskitytään kehittämään niitä ominaisuuksia ja osaamista, jotka henkilölle ovat ominaisia. (Viitala 2003, 197.)

Hätösen (1999, 33 - 34) kuvaaman kehitystarveanalyysin lähtökohtana on vähennyslaskumenetelmä. Tarveanalyysi pitää sisällään osaamisalueiden ja -tasojen sekä nykyosaamisen ja kehityskohteiden määrittelyn. Kun osaamisalueiden sisällöt on määritelty, laaditaan kullekin alueelle osaamistaso, josta syntyy osaamisen tavoitteet. Osaamistaso kuvaa sen osaamisen tasoa, joka yksilöllä tulisi olla kyseisellä osaamisalueella. Se ei siis kuvaa täydellistä osaamista vaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen edellyttämää osaamistasoa. (Hätönen 1999, 37.)

Kehittämistarpeen selvittäminen voi olla lähtökohdiltaan organisaatiokohtaista, ryhmäkohtaista tai yksilöstä lähtevää. Taulukossa 1 esitetään yleisesti käytössä olevia tapoja, joita käytetään sekä yksin tai yhdistelemällä useampia. (Ritala & Tarvainen 1991, 41.)

Taulukko 1. Kehittämistarpeen selvittämismenetelmiä (Ritala & Tarvainen 1991, 41)

Organisaatio	Ryhmä	Yksilö
Ilmatorakenne-kartoitus	Jäsentelemättömät haastattelut	Kehityskeskustelut
Organisaation kulttuurikartoitus	Jäsennellyt haastattelut	Suoritus- ja henkilöarvioinnit
Organisaation strategiat	Lähtöhaastattelut	Yksilön oma arvio osaamisestaan
Markkinatilanne	Eri tilastojen hyväksikäyttö:	Koulutusrekisteri
Kansainvälistyminen	- vaihtuvuus- ja poissaolo-tilastot	Psykologiset soveltuvuustestit
	- tuotantoraportit	Keskustelut
	- koulutusraportit	Työntutkimuksen havainnot
	- tapahtumatilastot	
	- osastopalaverin tiedot	
	- laaturaportit	

Vasta kehitystarpeiden määrittämisen jälkeen aloitetaan kehittämisen toteutuksen suunnittelu. Kehittämisessä on suositeltavaa käyttää mahdollisimman monipuolisia menetelmiä.

## 4.2 Kehittämismenetelmät

Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan ryhmitellä esimerkiksi sen mukaan kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat tai sen mukaan kehitetäänkö niillä yksilön, ryhmän vai koko or-

ganisaation osaamista (Viitala 2007, 188). Nakari, Porenne, Mansukoski ja Huhtala (2003, 7) ovat puolestaan ryhmitelleet esimiesten ja asiantuntijoiden kehittämiseen käytettävissä olevat menetelmät seuraavalla tavalla:

1. työssä oppiminen
2. tulos- ja kehityskeskustelut
3. koulutus
4. kokemuksista oppiminen.

Edellä lueteltujen lisäksi myös kehittämistarpeiden tunnistamisessa käytettäviä arviointimenetelmiä, kuten 360 asteen arviointia, voidaan hyödyntää esimiestyön kehittämisessä.

#### **4.2.1 Työssä oppiminen**

Valtaosa yksilön oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä. Työssä oppimisen muotoja ovat muun muassa tekemällä oppiminen, työkierto, sijaisuudet, suunnitellut siirrot ja ylennykset. (Nakari ym. 2003, 7.) Niitä voivat olla myös palaverit, työtehtävien laajentaminen ja erilaiset ongelmanratkaisutilanteet.

#### **4.2.2 Tulos- ja kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut ovat hyvä lähtökohta osaamisen systemaattiselle arvioinnille (Hätönen 2003, 43). Kehityskeskustelulla tarkoitetaan keskustelua, jossa esimies ja alainen tarkastelevat yhdessä molempien työtä ja työhön liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. He arvioivat yhdessä alaisen osaamisen tavoitetasoja, nykyistä osaamista sekä työhön mahdollisesti tulevia muutoksia. (Hätönen 1999, 41; Åberg 2006, 147.) Tällaiset arvioinnit luovat pohjaa urasuunnittelulle ja sen edellyttämälle valmennukselle. Usein ne johtavat myös henkilökohtaiseen lisä- tai täydennyskoulutukseen. (Nakari ym. 2003, 7.) Kehityskeskustelujen avulla sekä esimies että alainen saavat toisiltaan palautetta: alainen työsuorituksestaan ja esimies antamansa tuen riittävydestä ja luonteesta. Molemmat esittävät myös toisilleen kehittämissuhteita. (Hätönen 1999, 41.)

#### **4.2.3 Koulutus**

Peruskoulutuksen jälkeen esimiehille voidaan tarjota sisäistä ja ulkoista täydennyskoulutusta, jatkokoulutusta ja uudelleen koulutusta (Nakari ym. 2003, 7).

Koulutuksella tarkoitetaan tavoitteellista oppimista, jossa koulutettavan tietotaitoa lisätään tai uudistetaan. Koulutettavia on yleensä samanaikaisesti useita. (Nakari ym. 2003, 10.) Koulutuksen organisoinnissa on kolme vaihtoehtoa: sen suunnittelee ja toteuttaa joko ulkopuolinen organisaatio, organisaation oma koulutusyksikkö tai se järjestetään kiinteästi työpaikalla, jolloin kouluttajina voivat toimia esimerkiksi esimiehet, osaavat työntekijät tai asiakkaiden edustajat. (Viitala 2005, 273 - 274.)

Kouluttautuminen voi olla myös täysin itseohjautuvaa ja omaehtoista. Itseohjautuvalla oppimisella tarkoitetaan esimerkiksi kirjallisuuden, videoiden tai verkkopohjaisten menetelmien kautta tapahtuvaa henkilökohtaista kehittymistä. Organisaatiot voivat tukea omaehtoista opiskelua muun muassa osallistumalla koulutuksen kustannuksiin tai antamalla palkallista aikaa opiskeluun. Myös opintovapaa tekee mahdolliseksi ammattitaidon kohentamisen työsuhteen aikana. (Viitala 2005, 274 - 275.)

#### 4.2.4 Kokemuksista oppiminen

Käytännön kokemuksen hankintaa voidaan nopeuttaa erilaisilla ”pikateillä”, kuten esimerkiksi ryhmätyöskentelyllä, projekteihin osallistumalla, työnohjauksella, mentoroinnilla, vierailuilla ja opintokäynneillä sekä kriiseistä ja menestyksistä oppimalla (Nakari ym. 2003, 7).

**Työnohjaus** on kokemuksellisen oppimisen väline, jossa osallistujat voivat arkisia työtilanteita tarkastelemalla muuttaa omia toimintatapojaan tai suhdettaan työhön. Koulutuksen saaneen työnohjaajan tehtävänä ei ole ohjata tai neuvoa ohjattaviaan, vaan ennen kaikkea luoda puitteet sellaiselle työn ja toimintatapojen tarkastelulle, joka mahdollistaa uusien toimintatapojen ja oivallusten löytämisen. Työnohjaus on myös yksi merkittävä stressin hallinnan väline, minkä takia se soveltuu hyvin vastuullista työtä tekevien ja yksin ristiriitaistenkin odotusten välissä työskenteleville esimiehille. (Järvinen 2000, 176, 178.)

Työnohjaus voi tapahtua yksilötyönohjauksena, jolloin painopiste on esimiehen omien työnteon resurssien ja toimintatapojen sekä johtajuuden vahvistamisessa ja kehittämisessä. Ryhmätyönohjauksessa painopiste on yksilötason lisäksi kokemusten jakamisessa ja keskinäisen tuen vahvistamisessa. Työnohjauksella voidaan lisätä erityisesti esimiesten vuorovaikutustaitoja ja tilannetietoisuutta. Kuuntelemisen taito, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä omien tunteiden ilmaisun säätely vahvistuvat. Työnohjauksella voidaan siis parantaa itsetuntemusta. (Kaski & Kiander 2005, 193 - 194.)

Esimiehillä tulisi olla mahdollisuus jakaa kokemuksia vertaisryhmissä, tukea ja saada tukea sekä ratkaisuja esimerkiksi ilmeneviin ongelmatilanteisiin joko osallisena tai ulkopuolisena asiantuntijana. (Leppänen 2005, 170)

**Mentorointi** ja työnohjaus ovat sukulaiskäsitteitä mutta selkeästi erilaista toimintaa. Mentoroinnissa on kyse urakehityksen edellyttämän pätevyyden lisäämisestä. Siinä osaava, kokenut ja arvostettu henkilö (seniori) antaa kehityshaluiselle ja -kykyiselle nuoremmalle työntekijälle ohjausta ja tukea. Mentorointi sopiikin hyvin osaksi organisaation johdon ja asiantuntijoiden järjestelmällistä valmennusta ja se on erittäin hyvä keino levittää organisaatiossa olevaa kokemusta ja asiantuntijuutta, niin sanottua hiljaista tietoa. Toiminnassa on tärkeää, että mentorin (ohjaajan) ja aktorin (ohjattavan) henkilökemiat sopivat yhteen. (Borgman & Packalén 2002, 119; Järvinen 2000, 177.) Mentorointisuhde on työnohjauksesta poiketen vapaaehtoinen eikä siitä Kasken ja Kianderin (2005, 191) mukaan makseta mentorille palkkiota.

**Käänteismentoroinnissa** mentori on uusi, alansa ammattilainen, joka voi kysymyksillään ja ideoillaan avata kokeneemmalle esimiehelle uusia mahdollisuuksia työn tekemiselle. Käänteismentorointi voi parhaimmillaan lisätä innovatiivisuutta ja jaksamista sekä tukea molemminpuolista oppimista. Tämä edellyttää kuitenkin, että etenkin kokeneempi esimies miettii mentorointisuhdetta tavoitteita jo etukäteen. (Kaski & Kiander 2005, 192.)

#### 4.2.5 360 asteen arviointi

Kuten jo edellä todettiin, kehittämistarpeiden tunnistamisessa käytettäviä arviointimenetelmiä, kuten 360 asteen palautetta, voidaan hyödyntää myös esimiestyön ohjaus- ja vaikuttamisvälineenä. Tällöin asioita arvioitaessa painotetaan enemmän tulevaisuudessa tärkeitä toimintatapoja. 360 asteen johtamisarviointiin osallistuvat esimiehen itsensä lisäksi hänen alaisensa, esimiehensä, työtoverinsa ja mahdollisesti myös muut sidosryhmät. Oman näkemyksen peilaaminen muiden antamaan arviointiin on arvokasta palautetta henkilölle itselleen, etenkin toisistaan poikkeavat arvioinnit voivat saada aikaan kehitysprosessin. Haastattelujen avulla voidaan kerätä arviointilomakkeita monipuolisempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoa, mutta sen kustannukset ovat myös merkittävästi suuremmat. (Hätönen 2003, 44; Lahti 2007.)

Seuraavassa luvussa esitellään kohdeorganisaatiota, sillä ennen kartoituksen tekemistä on olennaista tutustua organisaatioon, sen toimintaan ja aikaisempiin henkilöstön kehityshankkeisiin. On tärkeää, että aikaisempien kehityshankkeiden tuloksia ja kokemuksia hyödynnetään uuden hankkeen käynnistyessä. (Hätönen 2005, 16.)

## 5 Esimiestyö SAK:ssa

Kuva SAK:n esimiestyöstä syntyy parhaiten tutustumalla SAK:n organisaatioon, sen eri osastojen toimintaan ja johtamisjärjestelmään. Luvun lopussa käsitellään vielä SAK:n nykyisiä kehittämiskäytäntöjä.

### 5.1 SAK

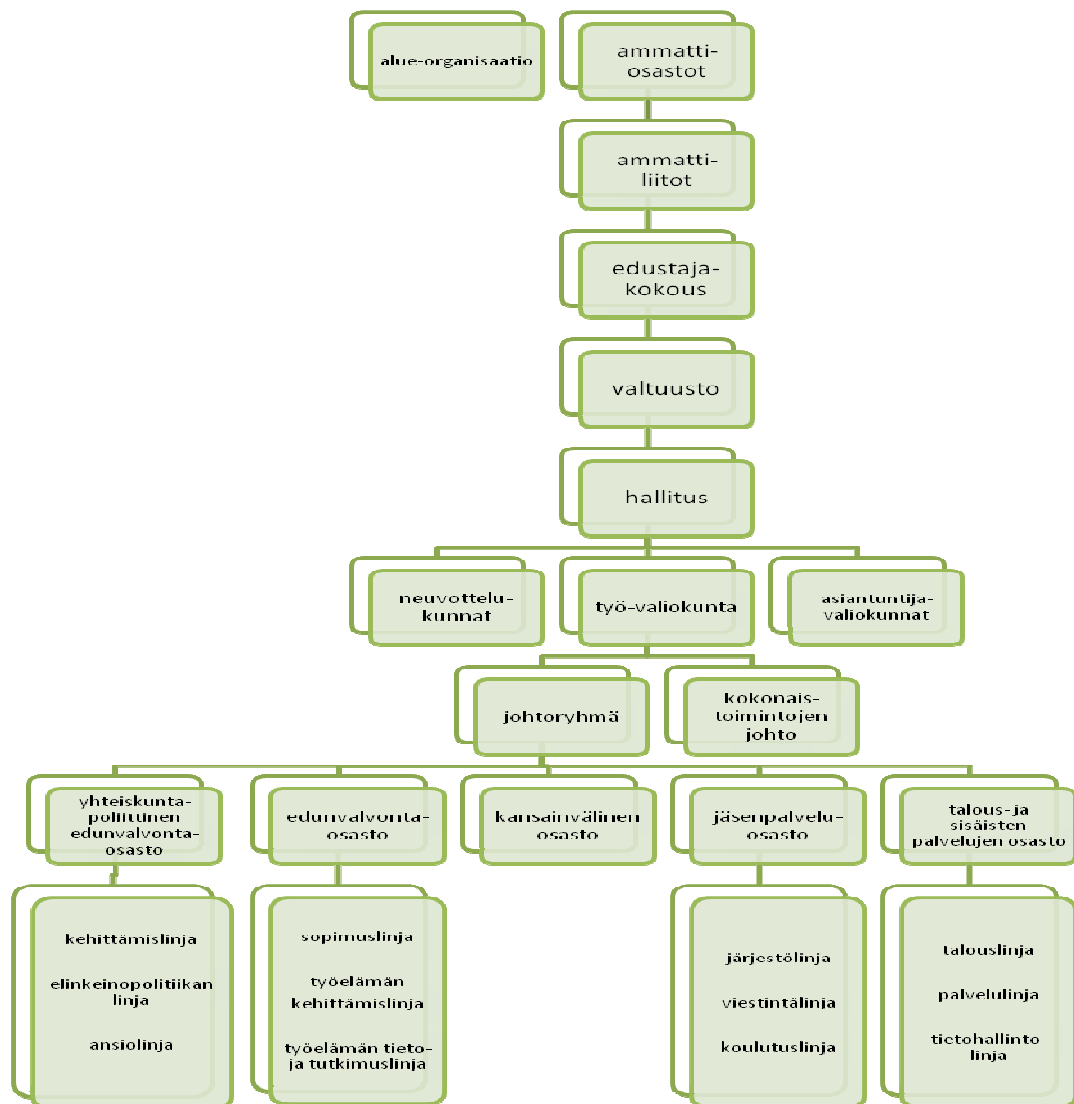
Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry on 22 jäsenliittonsa keskusjärjestö, joka toimii etu- ja painostusjärjestönä, yhteiskunnallisena uudistusliikkeenä sekä osana kansainvälistä ammattiyhdistysliikettä. SAK:n jäsenliittoihin kuuluu yli miljoona teollisuus-, kuljetus- ja palveluajojen, valtionalojen ja kunta-alan liittoihin järjestäytyneitä jäsentä. (SAK 2007b.)

**Työmarkkinajärjestönä** SAK pyrkii tavoitteisiinsa ensisijaisesti neuvotellen ja sopien, mutta tarvittaessa se on valmis eriasteisiin **painostus-** ja työtaistelutoimiin. **Yhteiskunnallisena uudistusliikkeenä** SAK vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ja yleiseen mielipiteeseen. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää SAK:n, sen jäsenliittojen ja jäsenistön jatkuvaa yhteistyötä. **Etujärjestönä** SAK on itsenäinen suhteessa julkiseen valtaan ja aloitteellinen lainsäädännön uudistamiseksi. SAK vaikuttaa niin, että julkinen valta tekee päätöksiä ja käyttää varoja palkansaajien etujen mukaisesti. **Kansainvälisissä järjestöissä** ja yhteyksissä SAK ajaa eri maiden palkansaajien yhteisiä etuja ja kohentaa ammattijärjestöjen yhteistyötä. (SAK 2007c.)

Kuviossa 3 kuvattu SAK:n organisaatio on rakenteeltaan funktionaalinen eli toimintokohtainen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation työ- ja vastualueet on jäsennetty sen toiminnan harjoittamisessa hoidettavien pääasiallisten tehtävien mukaan ja sen henkilöstö ryhmitellään funktioihin osaamisensa mukaan. Tämä organisaatiomuoto on tavallinen organisaatioissa, joissa koordinointi on tärkeää, mutta jonkin alan asiantuntemus vielä tärkeämpää. (Karlöf & Lövingsson 2006, 22 - 23.)

Funktionaalisen organisaation etuna voidaan pitää erikoistumista: osaamisetuja saavutetaan, kun funktioon kasautuu osaamiseltaan ja tavoitteiltaan samanlaisia ihmisiä. Mahdollisuus omaan osaamisalueeseensa keskittymiseen lisää myös ihmisten motivaatiota. (Lämsä & Hautala 2005, 161.) Haittoja taas voivat ovat asiakaskeskeisyyden ja koordinoinnin puutteellisuus, kulttuuriset ristiriidat (funktioilla on omat arvonsa ja tavoitteensa, jotka voivat olla ristiriidassa muun organisaation kanssa), johtajuusresursseista huolehtiminen (yhdessä funktiossa työsken-

nellessä kokonaisnäkemys voi jäädä puuttumaan) ja pitkät reaktioajat (Karlöf & Lövingsson 2006, 24 - 25).



Kuvio 3. SAK:n organisaatiokaavio (SAK 2007b)

Korkein päätösvalta SAK:ssa on joka viides vuosi kokoontuvalla edustajakokouksella, jonka edustajat valitaan jäsenliittojen kautta työpaikoilta. Edustajakokous päättää järjestön säännöistä, periaateohjelmasta ja muista toiminnan päälinjoista. Se myös valitsee järjestölle valuuston, hallituksen ja puheenjohtajan. (SAK 2007d.)

Edustajakokousten välisenä aikana ylintä päätäntävaltaa käyttää valuusto, joka kokoontuu varsinaisiin kokouksiinsa kaksi kertaa vuodessa. Kaikilla jäsenliitoilla on omat edustajansa valuustossa. Järjestön käytännön toiminnasta taas vastaa 22-jäseninen hallitus, joka asettaa keskuudestaan työvaliokunnan, välittömimmän apuelimensä, valmistelevaan ja hoitamaan halli-

tuksen sille antamia tehtäviä. Hallitus myös määrittelee SAK:ta johtavan johtoryhmän kokoonpanon ja sisäiset tehtävä- ja vastualueet. (SAK 2007b.)

Kuten organisaatiokaaviokin osoittaa, osastonjohtajista kootun johtoryhmän kanssa samalla tasolla toimii kokonaistoimintojen johto, johon kuuluu järjestön puheenjohtaja, varapuheenjohtaja sekä kehittämisjohtaja. Johtoryhmän ja kokonaistoimintojen johdon alaisuudessa toimii viisi osastoa: yhteiskuntapoliittinen edunvalvontaosasto, edunvalvontaosasto, kansainvälinen osasto, jäsenpalveluosasto ja talous- ja sisäisten palvelujen osasto, jotka jakautuvat edelleen linjoihin (SAK 2007e).

**Yhteiskuntapoliittisen edunvalvontaosaston** asiantuntemusalaan ovat talous-, sosiaali-, palkka-, koulutus-, työvoima- ja budjettipolitiikkaan liittyvät asiat sekä tutkimus- ja selvitystyö.

**Edunvalvontaosaston** erikoisalaan ovat työelämän kehittäminen, keskusjärjestösopimukset, työlait, työsuojelu, teknologia ja tuottavuus, osallistumisjärjestelmät, tasa-arvo ja työelämän tutkimus. **Kansainvälisen osaston** toimintaan kuuluu integraatiopolitiikka, kansainväliset suhteet, lähialueyhteistyö ja solidaarisuustyö. **Jäsenpalveluosasto** vastaa SAK:n viestinnästä, järjestötyöstä, alueyhteistyöstä, aluepalvelukeskusten toiminnasta, ay-koulutuksesta ja kehittämiskeskuksesta, järjestötutkimuksesta sekä lehdistä (Palkkatyöläinen ja Löntagaren) ja tietopalvelusta. **Talous- ja sisäisten palvelujen osasto** taas hoitaa muun muassa organisaation talousasiat, kiinteistöpalvelut, tietohallinnon ja ay-arkiston. (SAK 2007e.)

SAK:ssa työskenteli vuoden 2007 lopussa 117 työntekijää (SAK 2007f), jotka ovat sijoittuneet Helsingin Hakaniemessä sijaitsevan keskustoimiston lisäksi 13 aluepalvelukeskukseen ympäri Suomea. Lisäksi SAK:illa on edustaja Ahvenanmaalla ja infopiste Tallinnassa (SAK 2007b). Työntekijöiden keski-ikä on 48,8 vuotta ja keskimääräinen palvelusaika 14,6 vuotta (SAK 2007f).

## 5.2 SAK asiantuntijaorganisaationa

SAK:ta voi kuvata puhtaaksi asiantuntijaorganisaatioksi, jonka osaaminen on erittäin laaja-alaista. Vuonna 2007 asiantuntijoiden määrä oli 71 ja heitä avustavia toimistotyöntekijöitä oli vastaavasti 46. (SAK 2007f.) SAK:ssa on nähtävissä myös muut asiantuntijaorganisaation ja -työn erityispiirteet uuden tiedon luomisesta henkilöstöriippuvuuteen.

Määritelmä asiantuntijasta luovana ongelmanratkaisijana soveltuu SAK:hon hyvin. Työtehtävät SAK:ssa ovat osastosta ja linjasta riippuen hyvin erilaisia ja aiheiltaan laajoja. Vaikka henkilös-



tön peruskoulutustaso on korkea, asiantuntijuutta ei sidota ainoastaan muodolliseen koulutukseen, vaan työtehtäviin valitaan ihmisiä, jotka niihin parhaiten soveltuvat. Työntekijöiden pitkät palvelusajat puolestaan ovat poikkeuksellisia asiantuntijaorganisaatioille, mutta kertovat sen, että SAK:ssa työskentelee organisaatioon sitoutunutta henkilöstöä.

Asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä SAK:ssa on nähtävissä myös asiakkaan läsnäolo. Jäsenliitot sekä muut sisäiset ja ulkoiset yhteistyötahot ovat tiedossa jokaisessa tehtävässä. Ongelmia ratkaistaan muun muassa liittojen kanssa yhteisissä asiantuntijatyöryhmissä ja valiokunnissa.

SAK:n johtamisjärjestelmä (Liite 1) ei asiantuntijatyön luonteen vuoksi ole puhtaasti byrokraattinen. Itsenäinen työ ja kunkin henkilön erityisosaamiset poistavat tarkkojen valvontasuhteiden mahdollisuuden, jotka ovat byrokraattisen organisaation ominaisuuksia. Julkinen rooli kuitenkin vaikuttaa johtamisjärjestelmään, toimintamalleihin ja organisaatioon kohdistettuihin odotuksiin.

### **5.3 Käytännön esimiestyö SAK:ssa**

Lähiesimiehen tehtäviin SAK:ssa kuuluu varmistaa, että linjan tehtävät ja tehtävänjaot ovat selkeät ja SAK:n strategian mukaiset. Esimies vastaa työhyvinvoinnin edistämisestä ja työturvallisuudesta sekä kehittää oman linjansa työ- ja toimintatapoja. Lähiesimiehen vastuulla on myös työntekijöidensä perehdyttäminen sekä ylitöiden, vastikevapaiden ja sairauspoissaolojen seuranta. Esimiesten on varmistettava, että toimihenkilöiden osaaminen pysyy korkealla tasolla ja kehittyy uusien vaatimusten mukaisesti. Näiden lisäksi esimies vastaa tehtävänkuvien oikeellisuudesta ja pätevyydenarvioinnista kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Hietanen 2007.)

Yhteisinä pelisääntöinä on sovittu, että vastuu ongelmatilanteissa on lähiesimiehillä, joka itse saa tarvittaessa tukea omalta esimieheltään. Muuna apuna toimivat henkilöstöpäällikkö, SAK:n muut esimiehet, työterveyshuolto ja työnohjaus. Esimiestyöhön on järjestettävä aikaa asiantuntijavastuita jakamalla ja tehtävänkuvia selkeyttämällä. Esimiehillä on myös kollektiivinen vastuu johtamisesta, mikä tarkoittaa sitä, että esimieskollegoita on tuettava eikä ongelmia saa siirtää eteenpäin. (Hietanen 2007.)

## 5.4 Esimiestyön kehittämiskäytännöt SAK:ssa

Kuten aikaisemmin jo todettiin, esimiestyön tilaa seurataan SAK:ssa muun muassa Terve Organisaatio -työilmapiirikyselyn (2 - 3 vuoden välein), Kehittyvä esimies -kyselyn, kehityskeskusteluiden esimiespalautteen (kerran vuodessa) sekä työterveyshuollon työpaikkaselvitysten (3 vuoden välein) avulla. Näiden selvitysten tuloksia hyödynnetään muun muassa esimiehille tarjottavan koulutuksen valinnassa.

Esimiestyön kehittämismenetelmiä ovat koulutustarjonnan lisäksi olleet muun muassa vuonna 2003 alkanut SAK:n johtamiskoulutus, 2004 käyttöön otetut esimiespalaverit sekä keväällä 2008 käynnistynyt esimiesten työnohjaus.

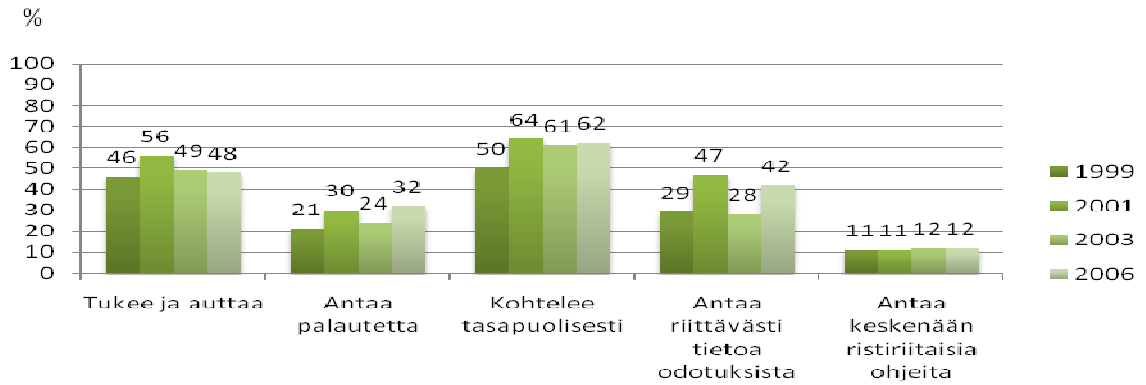
### 5.4.1 Terve Organisaatio -työilmapiirikysely

SAK:ssa on toteutettu sama Työterveyslaitoksen Terve Organisaatio -työilmapiirikysely neljä kertaa; ensimmäisen kerran 1999 ja sen jälkeen vuosina 2001, 2003 ja 2006. Menetelmällä mitataan taulukon 2 erittelemällä tavalla työn sisältöä ja järjestelyjä, organisaation toimintatapoja sekä organisaation ilmapiiriä.

Taulukko 2. Terve organisaatio -menetelmän mittaamat asiat (Työterveyslaitos 1996)

Työn sisältö ja järjestelyt	Organisaation toimintatavat	Organisaation ilmapiiri
työmäärä	esimiehen toiminta	innovatiivisuus
vaikutusmahdollisuudet	tiedonkulku	työilmapiiriongelmat
tavoitteiden selkeys	kasvu ja kehittäminen	ihmisten huomioonotto
työn kehittävyys	koulutus ja	tasa-arvon toteutuminen
työn epävarmuus	muutoksen hallinta	

Työilmapiirikyselyn vastausprosentti vuonna 2006 oli 73, kun se edellisessä mittauksessa oli 67. Vastaaajista 66 prosenttia oli naisia ja 34 miehiä (SAK:ssa naisia 78, miehiä 39). Yleisesti muuttujien keskiarvojen tasolla ei ollut tapahtunut oleellisia muutoksia edelliseen kyselyyn nähden. Myönteistä kehitystä oli kuitenkin tapahtunut niiden muuttujien kohdalla, jotka edellisessä kyselyssä todettiin keskeisiksi kehittämisen kohteiksi: perehdyttäminen, ilmapiiri ja esimiestyö (Keto 2006, 1). Tarkemmin esimiehen toimintaa koskevien tulosten kehittymistä SAK:ssa voidaan arvioida kuvion 4 avulla. Kuvion vastausprosentteihin on yhdistetty väittämien vastaukset 4 (samaa mieltä) ja 5 (täysin samaa mieltä).

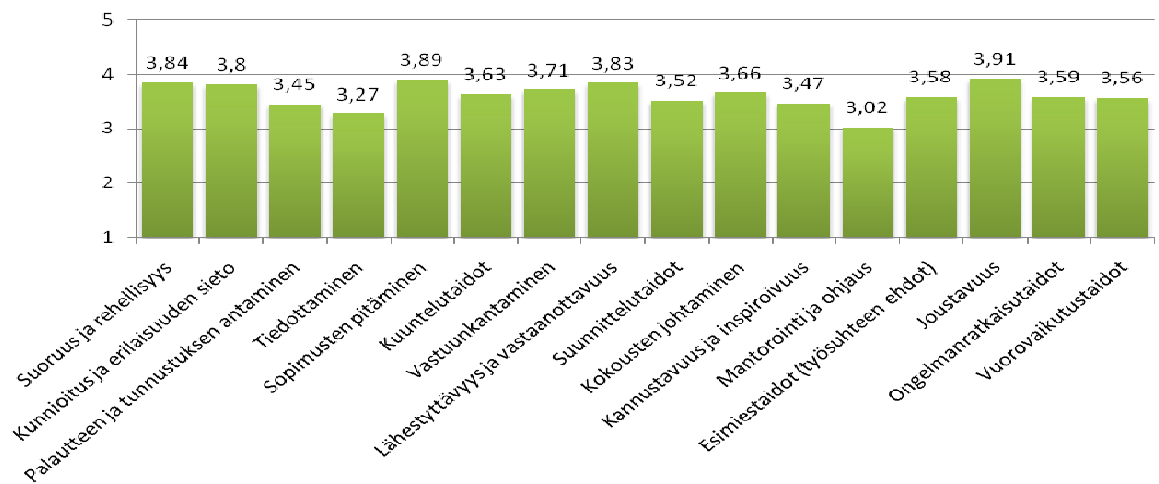


Kuvio 4. Lähimmän esimiehen toiminta (SAK 2006)

Esimiehen toimintaa vuosina 1999 ja 2006 verratessa on joissain osa-alueissa tapahtunut selvää parannusta. Esimerkiksi suurempi osa henkilöstöstä kokee, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja että he saavat riittävästi tietoa siitä, mitä heidän työltään odotetaan. Vuosina 2003 ja 2006 kyselyiden tulosten suurimmat erot koskivat riittävän tiedon määrää, mutta myös palautteen antamisen on koettu parantuneen. Tulokset eivät kuitenkaan ole täysin keskenään vertailtavissa, sillä arvioinnin kohteena olevat esimiehet ovat vaihtuneet vuosien aikana.

#### 5.4.2 Kehittyvä esimies -kysely

Kesällä 2007 selvitettiin SAK:n työntekijöiden tyytyväisyyttä lähiesimiestensä henkilöjohtamiseen ja työnjohtotaitoihin. Ensimmäistä kertaa tehdyn kyselyn vastausprosentti jäi 47,5 prosenttiin (=57 henkilöä), mutta paljasti seuraavia asioita henkilöjohtamisen ja työnjohtotaitojen nykytilasta. Kuten kuviosta 5 on nähtävissä, vastausten keskiarvojen mukaan henkilöjohtamisessa eniten puutteita oli tiedottamisessa sekä palautteen ja tunnustuksen antamisessa ja työnjohtotaidoissa mentoroinnissa ja ohjauksessa sekä kannustamisessa ja inspiroivuudessa. Arviointiasteikko kyselyssä oli seuraavanlainen: 1 = erittäin tyytymätön, 2 = tyytymätön, 3 = melko tyytyväinen, 4 = tyytyväinen ja 5 = erittäin tyytyväinen. (SAK 2007.)



Kuvio 5. Työntekijöiden tyytyväisyys lähiesimiehen toimintaan (SAK 2007)

Varsinaisia tuloksia merkittävämpää oli vastausprosentin alhaisuus, jonka vuoksi on syytä pohdita vastaavatko tulokset esimiestyön todellista tilaa. Ainoa palautteen kohdentamisen vuoksi kerätty taustamuuttujatieto oli luokiteltu siten, että vastaajan anonymiteetti säilyy. Muun muassa pienet osastot oli yhdistetty samaan luokkaan. Kyselyyn oli mahdollista vastata myös täysin nimettömänä. Vastausaikaa kyselyyn annettiin runsaasti, joten senkään ei olisi pitänyt olla vastaamattomuuden syynä.

### 5.4.3 Kehityskeskustelut

SAK:n vuosittaisissa kehityskeskusteluissa käydään läpi seuraavat osa-alueet: menneen arviointi, tulevaisuuden näkymät, tavoitteiden asettaminen, kehityssuunnitelman laatiminen ja esimieheltä toivottava tuki. Vuoden 2007 kehityskeskusteluissa nousi esille sekä asioiden että ihmisten johtamiseen liittyviä odotuksia. (Laitinen 2008.)

Työnjohtamiseen liittyviä odotuksia olivat toivomukset selkeästä työtehtävien ohjeistuksesta ja töiden delegoinnista sekä tuesta töiden priorisointiin. Kehityskeskusteluissa toivottiin vinkkejä ja tukea substanssiasioissa sekä mahdollisuutta tutustua asioihin riittävästi. Haluttiin muun muassa yksityiskohtaista tietoa asioiden valmistelusta sekä mahdollisuutta olla itse mukana valmisteluissa ja vaikuttamassa asioihin. Tärkeänä pidettiin aikaa yhteisille tapaamisille, keskusteluille ja pohdinnoille sekä linjan sisällä että toisten osastojen asiantuntijoiden kanssa. Myös itsenäiselle työskentelylle toivottiin tukea, luottoa ja tilaa. (Laitinen 2008.)

Esimiesten toivottiin luovan ja säilyttävän toimintaedellytyksiä sekä mielekkäitä työkokonaisuuksia. Toivottiin, että esimies osaisi hyödyntää omaa osaamista sekä tuoda osaamisen esiin. Heiltä odotetaan myös pitkäjänteisyyttä ja uskoa tulevaan sekä suunnitelmallisuutta ja yhteistyötä. Mahdollisissa ongelmatilanteissa esimieheltä odotetaan vastuunottoa ja tukea ja yleensäkin oikeudenmukaista kohtelua. (Laitinen 2008.)

Henkilöjohtamiseen liittyviä toivomuksia olivat muun muassa rehellinen ja suora palaute, kannustus, kiinnostus työtä kohtaan sekä kiitoksen antaminen hyvin tehdystä työstä. Esimieheltä odotetaan tukea työn ja muun elämän, kuten perheen tai opiskelun, yhteensovittamisessa ja työajoista huolehtimisessa sekä yleisemmällä tasolla joustavuutta ja ymmärrystä, kuuntelemista ja avoimuutta. Kehityskeskusteluissa esille nousseita teemoja olivat myös kuormitus, elpyminen ja ikäjohtaminen. (Laitinen 2008.)

#### 5.4.4 Koulutus

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, SAK:n kehityskeskustelukäytäntöihin kuuluu kehityssuunnitelman laatiminen. Kehityssuunnitelmaan kirjataan kehittämismuodot ja kurssit nimeä ja ajankohtaa myöten. (Salovaara 2006, 20.) Taulukosta 3 selviää, minkälaiseen koulutukseen SAK:n esimiehet ovat osallistuneet viimeisen viiden vuoden aikana.

Taulukko 3. SAK:n keskustoimiston esimiesten koulutus (Laitinen 2008)

<b>Koulutus aiheittain 2003 - 2007 (kurssien määrän mukaan)</b>	<b>%</b>
Muut, seminaarit yms.	31
Esimiestyö (HAUS ym.)	28
Vuorovaikutus (neuvottelutaidot)	11
Omaan työhön liittyvä koulutus (talous, laki yms.)	9
Tietotekniikka	7
Kielet	6
Maanpuolustuskurssit	4
Pitkäaikainen (työsuhdeasian tutkinto)	1
Palkkajärjestelmä (SAK)	1
PEP koulutus	1
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>

SAK:n esimiehet ovat osallistuneet aktiivisesti tarjottuun esimieskoulutukseen, jonka osuus kaikesta viimeisen viiden vuoden aikana käydystä koulutuksesta on yli neljännes. Esimieskoulutus muodostuu SAK:n omasta vuosina 2003 ja 2004 järjestetystä esimieskoulutuksesta, HAUS:n vuosina 2005 ja 2006 järjestämästä johtamiskoulutuksesta sekä esimiestaito- ym. kursseista. (Laitinen 2008.)

Esimieskoulutuksen lisäksi SAK:n esimiehet ovat osallistuneet erilaisiin seminaareihin, joista osa on selkeästi työhön liittyvää, osa ei. Muita seminaareja ovat esimerkiksi henkilöstöön liittyvät seminaarit, tutkimusseminaarit ja poliittiset tai yhteiskunnalliset seminaarit. (Laitinen 2008.)

#### 5.4.5 Muita kehittämismenetelmiä

Koulutuksen lisäksi SAK:n esimiehille on tarjottu mahdollisuus vertaistukeen esimiespalaverien kautta. Esimiespalavereissa käsiteltyjä teemoja ovat viime vuosien aikana olleet muun muassa kehityskeskustelukäytännöt, yhteiset pelisäännöt ja johtamisen periaatteet SAK:ssa sekä esimiespalautte. Tällä hetkellä esimiespalaverit ovat tauolla. (Laitinen 2008.)

SAK:n Kehittämiskeskuksen kautta SAK:n esimiehille on tarjottu mahdollisuutta osallistua liittojen kanssa yhteiseen mentorointi-ohjelmaan (SAK 2007g). Tähän tilaisuuteen eivät esimiehet kuitenkaan ole tarttuneet. SAK:n Kehittämiskeskus vastaa myös viimeisimmän kehittämismenetelmän, esimiesten työnohjauksen, toteutuksesta. Keväällä 2008 aloitettuun lähesimpien työnohjaukseen osallistuvat kaikki SAK:n keskustoimiston linjavastaavat ja työnohjaus pitää sisällään 10 yhteistä tapaamiskertaa.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen käytännön toteuttaminen: perustellaan aineistonkeruumenetelmän valinta, kerrotaan kyselyn rakenteesta ja toteutuksesta sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

### 6.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 130) luokittelevat tieteellisen tutkimuksen tutkimusstrategiat kokeelliseen, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena sillä tarkoituksena on saada kokonaiskuva SAK:n lähesimpien kehitystarpeista. Mukana on myös kvalitatiiviseksi luokiteltavia avokysymyksiä, joiden tarkoituksena on tuoda esille erilaisia näkemyksiä esimiestyön kehittämistarpeista.

Tutkimusaineisto kerättiin standardoidusti kyselylomakkeella, joka on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Kaikilta esimiehiltä kysyttiin siis sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2008, 188.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 190) ovat koonneet kyselyn etuja ja haittoja. Etuina pidetään mahdollisuutta kerätä laaja tutkimusaineisto sekä kyselymenetelmän tehokkuus tutkijan ajan ja vaivannäön säästössä. Myös kehittyneet analyysitavat ja raportointimuodot nopeuttavat tiedon käsittelyä. Ongelmalliseksi voi kuitenkin osoittautua tulosten tulkintavaihe. Kyselytutkimuksen heikkouksina taas pidetään yleisesti aineiston pinnallisuutta ja tutkimuksen teoreettista vaatimattomuutta. Myös seuraavia asioita on esitetty kritiikkinä kyselyä kohtaan:

- ei voida varmistua vastaajien suhtautumisesta tutkimukseen, eli ovatko he pyrkineet vastaamaan rehellisesti ja huolellisesti
- ei ole selvää ovatko vastausvaihtoehdot onnistuneita vastaajien näkökulmasta
- ei tiedetä miten selvillä vastaajat ovat siitä aiheesta, josta kysymykset esitettiin
- hyvän lomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta aikaa ja monenlaista tietoa ja taitoa
- vastaamattomuuden riski on joissain tapauksissa suuri

Kyselyä laatiessa ja myöhemmin tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on syytä kiinnittää huomiota erityisesti kritiikin kohteena oleviin seikkoihin.

Kyselylomakkeen käyttöä tässä tutkimuksessa puolustivat ensisijaisesti aika- ja raharesurssit, sillä kaikkia tutkimuksen kohteena olevia esimiehiä ei käytännön syiden takia ollut mahdollista haastatella tutkimukselle annetun aikataulun puitteissa, vaikka se muussa tapauksessa olisikin ollut paras aineistonkeruutapa. Myös tutkijan asema alaisena suhteessa tutkittaviin ja tutkimuskysymysten henkilökohtaisuus olivat perusteina aineistonkeruumenetelmän valinnassa.

Kyselylomakkeen käyttämisestä kehittämistarpeiden kartoittamisessa seuraa Elon (1994, 41) mukaan myös seuraavia etuja:

- Kyselyssä vastaaja voi ilmaista suoraan ristiriidan tarpeidensa ja ympäristön välillä
- Kyselyyn vastatessaan hän oppii ja muokkaa sisäistä malliaan työstään
- Kyselyn avulla voidaan välittää tietoa ja sitouttaa muutokseen kaikki vastaajat
- Palaute voidaan antaa samassa muodossa kaikille osallisille, jolloin työn kehittämiseksi saadaan yhteinen lähtökohta.

## 6.2 Kyselyn rakenne

Kyselylomake (Liite 2) koostui 14 kysymyksestä, joista neljä ensimmäistä koski vastaajan taustatietoja, kahdeksan seuraavaa esimiestyötä ja kaksi viimeistä kehittämismenetelmiä. Kyselyssä oli sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä.

Kyselyn alussa selvitettiin vastaajan taustatiedoista asema organisaatiossa, esimiestyökokemuksen määrä sekä esimieskoulutuksen määrä ja laatu. Näistä ainoastaan asema oli luokiteltu kahden eri kategoriaan: osastonjohtaja ja linjavastaava. Muiden taustakysymysten vastausvaihtoehtoja ei ollut etukäteen tiedossa.

Esimiestyötä koskeva osio alkoi avoimilla kysymyksillä, jotka koskivat tärkeimmiksi koettuja esimiestehtäviä ja esimiestyössä koettuja haasteita. Näillä kysymyksillä pyrittiin saamaan esimiehiltä spontaaneja vastauksia ja virittämään heidät tutkimuksen aiheeseen.

Avoimia kysymyksiä seurasivat mittariosiot, jotka on rakennettu Mintzbergin rooleja hyödyntäen. Jokainen rooli on avattu tehtäviin tai taitoihin, joiden tärkeyttä vastaajaa pyydettiin arvioimaan. Tärkeyden lisäksi mittareilla pyydettiin arvioimaan vastaajan omaa pätevyyttä kyseisissä tehtävissä ja taidoissa. Molemmissa kysymyksissä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Avoimella kysymyksellä vastaajalle annettiin mahdollisuus lisätä listaan mielestään tärkeitä tehtäviä. Tällä pyrittiin varmistamaan vastausvaihtoehtojen onnistuminen. Avokysymyksillä selvitettiin vielä mitkä tehtävät ja taidot tulevat vastaajan mielestä korostumaan tulevaisuudessa ja



missä asioissa hän kokee tarvitsevänsä tukea. Viimeisessä esimiestyötä koskevassa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan kehittämisen tärkeyttä omalta kannaltaan ja perustelemaan vastauksensa.

Kyselyn lopuksi esimiehiä pyydettiin arvioimaan kehittämismenetelmien soveltuvuutta omaan kehittämiseensä. Arvioinnin kohteena olevat menetelmät ovat peräisin sekä teoriasta että SAK:n omista kehittämiskäytännöistä. Tässäkin kysymyksessä oli käytössä 5-portainen Likertin asteikko. Viimeisellä, avoimella, kysymyksellä toivottiin esimiehiltä vielä omia ehdotuksia SAK:n esimiestyön kehittämiseksi.

### **6.3 Kyselyn toteutus**

Koska tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaiskäsitys SAK:n esimiestyön kehitystarpeista, osoitettiin kysely kaikille SAK:n varsinaisessa lähiesimiestyössä työskenteleville henkilöille, joita tässä tapauksessa ovat kaikki SAK:n keskustoimiston esimiehet. Kyseessä oli siis kokonaistutkimus, jonka perusjoukko on 18 henkilöä.

Kysely toteutettiin Internet-kyselyihin tarkoitettua Webropol-palvelua hyödyntäen touko-kesäkuun 2008 aikana, ennen esimiesten kesälomalle jäämistä. Ennen kyselyn lähettämistä esimiehiä lähestyttiin ennakkoviestillä, jossa kerrottiin kyselyn toteutuksesta. Itse kysely lähetettiin esimiehille saatekirjeen (Liite 3) kanssa 27.5.2008 ja viimeiseksi vastauspäiväksi merkittiin 6.6.2008. Esimiehiä muistutettiin vielä kyselystä 5.6.2008 ja tarjottiin mahdollisuutta jatkoajasta sopimiseen. Tähän mahdollisuuteen tarttuikin kaksi vastaajista.

### **6.4 Validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata (Vilkkä 2007, 150). 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 SAK:n henkilöstösuunnittelijan ja HAAGA-HELIAn opinnäytetyöohjaajan kanssa. Tämän lisäksi kahta perusjoukkoon kuuluvaa koehenkilöä pyydettiin arvioimaan kysymysten selkeyttä ja yksiselit-

teisyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta sekä kyselylomakkeen pituutta ja vastaamiseen kulu-  
van ajan kohtuullisuutta.

Vastaajien voitiin olettaa tuntevan tutkittava aihepiiri, esimiestyö, sillä he kaikki toimivat esi-  
miesasemassa. Kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti ja ne antoivat vastauksen kaikkiin  
tutkimuskysymyksiin, jotka oli määritelty ennen tutkimuksen toteuttamista. Avointen kysymys-  
ten vastaukset tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia ja niiden perusteella on syytä olet-  
taa, että vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn tietyllä vakavuudella ja vastanneet kysymyksiin  
rehellisesti. Tutkimuksen kytkeytyminen esimiehille tulevaisuudessa tarjottaviin kehitysmene-  
telmiin voidaan myös nähdä suhtautumiseen positiivisesti vaikuttavana seikkana. Näiden seik-  
kojen perusteella tutkimusta voidaan pitää validina.

Määrällisen tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia  
tuloksia. Reliabiliteetti siis arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Tutkimus on luotet-  
tava ja tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos tutkijasta riippumat-  
ta. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

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

Kyselyn luotettavuuden parantamiseksi ja kadon pienentämiseksi kyselyyn vastattiin nimettö-  
mänä. Kokonaistutkimuksena tehtyyn kyselyyn vastasi yhteensä 13 SAK:n esimiestä 18:sta.  
Vastausprosentti oli siis 72, jota voidaan pitää SAK:n sisällä tehtävien yleistysten kannalta riit-  
tävänä. Esimiesaseman perusteella vastausprosentti jakautui seuraavasti: kyselyyn vastaajista  
kolme toimii SAK:ssa osastonjohtajana (vastausprosentti 50) ja 10 linjavastaavana (vastauspro-  
sentti 83).

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

## 7 SAK:n esimiestyön kehittämistarpeet ja -menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisenä esitellään kerätyt taustatiedot. Tämän jälkeen tarkastellaan esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointia, joista voidaan johtaa esimiestaitojen kehitystarpeita. Kehitystarpeita käsiteltäessä otetaan huomioon myös tulevaisuuden vaatimukset ja strukturoitujen kysymysten vastauksia vertaillaan avoimien kysymysten vastauksiin.

Seuraavaksi tarkastellaan taustamuuttujien vaikutusta tärkeyden ja hallinnan arviointiin. Esimiestyön haasteita käsitellään myös omassa alaluvussa ja viimeisinä tarkastelun kohteina ovat eri kehittämismenetelmien soveltuvuus esimiestyön tukena ja esimiestyön kehittämisen tärkeyden kokeminen.

### 7.1 Esimiesten taustatiedot

Ensimmäisellä taustakysymyksellä haluttiin selvittää **vastaajan asemaa organisaatiossa**. Vastausvaihtoehtoina olivat osastonjohtaja ja linjavastaava. Kyselyyn vastanneista esimiehistä kolme toimii SAK:ssa osastonjohtajana ja 10 linjavastaavana. Vastaajat edustivat siis esimiestasoltaan hyvin perusjoukkoa.

Toisena taustakysymyksenä haluttiin tietää **vastaajan esimiestyökokemuksesta**. Kyselyyn vastanneista esimiehistä viisi ei ollut toiminut esimiesasemassa lainkaan ennen SAK:ssa työskentelyään, viisi vastanneista oli toiminut 1 - 5 vuotta, kaksi vastanneista 5 - 10 vuotta ja ainoastaan yksi vastanneista yli 10 vuotta. SAK:ssa työskentelynsä aikana vastanneista 10 oli toiminut esimiesasemassa 1-5 vuotta, kaksi 5 - 10 vuotta ja yksi yli 10 vuotta. Yhteenlaskettujen esimiestyövuosiensa perusteella SAK:n esimiehet jaetaan kahteen ryhmään: esimiestyökokemuksesta alle 5 vuotta ja yli 5 vuotta.

Kolmantena taustakysymyksenä tiedusteltiin **vastaajan esimieskoulutustaustaa**. Vastanneista viisi ei ollut saanut minkäänlaista esimieskoulutusta ennen SAK:ssa työskentelyään. Kahdella oli takana muutamia päiviä kestäneitä seminaarikoulutuksia, muttei pidempiaikaista koulutusta. Kahdella vastanneista johtamiskoulutus sisältyi peruskoulutukseen ja yksi nosti esille armeijan ryhmänjohtajakoulutuksen. Toisena ääripäänä vastauksissa nousivat useampivuotiset kehittämiskoulutukset, yksilölliset valmennukset ja oma kouluttajatausta.

Kaikki vastaajista kertovat saaneensa jonkinlaista esimieskoulutusta SAK:ssa työskentelynsä aikana. Vastauksissa nousivat esille muun muassa HAUS:n johtamiskoulutukset, SAK:n oma esimieskoulutus, erilaiset yksittäiset koulutus- ja kehittämisseminaarit mutta myös pidempiaikaiset kehittämistyöt ja yliopistotason koulutukset. Vastaajat jaetaan kahteen ryhmään sillä perusteella ovatko he saaneet esimieskoulutusta ennen SAK:ssa työskentelyään vai eivät.

## **7.2 Esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi**

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä esitettiin mitkä taidot ja tehtävät SAK:n esimiehet näkevät esimiestyössään tärkeimpinä ja miten esimiesten osaaminen niihin suhteutuu.

### **7.2.1 Esimiestaitojen tärkeys**

Kyselylomakkeen ensimmäisessä esimiestyötä koskevassa kysymyksessä esimiehiä pyydettiin nimeämään kolme mielestään tärkeintä tehtävää esimiestyössään. Lähes puolet (6) vastaajista piti esimiestyössään tärkeimpänä tehtäväkokonaisuutena alaisten motivointia, työssä tukemista sekä tasapuolista ja oikeudenmukaista kohtelua. Neljä vastaajista piti tärkeänä arjessa mukana oloa ja läsnä ollen johtamista.

Tärkeänä pidettiin myös kehittymisedellytysten luomista työntekijöille ja osaamisen monipuolistamisessa innostamista (3), töiden joustavaa suunnittelua, koordinoitua ja delegointia (3) sekä tavoitteiden ja suunniteltujen tehtävien etenemisestä huolehtimista (3).

Useammin kuin kerran vastauksissa esiintyivät myös työskentelyedellytysten luominen (2), työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen (2) sekä toimintastrategian ja -tapojen suunnitelmallinen kehittäminen (2).

Kysymyksessä seitsemän esimiehiä pyydettiin arvioimaan listattujen esimiehille kuuluvien tehtävien ja taitojen tärkeyttä oman esimiestyön kannalta. Kysymyksessä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa ja vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: ei lainkaan tärkeä (1), ei kovin tärkeä (2), jonkin verran tärkeä (3), tärkeä (4) ja erittäin tärkeä (5).

Pääsääntöisesti kaikki arvioitavat taidot nähtiin tärkeinä, mikä voidaan havaita tärkeyttä kuvaavan akselin painottumisesta sivulla 41 olevan kuvion 5 oikeaan reunaan. Tämä kertoo tarvittavien esimiestaitojen moninaisuudesta.

Kaikkien esimiesten vastauksissa tärkeimmiksi esimiestaidoiksi nousivat priorisointikyky ja tehtävien organisointi, työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja kuuntelu, motivointi, innostaminen ja tukeminen sekä tehtävien delegointi. Näiden tehtävien tärkeydestä SAK:n esimiehet olivat hyvin yksimielisiä.

Esimiestehtävistään vähiten tärkeinä SAK:n esimiehet pitivät ulkoista tiedottamista ja vaikuttamista, esiintymistä, budjettien laatintaa ja hyväksyntää, tiedonhankintaa sekä asiaristiriitojen ratkaisua. Näiden taitojen arvioinnissa esimiehet eivät kuitenkaan olleet yhtä yksimielisiä kuin tärkeimpien taitojen arvioinnissa. Erityisesti asiaristiriitojen ratkaisu aiheutti vastauksissa hajontaa.

Avoimissa vastauksissa toistui useimmin Mintzbergin esittämiin henkilösuhderooleihin kuuluvia tehtäviä, jotka arviointitehtävissäkin nousivat selvästi tärkeimpien taitojen joukkoon. Näiltä osin arviointitehtävän ja avoimien kysymysten vastaukset olivat yhtenevät.

Kyselyyn vastaajista kaksi käytti kohdan 8 tarjoaman tilaisuuden lisätä tehtävälistaan tärkeäksi kokemiaan taitoja. Toinen vastaajista otti esille stressinsietokyvyn sekä yksityiselämän tasapainoisuuden ja siinä ilmenevien ongelmien heijastumisen työelämään. Toinen vastaajista korosti haastetta toimia alallaan yliverstaisten asiantuntijoiden esimiehenä: miten luoda innostusta ja toimintamahdollisuuksia perinteisessä hierarkkisessa linjaorganisaatiossa.

### **7.2.2 Esimiestaitojen hallinta**

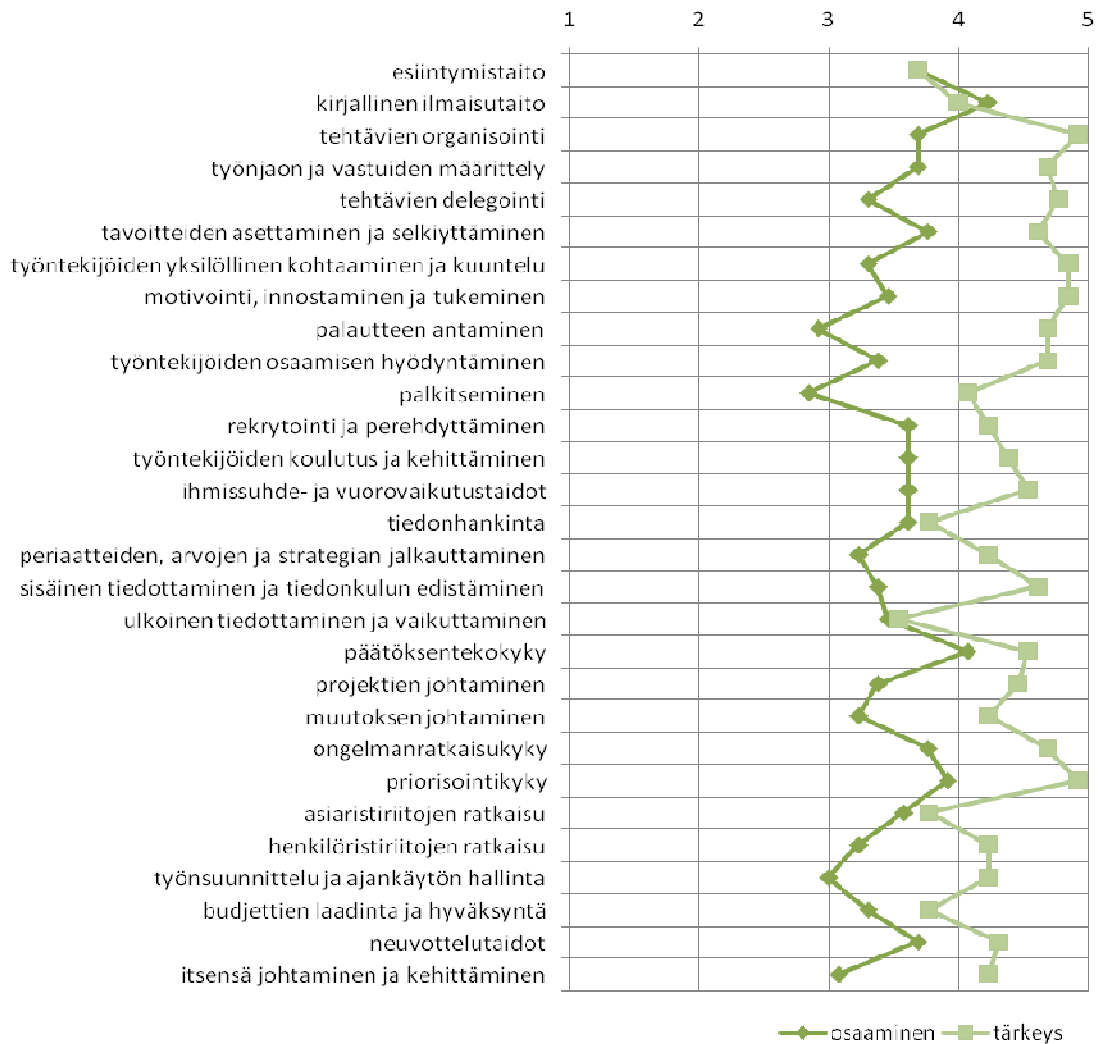
Kysymyksessä kymmenen esimiehiä pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan edellä mainittujen tehtävien ja taitojen suhteen. Vastausvaihtoehdot olivat erittäin huono (1), melko huono (2), melko hyvä (3), hyvä (4) ja erittäin hyvä (5).

Parhaimmaksi osaamisensa esimiehet arvioivat seuraavissa taidoissa: kirjallinen ilmaisutaito, päätöksentekokyky, priorisointikyky, tavoitteiden asettaminen ja selkiyttäminen sekä ongelmanratkaisukyky. Heikoimmat arvot osaamiselle esimiehet antoivat palkitsemisessa, palautteen antamisessa, työnsuunnittelussa ja ajankäytön hallinnassa sekä itsensä johtamisessa ja kehittämisessä.

Eniten hajontaa esiintyi budjettien laadinnan ja hyväksynnän, rekrytoinnin ja perehdyttämisen sekä työntekijöiden koulutuksen ja kehittämisen arvioinneissa. Näiden taitojen hallinnassa SAK:n esimiehillä on siis oman arvionsa pohjalta suurimmat keskinäiset erot.

### 7.2.3 Esimiestaitojen kehitystarpeet

Seuraavaa kuviota 5 tarkastellessa on esimiestaidoissa havaittavissa kehitystarpeita. Ainoastaan kirjallisessa ilmaisutaidossa ja esiintymistaidossa oma osaaminen koetaan taidon tärkeyttä paremmaksi. Myös tiedonhankinnassa sekä ulkoisessa tiedottamisessa ja vaikuttamisessa arvioitu tärkeys ja oma osaaminen ovat lähellä toisiaan.



Kuvio 5. Esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan suhteutuminen

Tarkasteltaessa esimiestaitojen keskiarvojen eroja portaikolla oma osaaminen – tärkeys suurimmat kuilut tärkeyden ja osaamisen välillä syntyivät palautteen antamisessa (ero keskiarvojen välillä: 1,769), työntekijöiden yksilöllisessä kohtaamisessa ja kuuntelussa (1,538), tehtävien delegoinnissa (1,461) sekä motivoinnissa, innostamisessa ja tukemisessa (1,384). Suurimmat kehitystarpeet liittyvät siis esimiehen rooliin alaisten johtajana.

Kysymyksessä 11 pyydettiin esimiehiä itse kertomaan missä asioissa he kokevat tarvitsevansa tukea, opastusta ja koulutusta, jotta he voivat hoitaa esimiestehtävänsä tulevaisuuden vaatimuksia vastaavalla tavalla.

Esimiehet toivovat saavansa tukea kehittyäkseen erityisesti ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa ja vaikeiden tilanteiden kohtaamisessa, palautteen antamisessa sekä työntekijöiden motivoimisessa ja johtamisessa tehokkaaseen yhteistyöhön.

Kehitystä toivotaan myös työn suunnittelussa ja organisoinnissa, ajankäytön hallinnassa sekä asiantuntijaorganisaation aidossa kehittämisessä ja sille edellytysten luomisessa. Myös itsensä kehittämiseen ja oman ammattitaidon ylläpitämiseen toivotaan jatkuvaa tukea ja kannustusta sekä omalta esimieheltä että henkilöstöpäälliköltä. Tiedottamisessa taas kaivataan oman talon asiantuntijoiden apua, koska onnistuakseen se vaatii ajallista panostamista.

#### **7.2.4 Tulevaisuudessa korostuvat esimiestaidot**

Koska kehittämistarvetta ei tule johtaa ainoastaan nykyisistä ongelmista ja esille tulleista tarpeista, kysyttiin SAK:n esimiehiltä myös minkä tehtävien ja taitojen he uskovat korostuvan tulevaisuudessa omassa esimiestyössään.

Puolet vastaajista nosti esille muutosjohtamisen tulevaisuudessa korostuvana esimiestaitona. Vastauksissa toistuivat myös priorisointikyky ja työn suunnittelu, jotka nekin ovat yhteydessä ennustettaviin organisaatiomuutostarpeisiin sekä väheneviin resursseihin ja niiden oikein kohdentamiseen. Tehtävien uudelleenorganisoinnin, tavoitteiden asettamisen ja selkiyttämisen sekä strategian kiteyttämisen uskottiin myös korostuvan tulevaisuudessa.

Esimiehet ilmaisivat vastauksissaan huolensa rekrytointiongelmia kohtaan. Pelkona on lisäksi se, että nykyiset asiantuntijat karkaavat parempien töiden perässä. Tähän liittyen ihmisten motivointi nähdään yhä tärkeämpänä tehtävänä tulevaisuudessa.

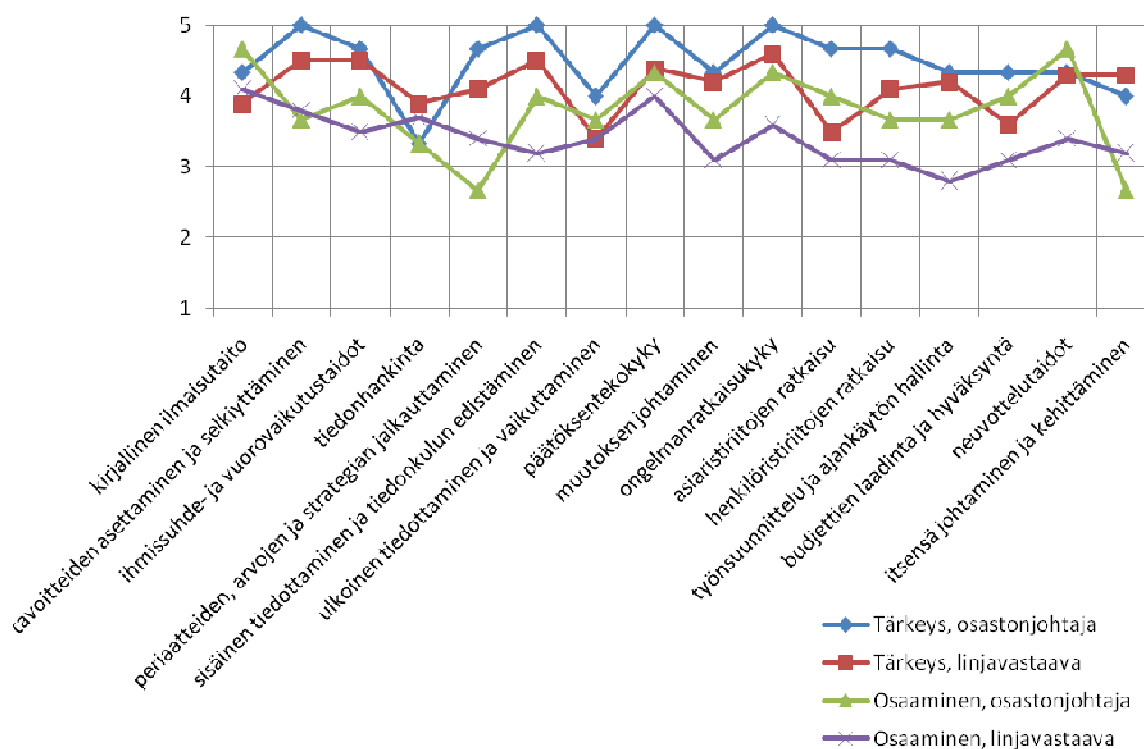
Yleisesti ottaen uudistuskykyisyyden varmistaminen ja työssään hyvin autonomisen asiantuntijaorganisaation hengissä pitäminen hektisten toimeksiantojen arkipäivässä koettiin yhä tärkeämpänä tehtävänä tulevaisuudessa. Vastauksissa esiintyivät myös itsensä johtamisen ja kehittämisen tärkeys sekä haasteet esimiestyön ja asiantuntijatyön yhdistämisessä.

### 7.3 Taustamuuttujien vaikutus arviointiin

Toisena tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää miten taustamuuttujat näkyvät suhtautumisessa esimiestyöhön ja omiin valmiuksiin esimiehenä toimimiseen. Taustamuuttujat; asema, esimieskokemus ja esimieskoulutus esitellään kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Vastaa- jien pienen määrän ja anonymiteetin suojaamisen vuoksi vastaajat luokiteltiin ainoastaan kah- teen ryhmään taustamuuttujaa kohden. Käsittelyyn otetaan ainoastaan ne tulokset, joissa vas- taajien keskimääräiset arviot esimiestaidoistaan vaihtelevat selkeästi taustamuuttujittain.

#### 7.3.1 Taustamuuttujana asema organisaatiossa

Ensimmäisenä taustamuuttujana käsitellään vastaajan asemaa organisaatiossa. Kyselyyn vas- tanneista esimiehistä kolme toimii SAK:ssa osastonjohtajana ja 10 linjavastaavana.



Kuvio 6. Esimiesaseman vaikutus taitojen arviointiin

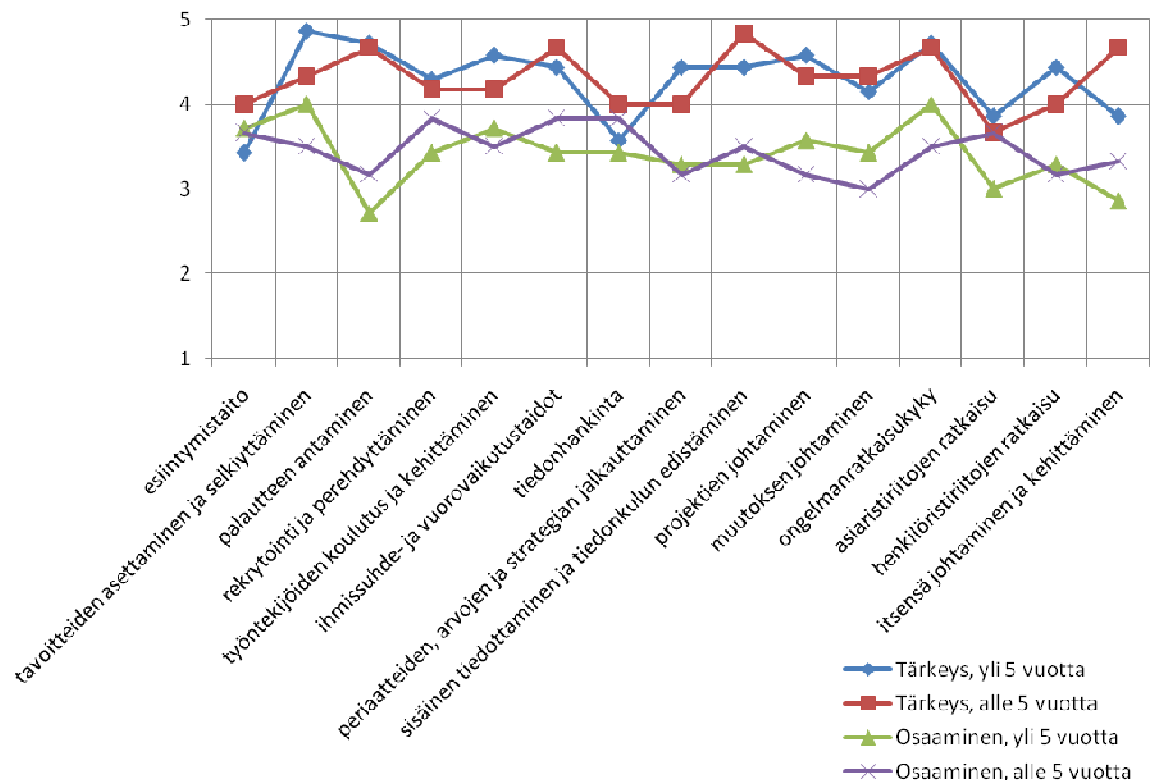
Kuten yllä olevasta kuviosta 6 voidaan havaita, osastonjohtajat antavat useimmille taidoille linjavastaavia suuremman painoarvon. Tilastollisesti suurimmat erot arvioinnissa kohdistuivat asiaristiriitojen ratkaisuun, budjettien laadintaan ja hyväksyntään, ulkoiseen tiedottamiseen ja vaikuttamiseen sekä päätöksentekokykyyn, jotka osastonjohtajat arvioivat linjaesimiehiä huomattavasti tärkeämmiksi taidoiksi omassa työssään. Linjavastaavat taas arvioivat tiedonhankin- nan olevan työssään merkittävästi tärkeämmäksi kuin osastonjohtajat.



Oman osaamisensa osastonjohtajat arvioivat linjavastaavia paremmaksi erityisesti päätöksenteokorooleihin liittyvissä esimiestaidoissa kuten neuvottelutaidoissa, asiaristiriitojen ratkaisussa, budjettien laadinnassa ja hyväksynnässä sekä työnsuunnittelussa ja ajankäytön hallinnassa. Kriittisemmin osastonjohtajat arvioivat osaamistaan erityisesti henkilösuhderooleissa. Periaatteiden, arvojen ja strategian jalkauttamisessa sekä itsensä johtamisessa ja kehittämisessä linjavastaavat arvioivat osaamisensa merkittävästi vahvemmaksi kuin osastonjohtajat.

### 7.3.2 Taustamuuttujana esimieskokemus

Toisena taustamuuttujana käsitellään esimiestyökokemuksen vaikutusta arviointiin. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, SAK:n esimiehet jaetaan kahteen ryhmään yhteenlaskettujen esimiestyövuosiensa perusteella: Ensimmäisen ryhmän muodostavat esimiehet, jotka ovat toimineet esimiesasemassa alle 5 vuotta ja toisen ryhmän esimiehet, joilla on esimiestyökokemusta yli 5 vuoden ajalta.



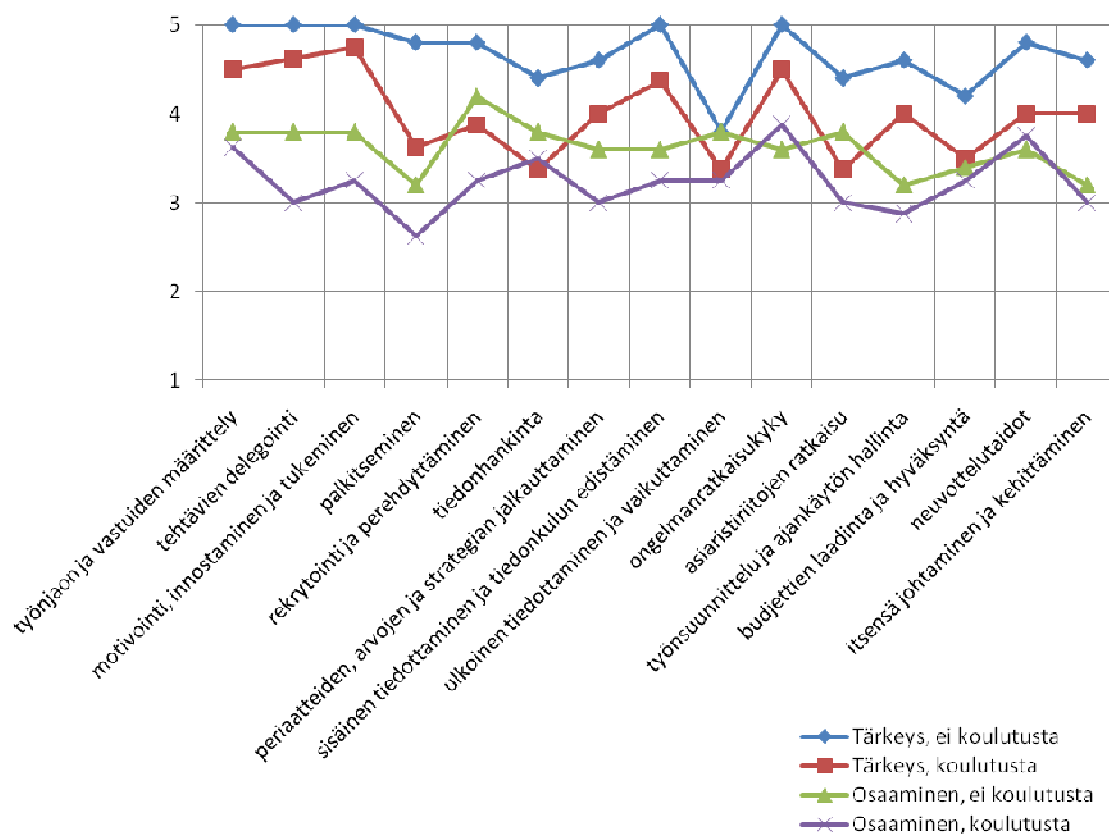
Kuvio 7. Esimieskokemuksen vaikutus taitojen arviointiin

Kuten kuviosta 7 on nähtävissä, ei esimieskokemuksella ole merkittävää vaikutusta esimiestehtävien tärkeyden ja oman osaamisen arvioimiseen. Mainittavia eroja esiintyi seuraavissa seikoissa: Alle 5 vuotta esimiesasemassa toimineet pitivät erityisesti itsensä johtamista ja kehittämistä sekä esiintymistaitoa yli 5 vuotta työskennelleitä tärkeämpänä. Yli 5 vuotta esimiehenä toimi-

neet pitivät vertailuryhmänsä tärkeämpänä taitona tavoitteiden asettamista ja selkiyttämistä, jossa he myös arvioivat oman osaamisensa paremmaksi kuin vähemmän esimieskokemusta omaavat. Myös ongelmanratkaisukyvyssä ja muutoksen johtamisessa yli 5 vuotta esimiesasemassa toimineet arvioivat osaamisensa kokemattomampia esimiehiä vahvemmaksi. Alle 5 vuotta esimiehenä toimineet puolestaan arvioivat osaamisensa paremmaksi erityisesti asiaristiriitojen ratkaisussa, itsensä johtamisessa ja kehittämisessä sekä palautteen antamisessa.

### 7.3.3 Taustamuuttujana esimieskoulutus

Kolmantena taustamuuttujana vertaillaan esimieskoulutuksen vaikutusta arviointiin. Kuten jo aikaisemmin esiteltiin, tämän muuttujan suhteen vastaajat ryhmitellään sen perusteella ovatko he saaneet esimieskoulutusta ennen SAK:ssa työskentelyään vai eivät.



Kuvio 8. Esimieskoulutuksen vaikutus taitojen arviointiin

Kuten yllä oleva kuvio 8 paljastaa, esimiehet, jotka eivät olleet saaneet esimieskoulutusta ennen SAK:ssa työskentelyään arvioivat pääsääntöisesti kaikki taidot tärkeämmiksi kuin jo ennen SAK:ssa työskentelyään esimieskoulutusta saaneet. Esimiehet ilman SAK:ta edeltävää esimieskoulutusta arvioivat erityisesti palkitsemisen, tiedonhankinnan ja asiaristiriitojen ratkaisun huomattavasti tärkeämmäksi kuin vertailuryhmänsä.

Esimiehet ilman SAK:ta edeltävää esimieskoulutusta arvioivat myös osaamisensa pääasiassa korkeammalle kuin vertailuryhmänsä. Erityisesti rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä, tehtävien delegoinnissa ja asiaristiriitojen ratkaisussa heidän arvionsa omasta osaamisestaan olivat vertailuryhmäänsä korkeammalla.

Yhteenvetona muuttujien vaikutuksesta esimiestaitojen tärkeyden ja oman osaamisen arviointiin voidaan todeta, että osastonjohtajat ja esimiehet, jotka eivät olleet saaneet lainkaan esimieskoulutusta ennen SAK:ssa työskentelyään, korostavat esimiestaitojen tärkeyttä muita ryhmiä enemmän. Nämä myös arvioivat oman osaamisensa vertailuryhmiä korkeammalle. Esimieskokemuksella sen sijaan ei ollut merkittävää vaikutusta taitojen arviointiin.

#### **7.4 Esimiestyössä koetut haasteet**

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli mitä haasteita SAK:n lähiesimiehet työssään kohtaavat. Suurimmaksi haasteeksi koettiin aikapula, joka ilmenee siinä, ettei esimiestyöhön ja alaisten kanssa keskusteluun ole riittävästi aikaa. Kalentereista on vaikea löytää aikaa yhteisille tapaamisille ja kiire haastaa myös omien asiantuntijatehtävien hoitamisessa. Perehtymisaikaa tarvittaisiin enemmän myös substanssiasioden hallitsemiseen ja niistä asiantuntija-alaisten kanssa keskustelemiseen.

Useat vastaajista kokivat haasteeksi myös työmäärän tasaisen delegoinnin sekä alaisten osaamisen hyödyntämisen. Tästä voi seurata sekä kuormittavuusongelmia että henkilöristiriitoja. Myös erilaisista henkilöjohtamisen käytännöistä yksiköiden välillä voi aiheutua kitkaa ja epäilyjä epätasa-arvoisesta kohtelusta.

Monimutkainen toimintaympäristö aiheuttaa sen, ettei tilanteita voida kovinkaan usein ennakoita. Ennakoinnin puutteesta seuraa ongelmia päivittäisten asioiden hoidossa. Nämä ongelmat kaatuvat usein työntekijöille, joiden tulisi olla työskentelyssään joustavampia ja yhteistyökykyisempiä erityisesti osastorajat ylittävässä toiminnassa.

Haasteeksi koetaan myös tiedonkulku, strategiantyön ja tavoitteiden kytkeminen yksittäisten ihmisten työhön, ohjauksen ja autonomian välinen suhde vaativassa asiantuntijatyössä sekä jatkuvan innostuksen ylläpitäminen yksikössä. Näiden lisäksi korjaavan palautteen antaminen sekä kärsimättömyyden ja käskyttämisen välttäminen nopeatempoisen työn ja kiireen keskellä vaativat esimiehiltä voimavaroja. Myös omasta kehittämisestä kannettiin huolta.

## 7.5 Kehittämismenetelmien soveltuvuuden arviointi

Kysymyksessä 13 esimiehiä pyydettiin arvioimaan eri kehitysmenetelmien soveltuvuutta omaan kehittämiseensä. Kysymyksessä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, jonka vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: ei ollenkaan soveltuva (1), ei kovin soveltuva (2), jonkin verran soveltuva (3), soveltuva (4) ja erittäin soveltuva (5). Aineistoa on tarkasteltu keskiarvojen ja keskihajonnan suhteen ja se on luokiteltu taulukkoon 4 siten, että soveltuvimmaksi arvioitu kehittäminenmenetelmä on ylimmäisenä. Yksi vastaajista oli jättänyt arvioimatta tutorointi, mentorointi -vaihtoehdon, mutta nollarivi poistettiin aineistoa käsiteltäessä.

Taulukko 4. Kehittämismenetelmien soveltuvuus

<b>Kehittämismenetelmä</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Keskihajonta</b>
suora henkilökohtainen palaute	4,385	0,506
tiimityöskentely	4,154	0,689
SAK:n oma esimiehille tarkoitettu koulutus	4,077	0,954
ideointipalaverit	4,000	0,707
toisten kokemuksista oppiminen	4,000	0,707
kehityskeskustelut	3,923	1,038
erityistehtävät ja kehittämisprojektit	3,846	0,899
koulutus- ja kehittämisohjelmat	3,846	0,899
työnohjaus	3,692	0,630
itseopiskelu	3,615	0,961
koulutustilaisuudet	3,538	0,660
SAK:n esimies- ja työilmapiirikyselyt	3,538	1,198
tutorointi, mentorointi	3,500	1,168
vierailut, opintokäynnit	3,462	0,877
SAK:n esimiespalaverit	3,385	1,121
verkko-oppiminen	3,231	1,092
työkierto ja sijaisuudet	2,154	0,987

Kaikkein soveltuvimmaksi menetelmäksi SAK:n esimiehet arvioivat suoran henkilökohtaisen palautteen. Seuraavaksi soveltuvimmaksi koettiin tiimityöskentely ja kolmanneksi SAK:n oma esimiehille tarkoitettu koulutus. Myös toisten kokemuksista oppimista ja ideointipalavereja pidettiin henkilökohtaisessa kehittämisessä toimivina menetelminä. Vaihtoehdoista huonoiten

soveltuviksi esimiehet arvioivat työkierron ja sijaisuudet, verkko-oppimisen sekä SAK:n esimiespalaverit.

Huomiota kannattaa kuitenkin kiinnittää myös arvioinnin tulosten keskihajontaan, joka kertoo siitä miten eri tavalla esimiehet kokevat kehittämismenetelmien soveltuvan itselleen. Yksimielisimpiä SAK:n esimiehet olivat suoran henkilökohtaisen palautteen toimivuudesta, eniten hajontaa vastauksissa aiheutti SAK:n esimies- ja työilmapiirikyselyt.

Kyselyn lopuksi esimiehille annettiin vielä mahdollisuus esittää omia kehitysehdotuksia. Tilaisuuteen tarttui yhdeksän vastaajaa.

Kolmasosa vastaajista toivoi yhtenäisyyttä toimiston johtamiseen. Yhteisille pelisäännöille on tarvetta, kun taas keinotekoisista raja-aidoista ja asiantuntijatiedon panttaamisesta halutaan eroon. Osastoilla ja linjoilla johtamistehtävä koetaan selkeäksi, mutta vastaajien mielestä niin sanottu kokoava johtaminen puuttuu koko toimiston tasolta. Toisaalta myös esimiesten tehtäviä toivottiin selkeytettävän suhteessa henkilöstöhallintoon ja johtoryhmään.

Hierarkkisesta ”käskytsorganisaatiosta” halutaan kehittää tasa-arvoinen ja laajan autonomian asiantuntijaorganisaatio. Työntekijöiden palkitsemisjärjestelmääkin tulisi kehittää palvelemaan nykyistä enemmän esimiestyötä.

Säännöllisten esimiespalaverien toivottiin jatkuvan, sillä vertaistuki koetaan tärkeäksi. Myös työnohjausta pidettiin hyvänä alkuna kehittämistyölle. Tarpeen mukaan henkilökohtainenkin työnohjaus voisi olla hyvä ratkaisu.

Kaksi vastaajista toivoi entistä suunnitelmallisempaa esimiestyön koulutus- ja kehittämisohjelmaa tasokkaine kouluttajineen. Tähän olisi vastaajien mielestä panostettava pitkällä aikajännteellä. Halukkaille olisi myös tarjottava ammatillista täydennyskoulutusohjelmaa.

Vastaajien mielestä esimiestyötä tulisi kehittää tarvelähtöisesti eli rakentaa käytännönläheisiä malleja koko henkilöstön ja esimiesten itsensä näkemyksien pohjalta. Myös koulutusvalikoiden tulisi olla riittävä, jotta siitä voitaisiin räätälöidä jokaiselle sopiva kokonaisuus.

Viimeisenä tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää kuinka tärkeänä SAK:n esimiehet OTO-esimiestyön kehittämisen kokevat.

## 7.6 Kehittämisen tärkeys

Vastaajista neljäsosa piti esimiestyön kehittämistä omalta osaltaan **erittäin tärkeänä**. Perusteluina oli, että asiantuntijaorganisaatiossa esimiestyö on ratkaisevassa roolissa koko organisaation menestymisen kannalta; pitäähän se sisällään muun muassa tehtävien priorisointia ja työntekijöiden osaamisen ja jaksamisen tukemista. Yksi SAK:n linjaesimiehistä muotoili asian seuraavalla tavalla: ”Jos esimiestyö mättää, on koko porukka tuuliajolla”. Yksi vastaajista koki kehittämisen erittäin tärkeäksi myös sen vuoksi, että hän oli toiminut esimiehenä vasta suhteellisen vähän aikaa.

**Tärkeänä** esimiestyön kehittämisen SAK:ssa koki vastaajista puolet. Syynä siihen on muun muassa se, että tiedoissa ja taidoissa on pysyttävä ajan tasalla. Vaatimusten uskotaan lisääntyvän joka suhteessa koko ajan, jolloin on sekä kyettävä priorisoimaan entistä paremmin että ohjaamaan työntekijöiden työpanos oikeisiin asioihin. Myös ikäjohtamisen vaatimukset ja ikääntymisen aiheuttamat seikat vaativat kasvavaa huomiota. Vastaajista ainakin yksi uskoi jatkavansa esimiehenä lopun työurastaan.

**Jonkin verran tärkeänä** esimiestyön kehittämisen koki yksi vastaajista. Hän perusteli vastauksensa hyvällä pohjakoulutuksella ja työn tuomalla kokemuksella. Hänkään ei kuitenkaan kieltänyt lisätaitojen olevan pahitteeksi. Kaksi vastaajista ilmoitti, ettei koe kehittämistä omalta osaltaan **kovin tärkeäksi**. Molemmat perustelivat kantansa sillä, että he ovat siirtymässä lähiaikoina eläkkeelle.

## 8 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätavoitteena oli esimiesten itsearvioinnin avulla tuoda esille heidän tämänhetkiset ja tulevaisuuden vaatimuksista syntyvät kehitystarpeensa sekä heille parhaiten soveltuvat kehittämismenetelmät. Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiestyössä koettuja haasteita, tulevaisuudessa korostuvia esimiestaitoja ja sitä, miten tärkeäksi esimiehet kehittämisen omalta kohdaltaan kokevat. Lisäksi tarkasteltiin taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa ja aineisto kerättiin osittain strukturoidulla kyselylomakkeella SAK:n 18 lähiesimieheltä. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin Webropol-palvelua ja analysoinnissa Excel-ohjelmaa. Tulosten kuvaamisessa käytettiin keskiarvoja ja -hajontoja. Seuraavissa alaluvuissa tiivistetään tutkimuksen tuloksia ja verrataan niitä aiemmin esiteltyihin tutkimustuloksiin ja johtajuusteorioihin.

### 8.1 Esimiestyön tämänhetkinen tilanne SAK:ssa

Valtaosa SAK:n esimiehistä pitää esimiestyön kehittämistä omalta kohdaltaan tärkeänä. Esimiestyön tärkeä rooli asiantuntijaorganisaation menestymisen kannalta on sisäistetty, mutta työssä koettiin vielä olevan kehittämistäkin.

#### 8.1.1 Haasteet ja kehittämistarpeet esimiestyössä

Strukturoiduista kysymyksistä saatujen tulosten perusteella suurimmat kuilut tärkeyden ja osaamisen arvioinnin välillä syntyivät palautteen antamisessa, työntekijöiden yksilöllisessä kohtaamisessa ja kuuntelussa, tehtävien delegoinnissa sekä motivoinnissa, innostamisessa ja tukemisessa. Esimiesten avoimet vastaukset tukivat käsitystä näiden taitojen kehittämistarpeista. Edellä mainitut tehtävät kuuluvat kaikki Mintzbergin esittämään rooliin alaisten johtajana, joten yleisesti ottaen kehitystarpeiden voidaan nähdä liittyvän vuorovaikutustaitoihin.

**Palautteen antaminen** kehitystarpeena on noussut aikaisemmin esille myös Terve Organisaatio -työilmapiirimittauksen sekä Kehittyvä esimies -kyselyn tuloksissa. Palautteen ja tunnustuksen saaminen on asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden työssä jaksamisen kannalta erittäin tärkeää, siksi esimiesten onkin kiinnitettävä siihen erityistä huomiota (Maunula 1992, 33; Sipilä 1991, 175). Voidaan kuitenkin pohtia miten paljon aiempien tutkimusten tulokset ovat muokanneet esimiesten käsitystä omasta palautteenantokyvystään.

**Tehtävien delegointi** todettiin erityisesti asiantuntijaesimiesten ongelmaksi. Omat asiantuntijatehtävät vievät aikaa varsinaiselta esimiestyöltä eikä esimies osaa tai halua delegoida niitä eteenpäin. (Salminen 2006, 22; Tuominen 2005, 157.) Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, parempi työsuunnittelu ja ajankäytön hallinta toisivat kuitenkin enemmän aikaa myös esimiestyön hoitamiseen. Delegoinnissa on kuitenkin otettava huomioon myös kuormittavuus-tekijät ja työmäärä olisi jaettava työntekijöille mahdollisimman tasaisesti.

**Motivointi, innostaminen ja tukeminen** nousivat arvioissa tärkeimpien tehtäväkokonaisuuksien joukkoon. Vaikka SAK:n henkilöstö onkin tilastojen perusteella organisaatioon sitoutunutta, kokevat esimiehet alaisten motivoinnin yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä. Parhaiten esimies voi vaikuttaa alaistensa motivaatioon töiden suunnittelulla ja valinnalla sekä ohjaamalla ihmiset oikeisiin tehtäviin (Sipilä 1991, 89 - 90). Esimiehet ovat myös tiedostaneet uhan osavien asiantuntijoiden karkaamisesta organisaatiosta.

Haasteeksi koetaan jatkuvan innostuksen ylläpitäminen yksiköissä. Kehittyvä esimies -kyselyn perusteella myös työntekijät kokevat, että esimiesten kannustamisessa ja inspiroivuudessa on kehittämisen varaa. Mielekkäiden ja haastavien tavoitteiden ja työkokonaisuuksien sekä mahdollisuuden käyttää ja kehittää taitojaan on todettu edistävän työntekijöiden jaksamista (Hynninen 2005, 87 - 94).

Esimiehen rooli tukijana on moninainen. Jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen edellyttävät esimieheltä niin asiantuntijatyön vaatimusten kuin työntekijöiden yksilöllisten elämäntilanteiden ymmärtämistä. Kehityskeskusteluissa taas esimiehiltä toivottiin tukea erityisesti töiden priorisoinnissa ja substanssiasioissa. Vaikka ohjauksen ja autonomian välinen suhde on asiantuntijatyössä haastava, asiantuntijoilla tulisi olla mahdollisuus tarvittaessa keskustella, jäsentää ja tarkistaa tehtävänantoa sekä saada asiantuntijatukea esimieheltään (Hynninen 2005, 87 - 94). Tukea tarvitaan myös silloin, kun työ on jo valmistunut ja arvioinnin kohteena (Tuominen 2005, 158 - 159; Tuomivaara 2005, 10). Esimiehen tukea kaivataan toisenlaisissakin ongelmatilanteissa; henkilöristiriitoja voivat aiheuttaa esimerkiksi epäilyt epätasa-arvoisesta kohtelusta. Esimiehen tulisikin pyrkiä luomaan luottamusta ja oikeudenmukainen ilmapiiri (Piili 2006, 20).

Edellisiin haasteisiin liittyy läheisesti myös **työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja kuuntelu**. Esimiehen olisi hyvä tuntea alaisensa paitsi siksi, että hän pystyisi johtamaan heitä tilanteeseen sopivalla tavalla, mutta myös siksi, että hän osaisi hyödyntää heidän osaamistaan



(Sipilä 1991, 56; Piili 2006, 20). Myös ikääntymiseen liittyvät seikat vaativat SAK:n esimiehiltä tulevaisuudessa yhä enemmän huomiota, onhan henkilöstön keski-ikä verrattain korkea.

Tulevaisuuden haasteisiin liittyy ehdottomasti myös muutosjohtaminen. Paitsi että SAK:n rooli keskusjärjestönä tulee muuttumaan tulevaisuudessa, myös henkilöstö uusiutuu eläköitymisen myötä. Muutostilanteissa tulevat eteen tehtävien uudelleenorganisointi, priorisointikyky sekä tavoitteiden ja strategian kytkeminen yksittäisten ihmisten työhön.

Organisaation rakenteeseen liittyviä haasteita esimiestyöhön tuovat muun muassa erilaiset henkilöjohtamisen käytännöt, yhteistyön ja tiedonkulun toimivuus eri osastojen välillä. Myös palkitsemisjärjestelmää tulisi esimiesten mielestä kehittää nykyisestä.

Tutkimuksen tulokset todensivat kirjallisuudessa esitettyjä esimiestyön haasteita, mutta vaikka kyselyn vastausprosentti oli hyvä, perusjoukon pienuudesta johtuen tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita asiantuntijaorganisaatioita.

**Taustamuuttujista** esimiesaseman ja esimieskoulutuksen voitiin nähdä vaikuttavan arviointiin. Osastonjohtajat ja esimiehet, jotka eivät olleet saaneet esimieskoulutusta ennen SAK:ssa työskentelyään, sekä korostivat esimiestehtävien tärkeyttä että arvioivat oman osaamisensa vahvemmaksi kuin vertailuryhmänsä. Esimieskokemuksella ei ollut merkittävää vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.

### **8.1.2 Kehittäminen**

Kehittämismenetelmistä soveltuvimmaksi esimiehet arvioivat odotetusti suoran henkilökohtaisen palautteen. Tiimityöskentely ja SAK:n oma esimiehille tarkoitettu koulutus koettiin myös soveltuviksi kehittämismenetelmiksi. Siitä, että ideointipalaverit ja toisten kokemuksista oppiminen arvioitiin myös korkealle, voidaan päätellä, että vertaistuelle on tarvetta.

Vastausten hajonta kuitenkin kertoo, että esimiehet keskenään kokevat eri menetelmien soveltuvan itselleen eri tavalla. Esimerkiksi huonosti soveltuvaksi menetelmäksi arvioituja SAK:n esimiespalavereja toivottiin avoimissa vastauksissa jatkettavan. Syynä heikkoon arvioon saattaa siis olla se, että palavereissa on käsitelty aikaisemmin aiheita, jotka ovat palvelleet huonosti kyseisten esimiesten tarpeita.

Avoimissa vastauksissa pidettiin myös hyvänä asiana jo alkanutta työnohjausta, vaikka muihin kehittämismenetelmiin verrattuna sitä ei soveltavuudessaan korkealle arvioitukaan. Vaikka kaksi vastaajaa toivoi entistä suunnitelmallisempia koulutus- ja kehittämisohjelmia, arvioinnissa ne ylsivät vain kahdeksannelle sijalle. SAK:n esimies- ja työilmapiirikyselyt saivat myös suhteessa muihin menetelmiin aika heikon arvion. Tämänkin menetelmän suhteen arvioiden hajonta oli varsin suurta.

## 8.2 Kehitysehdotuksia

Koska käytössä olevien arviointimenetelmien ei koettu tukevan erityisen hyvin esimiestyössä kehittymistä, olisi näiden kehittämistä syytä harkita. SAK:n esimiestyötä on tähän mennessä tarkasteltu erilaisilla mittareilla aina yhdestä näkökulmasta kerrallaan, jolloin arviointien vertailtavuus on ollut hankalaa. Esimiestyön kehittämiseksi käyttöön kannattaisikin ottaa 360 asteen johtamispalautte, jossa esimiehen johtamistapaa arvioivat sekä hänen alaisensa, esimiehensä että esimies itse. Kaikkien vastatessa samoihin kysymyksiin samana ajankohtana esimies saisi tietoa siitä, kuinka realistinen hänen oma käsityksensä esimiesosaamisestaan on. Palautteen antajina voisivat toimia myös esimieskollegat, vaikka heidän voikin olla vaikeampaa arvioida toistensa johtamisen laatua.

360 asteen johtamispalautte kannattaa räätälöidä SAK:hon ottaen huomioon asiantuntijaorganisaation erityispiirteet ja valita arvioitavaksi taitoja, jotka SAK:n esimiehet tämän kyselyn perusteella kokivat työssään tärkeimmiksi. Numeroarviointien lisäksi kyselyssä tulisi olla mahdollisuus antaa palautetta myös sanallisesti, sillä arvioiden perustelut ja esimerkit tukevat konkreettisuudessaan paremmin esimiehen kehittymistä. Kirjallisen palautteen keräämisen jälkeen olisi panostettava myös siihen, miten palautetta käsitellään. Esimiehille voisi järjestää esimerkiksi yhteisen palautetilaisuuden, jossa esimiehiä autettaisiin käsittelemään saamiaan tuloksia. Heidän tulisi myös käydä tulosten purkukeskustelut alaisensa kanssa.

Mikäli 360 asteen arviointi ulotettaisiin jatkossa koskemaan myös alaisia, toimisi se esimiehille uutena kanavana antaa palautetta alaisilleen. 360 arviointi voitaisiin yhdistää myös osaksi palkitsemisjärjestelmää, jossa kyselyn tulosten perusteella olisi kehittämisen varaa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä palvelisi sekä esimiehiä, jotka arvioivat palkitsemisen taidoistaan heikoimmaksi, että vastaisi osaltaan haasteeseen pitää osaava henkilöstö organisaatiossa.

Keväällä alkanut työnohjaus soveltuu kehittämismenetelmänä hyvin itsetuntemuksen parantamiseen ja sitä kautta juuri vuorovaikutustaidoissa koettujen puutteiden, kuten palautteen anta-

misen ja kuuntelemisen taidon kehittämiseen. Yksilötyönohjauksessa painopiste olisi vielä enemmän esimiehen oman johtajuuden vahvistamisessa ja kehittämässä ja tätä vaihtoehtoa tulisi myös tarjota halukkaille esimiehille. Alkanut ryhmätyönohjaus tarjoaa kuitenkin esimiehille mahdollisuuden jakaa kokemuksia vertaisryhmässä, saada tukea kollegoilta ja löytää ratkaisuja ongelmatilanteisiin.

Myös esimiespalaverit tarjoavat forumin vertaistuelle. Näissä teemapalavereissa voisi jatkossakin käsitellä konkreettisia, SAK:n esimiestyön käytäntöä koskevia asioita. Esimiesten vastauksen perusteella olisi tarpeen kerrata muun muassa henkilöstöhallinnon ja esimiesten vastuiden jakautumista. Pelisääntöjen lisäksi olisi hyödyllistä myös kerrata toimintaohjeet vaikeiden tilanteiden kohtaamisessa.

Ristiriitatilanteissa ja vaikeiden tilanteiden kohtaamisessa kehittymiseen esimiehille on tarjolla myös erilaista koulutusta, joista yhtenä esimerkkinä Stakesin kehittämä puheeksiottovalmennus. Koulutustarjonnassa voisi ottaa huomioon myös esimiesten kokemat kehitystarpeet ajankäytön hallinnassa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa. Vaikka nämä ovatkin toisaalta henkilökohtaisia ominaisuuksia, niiden kehittämiseen on tarjolla myös koulutusta. OTO-esimiesten tulisi myös harkita, ovatko he säilyttäneet itsellään asiantuntijatehtäviä, joita olisi mahdollista delegoida alaisille.

Koska SAK:n esimiestehtävissä toimii useita vasta vähän aikaa esimiehinä työskennelleitä henkilöitä ja nykyisiä esimiehiä on siirtymässä eläkkeelle, tulisi esimiehiä kannustaa enemmän osallistumaan mentorointiin. Paitsi että uudet esimiehet saisivat tätä kautta muutoin katoavaa hiljaista tietoa, he voisivat myös tuoda uusia näkökulmia kokeneemmille esimiehille. Useiden esimiesten jääminen piakkoin eläkkeelle tulee huomioida myös talon sisällä olevalle esimiesreserville tarjottavassa koulutuksessa; useimmitenhan esimieheksi valitaan jo organisaatiossa työskentelevä asiantuntija. Substanssiosaamisensa perusteella esimieheksi ylennetyllä asiantuntijalla ei kuitenkaan välttämättä ole aikaisempaa esimiestyökokemusta, kuten tämänkin tutkimuksen tulokset osoittivat.

Koska suora palaute koettiin soveltuvimpana kehittämismenetelmänä, tulisi myös alaisia kannustaa antamaan palautetta esimiehilleen niin kehityskeskusteluissa kuin päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Esimiesarviointien vastausprosentteja tulisi jatkossakin seurata ja etsiä syitä vastaamattomuuteen.

### 8.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä opinnäytetyö antaa kattavan käsityksen SAK:n esimiestyön kehittämistarpeista esimiesten näkökulmasta katsottuna. Koska tulokset antavat suuntaa tarvittaville kehitystoimille, olisi mielenkiintoista tehdä kehitystoimenpiteiden jälkeen seurantatutkimus siitä, kokevatko esimiehet kehittämismenetelmien palvelevan paremmin heidän tarpeitaan.

Tätä tutkimusta ei ole tarkoituksenmukaista toistaa tässä muodossa, mikäli 360 asteen johtamispalaute otetaan SAK:ssa käyttöön. Sen sijaan esimiehiä voitaisiin haastatella siitä, kuinka he kokevat 360 asteen arvioinnin palvelleen heitä.

Tutkimustulosten perusteella SAK:n nykyisen palkitsemisjärjestelmän käyttökelpoisuus esimiestyön välineenä on syytä ottaa tarkastelun kohteeksi. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen tulisi aloittaa kartoittamalla järjestelmän nykytila ja kehitystarpeet. Kyselytutkimuksella mahdollistetaan koko henkilöstön osallistuminen järjestelmän kehittämiseen, mutta sen rinnalla tulisi käyttää etenkin esimiestason haastatteluja.

## Lähteet

- Akava 2007. Asiantuntijuudella tuloksellisuutta ja hyvinvointia elämään. Akavan työelämän tavoitteet.
- Borgman, M. & Packalén E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannus-osakeyhtiö Tammi. Tampere.
- Eklund, K. 1992. Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus, tutkimuksia ja selvityksiä 12. Jyväskylä.
- Elo, A.-L. 1994, Kysely-palaute työn osallistavan kehittämisen tukena. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toim. Lindström K. Työterveyslaitos. Helsinki
- Gentry, W.A., Harris, L.S., Baker, B.A. & Leslie, J.B. 2008. Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 29, s. 167 - 181.
- Gomez-Mejia, L.R., McCann, J.E., Page, R.C. 1985. The Structure of Managerial Behaviors and Rewards. *Industrial Relations*. Vol. 24, s. 147 - 153.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Hietanen, E. 2007. SAK ry. Kehittämisjohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto.
- Hietanen, E. 2008. SAK ry. Kehittämisjohtaja. Henkilökohtainen tiedonanto.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13. - 14. osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Hovila, H. 2005. Henkilöstöjohtaminen tietointensiivisen organisaation tukena. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J. (toim.) Asiantuntijan suorituskyky. Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA). Tampere.
- Hynninen, K. 2005. Matkalla uudistuvaan asiantuntijaorganisaatioon. s. 77- 122. Teoksessa Tuomivaara S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella. Työterveyslaitos.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hätönen, H. 2005. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. 3. painos Palmenia-kustannus. Helsinki.

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

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2006. Organisaation olemus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita Prima Oy. Helsinki.

Keto, A. 2006. SAK:n työilmapiirikyselyn tulokset.

Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Atena Kustannus Oy. Juva

Lahti, K. 2007. 360 asteen palautteet ja niiden käyttö kehittämisen tukena.

Luettavissa: <http://360palaute.blogspot.com/>. Luettu 22.9.2008.

Laitinen, R. 2008. SAK ry. Henkilöstösuunnittelija. Henkilökohtainen tiedonanto.

Latva-Kiskola, E. 2006. Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva Työyhteisö - esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki

Leppänen A. 2005. Esimiehenä kehittyminen. s.167 - 169. Teoksessa Tuomivaara S. (toim.) Asiantuntijan luovuus koetuksella. Työterveyslaitos.

- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki
- Maunula, R. 1992. Esimiehenä asiantuntijaorganisaatiossa. 2., uusittu painos. Aavaranta-sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Mintzberg, H. 1980. The Nature of Managerial Work. 1980 edition. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. 1990. The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review. Vol. 68, s. 163 - 176.
- Moore, J. 2004. Where do you start with leadership development? Developing a strategic framework for leadership development. Development and Learning in Organizations. Vol. 18, s. 7 - 9.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Huhtala, T. 2003. Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Ekonomia Oy. Forssa.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Mermerus Oy. Tammer-Paino. Tampere.
- Palsola, H. & Sundvik L. 2006. Asiantuntijatyöyhteisön johtaminen asianajajatoimiston työyhteisössä. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva Työyhteisö - esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy. Helsinki
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy. Juva
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Jyväskylä.
- Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Kirjayhtymä Oy. Tampere.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Talentum. Jyväskylä.

Salovaara, A. 2006. Kehityskeskustelut osana SAK:n johtamista. HAAGA-HELIA ammatti-korkeakoulu. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

SAK 2007a SAK:n henkilöstösuunnitelma 2007 - 2011.

SAK 2007b Organisaatio. Luettavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/tietoasaksta.jsp?location1=4&sl2=3&lang=fi&id=30773>

Luettu: 10.3.2008

SAK 2007c Tehtävät ja tarkoitus. Luettavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/tietoasaksta.jsp?location1=4&sl2=2&lang=fi&id=30762>

Luettu: 10.3.2008

SAK 2007d Edustajakokous. Luettavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/tietoasaksta.jsp?location1=5&sl2=5&sl3=6&lang=fi&id=30779>

Luettu: 10.3.2008

SAK 2007e Osastot ja linjat. Luettavissa:

<http://www.sak.fi/suomi/tietoasaksta.jsp?location1=4&sl2=3&sl3=13&lang=fi&id=30808>

Luettu: 10.3.2008

SAK 2007f SAK:n henkilöstöraportti 2007.

SAK 2007g SAK:n koulutussuunnitelma 2008.

Sipilä, J. 1991. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Weilin+Göös. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sveiby, K.E. 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Sveiby, K.E. 1997. The New Organizational Wealth, Managing & Measuring Knowledge-based Assets. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Jyväskylä



- Tengblad, S. 2006. Is There a "New Managerial Work"? A Comparison with Henry Mintzberg's Classic Study 30 Years Later. *Journal of Management Studies*. Vol. 43, s. 1437 - 1461.
- Tiusanen, O. 2001. Uudistava ja uudistuva johtaminen esimiestyössä. Helian julkaisusarja A:4. Oy Edita Ab. Helsinki
- Tuominen, E. 2005. Luovuutta edistävä johtaminen. s. 152 - 166. Teoksessa Tuomivaara S. (toim.) *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Työterveyslaitos.
- Tuomivaara, S. 2005. Kestävään luovuuteen. s. 9 - 14. Teoksessa Tuomivaara S. (toim.) *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Työterveyslaitos.
- Tuomivaara S., & Leppänen, A. 2005. Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. s. 15-76. . Teoksessa Tuomivaara S. (toim.) *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Työterveyslaitos.
- Työterveyslaitos. Kyselykartoitus työyhteisön kehittämisen välineenä. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/1996-04/03.htm>. Luettu 2.3.2008.
- Viitala, R. 2003. *Henkilöstöjohtaminen*. 2. - 3. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä Oy. Keuruu
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen*. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki
- Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.
- Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä Oy. Jyväskylä

## SAK:n organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä 2008 (Hietanen 2008)

Organisaatiotaso	Foorumit	Tehtävät (toimivalta)	Toimijat
<ul style="list-style-type: none"> <li>johtamisvälineet</li> </ul>			
<b>Hallinto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>strategia</li> <li>toimintasuunnitelma</li> </ul> Johtamisvastuu: SAK:n johto	Edustajakokous Valtuusto Hallitus - työvaliokunta - valiokunnat (9 kpl/15-20 jäs.) - toimialaneuvottelukunnat (4 kpl/5-12 jäs.) - asiantuntijatyöryhmät		
<b>Toimisto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>strategia</li> <li>toimintasuunnitelma</li> <li>kehittämiskeskustelut</li> </ul> Esimiesvastuu: puheenjohtaja, johtaja	Johtoryhmä  Esimiespalaveri	Vastuu toimiston toiminnasta ja asioiden valmistelusta hallitukselle (päättävä)  Osastojen ja linjojen yhteistyö (valmisteleva)	Puheenjohtaja, osastonjohtajat  Puheenjohtaja, kehittämisjohtaja, osastonjohtajat, linjavastaavat
<b>Osasto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>strategia</li> <li>toimintasuunnitelma</li> <li>kehittämiskeskustelut</li> </ul> Esimiesvastuu: johtaja	Osastokokous  Osaston ja linjavastaavien kokous  Osastojen yhteiset projektit ja työryhmät	Suunnittelu ja ajankoht. asiat (valmisteleva)  Suunnittelu ja ajankoht. asiat (valmisteleva ja toimeenpaneva)  Horisontaaliset toimenpiteet (valmisteleva ja toimeenpaneva)	Osaston henkilöstö  Osastojohtajat, linjavastaavat, osastosihteeri
	Valiokunnat/ neuvottelukunnat	Horisontaaliset asiat (keskusteleva jaideoiva)	Valiokuntien / neuvottelukuntien sihteerit
<b>Linja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>strategia</li> <li>toimintasuunnitelma</li> <li>kehittämiskeskustelut</li> </ul> Esimiesvastuu: linjavastaava	Linjojen kokoukset  Aluepalaverit	Suunnittelu ja ajankoht. asiat (valmisteleva)  Toiminnan suunnittelu (valmisteleva, tiedottava)	Linjan toimitsijat ja sihteerit  Järjestöpäällikkö, aluejohtaja ja järjestölinja
<b>Henkilöstö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>kehittämiskeskustelut</li> </ul>	Henkilöstöinfo	Ajankohtaiset asiat (tiedottava)	Koto, osastonjohtajat, koko henkilöstö
	Kehittämispäivät	Seuraavan vuoden suunnittelu (tiedottava ja valmisteleva)	Koto, työpaikkatoimikunta, koko henkilöstö
	Yt-neuvottelukunta  Työsuojelutoimikunta	Työnantajan ja työntekijöiden yhteistyö (tiedottava, valmisteleva)  Työnantajan ja työntekijöiden yhteistyö, lakisääteiset asiat (tiedottava, valmisteleva, toimeenpaneva)	Työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajat  Työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu, toimikunnan jäsenet
	Työpaikkatoimikunta	Työyhteisön hyvinvointi (toimeenpaneva)	Työntekijöiden edustajat
<b>Alue</b> <b>Aluepalvelukeskus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>strategia</li> <li>toimintasuunnitelma</li> </ul> Esimiesvastuu: Aluejohtaja	Alueen toimitsijakokoukset	Toiminnan ja työn suunnittelu (valmisteleva ja tiedottava)	Aluejohtaja, liittojen aluetoimitsijat

## Kysely

**Taustatiedot**

1) Tällä hetkellä toimit SAK:ssa

- osastonjohtajana  
 linjavastaavana

2) Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiesasemassa

A) ennen SAK:ssa työskentelyäsi?

B) SAK:ssa työskentelysi aikana?

3) Oletko saanut esimieskoulutusta ennen SAK:ssa työskentelyäsi? Jos olet, niin minkälaista?  
(Aiheet ja menetelmät)

4) Minkälaista esimieskoulutusta olet saanut SAK:ssa työskentelysi aikana?  
(Aiheet ja menetelmät)

**Esimiestyö**

5) Mitkä 3 tehtävää ovat mielestäsi tärkeimpiä esimiestyössäsi?

6) Millaisia haasteita koet päivittäisessä esimiestyössäsi?

Seuraavaksi esitetään esimiehille kuuluvia tehtäviä ja taitoja.

7) Arvioi lueteltujen seikkojen tärkeyttä OMAN ESIMIESTYÖSI kannalta

	ei lainkaan tärkeä	ei kovin tärkeä	jonkin verran tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
esiintymistaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kirjallinen ilmaisutaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehtävien organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnjaon ja vastuiden määrittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehtävien delegointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteiden asettaminen ja selkiyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja kuuntelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motivointi, innostaminen ja tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rekrytointi ja perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöiden koulutus ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiedonhankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
periaatteiden, arvojen ja strategian jalkauttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sisäinen tiedottaminen ja tiedonkulun edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ulkoinen tiedottaminen ja vaikuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
päätöksentekokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
projektien johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutoksen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ongelmanratkaisukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
priorisointikyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiaristiriitojen ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöristiriitojen ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnsuunnittelu ja ajankäytön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
budjettien laadinta ja hyväksyntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Mikäli yllä olevasta listasta puuttui jokin mielestäsi tärkeä tehtävä, voit lisätä sen tähän.

9) Minkä tehtävien ja taitojen uskot korostuvan tulevaisuudessa omassa esimiestyössäsi SAK:ssa?

## 10) Arvioi omaa osaamistasi seuraavien seikkojen osalta

	erittäin huono	melko huono	melko hyvä	hyvä	erittäin hyvä
esiintymistaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kirjallinen ilmaisutaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehtävien organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnjaon ja vastuiden määrittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehtävien delegointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteiden asettaminen ja selkiyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen ja kuuntelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motivointi, innostaminen ja tukeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen antaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rekrytointi ja perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työntekijöiden koulutus ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiedonhankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
periaatteiden, arvojen ja strategian jalkauttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sisäinen tiedottaminen ja tiedonkulun edistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ulkoinen tiedottaminen ja vaikuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
päätöksentekokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
projektien johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutoksen johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ongelmanratkaisukyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
priorisointikyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asianistiriitöiden ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöistiriitöiden ratkaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnsuunnittelu ja ajankäytön hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
budjettien laadinta ja hyväksyntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neuvottelutaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itsensä johtaminen ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Missä asioissa koet tarvitsevasi tukea, opastusta ja koulutusta, jotta voit hoitaa esimiestehtäväsi tulevaisuuden vaatimuksia vastaavasti?

12) Miten tärkeänä koet esimiestyön kehittämisen omalta kohdaltasi?

- en lainkaan tärkeänä, koska
- en kovin tärkeänä, koska
- jonkin verran tärkeänä, koska
- tärkeänä, koska
- erittäin tärkeänä, koska

**Kehittämismenetelmät**

13) Arvioi seuraavien menetelmien soveltuvuutta henkilökohtaiseen kehittymiseesi

	ei ollenkaan soveltuva	ei kovin soveltuva	jonkin verran soveltuva	soveltuva	erittäin soveltuva
työkierto ja sijaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erityistehtävät ja kehittämisprojektit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ideointipalaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itseopiskelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutus- ja kehittämisohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutusilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkko-oppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työnohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tutorointi, mentorointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toisten kokemuksista oppiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tiimityöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vierailut, opintokäynnit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAK:n oma esimiehille tarkoitettu koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAK:n esimiespalaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAK:n esimies- ja työilmapiirikyselyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suora henkilökohtainen palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Millä tavalla toivoisit SAK:n esimiestyötä kehitettävän?

(Aiheet ja menetelmät)

Kyselylomakkeen saatekirje

Hyvä SAK:n esimies

Työskentelen tällä hetkellä sihteeriharjoittelijana SAK:n jäsenpalveluosastolla ja teen opinnäytetyöni esimiestyön kehittämistarpeista asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä SAK:n ja opinnäytetyöohjauksesta vastaavan HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kanssa.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa esimiestyössä kokemanne haasteet ja kehitystarpeet sekä niihin soveltuvat kehittämismenetelmät. Selvitän tutkimuksessani myös aiemman esimieskoulutuksen ja työkokemuksen vaikutusta kokemuinne kehitystarpeisiin. Opinnäytetyöni tarkoituksena on siis saada teiltä tietoa, jonka avulla SAK:n esimieskoulutusta voidaan kehittää tarpeitanne vastaaviksi. Jokainen vastaus onkin tästä syystä ensiarvoisen tärkeä.

Kysely lähetetään kaikille SAK:n keskustoimiston esimiehille. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimusaineisto hävitetään aineiston käsittelyn jälkeen. Vastaukset kerätään ja raportoidaan myös niin, ettei vastaajaa voida niistä tunnistaa. Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia.

Opinnäytetyöni valmistuu syksyllä 2008, jolloin saatte myös yhteenvedon tuloksista. Kokonaisuudessaan työhön voi tutustua tuolloin myös SAK:n Santrassa.

Kyselyyn pääsee vastaamaan seuraavan linkin kautta:

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=231080&cid=34638177>

Vastaattehan kyselyyn perjantaihin 6.6. mennessä.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiinne puhelimitse 40203 tai sähköpostitse [minna.haapala@sak.fi](mailto:minna.haapala@sak.fi).

Kesäisin terveisin

Minna Haapala  
sihteeriharjoittelija