



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Esimiestyön osaamisen kehittäminen verkostoitumisen avulla

Vuori, Pirkko

2014 Laurea Lohja



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Esimiestyön osaamisen kehittäminen verkostoitumisen avulla

Pirkko Vuori
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2014

Pirkko Vuori

Esimiestyön osaamisen kehittäminen verkostoitumisen avulla

Vuosi 2014 Sivumäärä 51

Opinnäytetyö tehtiin Verohallinnon henkilöverotuksen toimialalle. Työn tarkoituksena oli esimiestyön osaamisen laajentaminen ja kehittäminen verkostoitumisen kautta. Projektin asettamiskirjeessä pyydettiin selvittämään esimiestyön verkostoitumisen mahdollisuuksia sekä selvittämään ja tarkentamaan kollegan tuen tarpeen merkitystä esimiestyössä. Asettamiskirjeen perusteella työlle asetettiin kolme tutkimuskysymystä: 1. Tarvitsevatko esimiehet verstaistukea? 2. Mitä esimiestyön osaamisen ja kehittämisen työkaluja on tällä hetkellä käytössä? Tukevatko ne verkostoitumista? 3. Millainen toimintamalli tulisi luoda esimiestyöhön verkostoitumisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin vuorovaikutustaitojen merkitystä verkostoitumisesta sekä mentoroinnin ja hiljaisen tiedon merkitystä verkostoitumisen näkökulmasta. Tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan nykytilaa esimiestyön toimintaympäristöstä, kehittämisen menetelmistä sekä kehittämiskohteena tutkittiin verkostoitumisen keinoja ja työkaluja. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta ja kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin yksilöhaastatteluina. Kyselylomake lähetettiin 167 vastaajalle ja vastausprosentti oli 40 %. Kyselylomakkeen analysoinnin perusteella tarkemmaksi tarkastelun kohteeksi valittiin 5 teemaa: tuen tarpeen määrittäminen ja siihen liittyvät osaamisen menetelmät sekä verkostoitumisen tarpeet, mahdolliset esteet ja verkostoitumiseen tarvittavat työkalut. Kyselylomakkeen verotoimistokohtaisella analyysillä valittiin myös haastattelukohteet. Haastatteluihin osallistui 14 esimestä viidestä eri verotoimistosta. Haastatteluissa esimiehiltä kartoitettiin kehittämistarpeita verkostoitumisen keinoihin, esteisiin ja tarpeisiin.

Tutkimustuloksina syntyi esimiesten nykytilaa kuvaava kartoitus ja esimiestyötä tukevia ja kehittäviä toimintaehdotuksia. Näiden ehdotuksien ja tarpeiden pohjalta rakentui toimintamalli verkostoitumisen ja osaamisen laajentamiseen. Toimintamalli tarkoitti ratkaisukeskeisen vuorovaikutuskeskustelun ympärille rakennettua suunnitelmallista ja osittain ohjattua työkalua. Sen rakenteissa tulisi hyödyntää esimiestyön arjen haasteita sekä ottaa se osaksi osaamisen kehittämisen prosessia. Toimintamalli rakentui mentoroinnin ja coaching-ajattelun ympärille. Kehittämisehdotuksissa esiteltiin uusi toimintamalli ja sitä pyritään kuvaamaan käytännön esimerkkien avulla.

Jatkokehittämiskohteena esitettiin esimiestyön toimenkuvan selkeyttämistä. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta lisäselvitystä pitäisi tehdä myös verotoimistojen erilaisten organisaatiokulttuurien sekä sosiaalisten tasojen välillä. Näiden tasojen merkitystä ja vaikutusta sekä organisaatioiden kulttuurien muutoksia tulisi tutkia enemmän. Se toisi lisäsyvyyttä esimiestyön kehittämisen näkökulmasta. Toimintamallissa kuvattuja verkostoitumisesimerkkejä tulisi testata ja seurata palautekanavia hyödyntäen sekä kehittää jatkuvasti vuorovaikutusmenetelmiä.

Asiasanat: verkostoituminen, mentorointi, hiljainen tieto.

Pirkko Vuori

Developing skills as a superior through networking

Year	2014	Pages	51
------	------	-------	----

This thesis was commissioned by personal taxation unit in Tax Administration. The purpose of this thesis was to improve skills as a superior through networking. The Tax administration's project assignment was to investigate possibilities to improve superior skills networking and clarify the meaning of collegial support in management. According to this project assignment, three questions were made for this thesis to answer: 1. Do managers need collegial support? 2. Which tools for superior skills and their development are currently utilized? Do they support networking? 3. What kind of procedures or operating models should be created to improve skills and their development? In Tax Administration there has been lot of projects for improving superior skills and support, but not from a networking point of view.

The theoretical framework of this study was about interaction in networking and meaning of tacit knowledge and mentorship from networking point of view. This study focused on gathering information about current situation in management operational environment, methods for development and also investigating ways and means for networking. Qualitative and quantitative methods were used in this research study. A questionnaire was used for quantitative research and an interview for qualitative research. The questionnaire was sent to 167 recipients and response rate was 40 %. Based on the questionnaire analysis five themes were taken in for detailed inspection: defining meaning of support and knowledge methods that go with this meaning, needs for networking, potential obstacles for networking and tools for networking. The questionnaire was also analyzed in tax office level for selecting objects for interviewees. 14 managers from five different tax office participated in these interviews. The focus on these interviews was to gather information and improvement needs for networking ways, obstacles and needs.

As the result, the current situation in management was charted and proposals for action based on the findings offered. Based on these findings and needs, an operating model for networking in management and expanding of skills and knowledge was created. The operating model means solution focused discussion with designed and structured interaction. Its structures should be used for every day challenges of the management and make it a part of developing knowledge in Tax Administrations processes. The operating model was built on mentorship and coaching ideas. In development proposal this new operating model will be explained and demonstrated in action with examples.

Clarifying managers work descriptions was suggested as a topic for further study. For human resource management's point of view, further clarification should be done also between tax offices differences in organisational culture and social levels. Meaning and effect of these levels and also cultural changes in organisation should be further studied. It would provide additional depth from the management development perspective. Also examples given in development proposal should be tested and followed using feedback channels and continuously improve interaction methods in networking.

Keywords: networking, mentorship, tacit knowledge.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön taustat ja lähtökohdat	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	8
2	Esimiestyön vaatimukset ja kehittämisen keinot.....	10
2.1	Verkostoitumisen merkitys esimiestyössä.....	12
2.2	Työyhteisön vuorovaikutuskulttuuri	13
2.3	Verkostoitumisen malleja.....	16
2.3.1	Mentorointi	16
2.3.2	Hiljaisen tiedon siirtäminen: Seci-malli	17
3	Opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien valinta	19
3.1	Tutkimusympäristö.....	20
3.2	Etnografia ja analysointi	22
3.3	Tutkimuksen suorittaminen	24
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	26
4	Tutkimuksen tulokset	27
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus esimiestyöstä	28
4.1.1	Teema 1: Esimiestyön ympäristö ja tuen tarve	28
4.1.2	Teema 2: Esimiestyön kehittämisen menetelmät	30
4.1.3	Teema 3: Esimiestyön toimintaympäristön väittämät	35
4.1.4	Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteenveto	37
4.2	Kvalitatiivinen tutkimus esimiestyön kehittämisestä	39
4.2.1	Teema 4: Tuen tarve ja työkalut	39
4.2.2	Teema 5: Verkostoituminen	41
4.2.3	Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteenveto	43
4.3	Tutkimustulosten yhteenveto ja kehittämis ehdotukset	44
5	Johtopäätökset	46
	Lähteet	48
	Kuviot	50
	Liitteet.....	51

1 Johdanto

”Meidän maailmamme on rakennettu siten, että hyvä ajattelu ja hyvä kirjoittaminen ovat lähes aina jotakin loogista, strukturoitua, analyyttistä, verbaalista, realistista jne. Mutta on ilmiselvää, että meidän pitää olla runollisempia, myyttisempiä, metaforisempia ja jungilaisittain arkaaisempia. Mikä siinä on, että älykköjen kokoontumiset, tieteelliset julkaisut ja organisaatiot päättävät, että tietynlaiset totuudet ja tietyt tavat ilmaista niitä eivät kelpaa eikä ole sopivia?” Abraham Maslow

Seeckin (2012, 247) mukaan elämme innovaatioteorian aikakautta johtamisopeissa. Tässä aikakaudessa on suuri tarve jatkuvalla uudistumiselle ja kehittymiselle. Ajan ajavina voimina ovat tehokkuus, kilpailukyky ja ominaisuus uudistua. Hallinnollinen innovaatio uudistaa sosiaalisia järjestelmiä ja parantaa organisaation toimintatapoja sekä - rakenteita. (Seeck 2012, 247-248, 251-253.)

Käytössämme on joka päivä yhä enemmän ja enemmän tietoa. Kokonaisuuksien hallinnasta on tullut osa työelämää. Tämä on lisännyt työelämän vaatimuksia osaamisen alueella. Osana osaamisaluetta tulee nähdä asennoituminen ja suhdeverkostot. Verkostosuhteet taas edellyttää keskinäistä luottamusta ja uudenlaista esimiestyön otetta. Tavoiteltaessa hallittua toimintaa isoissa ja laajoissa organisaatioissa sekä heikkojen signaalien havaitsemista, on tärkeää omata toimivat verkostosuhteet. Erityisesti epäviralliset verkostot edesauttavat muutoksen hallinnassa ja vahvistavat esimiehen ammattitaitoa sekä kehittymistä. (Silvennoinen 2008, 7-9.)

Suomessa ei ole vielä omaksuttu mentorointia osana vuorovaikutusverkostoja. Esimiesten taidot mentoroinnissa edesauttavat henkilökohtaista suorituksen parantamista ja yhdistää työyhteisöjä. Sitä voidaan käyttää tehokkaasti tiedon ja taidon siirtämisessä sekä kehittämisessä. Sen sijaan, että luodaan mestari-kisälli asetelma uudelleen, tulisi mentorointiin ottaa osaksi oivaltava vuorovaikutustilanne. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 83-85.)

1.1 Opinnäytetyön taustat ja lähtökohdat

Henkilöverotustoimialan esimiehille suoritettiin syksyllä 2012 osaamiskartoitukseen liittyvä 360-kysely, josta kävi ilmi esimiesten tarve saada vertaistukea omaan työhönsä. Helmikuussa 2013 järjestettiin Hallintoyksikön toimesta HRD-esimiestyöpaja, johon osallistuivat sekä esimiehiä että esimiestyön kehittämisestä kiinnostuneita. Työpajan lopputuloksista yksi kehittämiskohteista oli verkostoitumisen tarve.

Työpajan keskusteluiden ja kyselyn perusteella todettiin, että esimiehillä ei ole kaikilta osin riittävää vertaistukea omassa työssään. Esimiestyön sisältö on muuttumassa prosessiohjauksen mukaan tulon myötä vaativammaksi ja toisenlaiseksi. Johdon ja henkilöstön vaatimusten kasvaessa henkilökohtaiset ja valmentavan johtamisen kyvyt korostuvat entistäkin enemmän. Esimiehet tarvitsevat paremmat työkalut verkostoitumiseen, sekä kollegan tuen jatkuvan muutoksen tuomiin haasteisiin.

Näiden taustatilanteiden vallitessa lanseerattiin keväällä 2013 projekti, jonka tarkoituksena oli luoda rakenteita esimiestyössä vertaistuen kehittämiseksi sekä parantaa esimiesten keskinäisiä verkostoitumismahdollisuuksia. Tämä opinnäytetyö perustuu tähän projektiin.

Projektin ulkopuolelle rajataan Verohallinnon esimiestyön tehtävänkuvauksen selkeyttäminen ja muiden vastuiden, kuten prosessi- tai asiantuntijaroolin merkitys esimiestyötä suoritettaessa. Nykytilan kartoituksessa tuli esille, että Verohallinnossa oli käynnissä HRD-ohjelma (Verohallinto 2012, 19). Tämän ohjelman tarkoituksena oli luoda esimiestyön tukemiseen liittyviä toimenpiteitä. Projektin tietoon ei tullut sellaisia toimenpiteitä, jotka vaikuttaisivat projektin etenemiseen tai tutkimusongelman asetteluun uudelleen arvioimiseen.

Henkilöverotuksen toimialalla työskentelee useita verotoimistokohtaisia toiminnan kehittäjiä, joiden tehtävänä on kehittää mm. esimiestoimintaa. Näiltä toiminnan kehittäjiltä pyydettiin kartoitusta erilaisista verkostoitumisen menetelmistä, jotka olivat kyselyhetkellä käynnissä tai parhaillaan käytössä. Tämän selvityksen tarkoituksena oli varmentaa, että vastaanvanlaisia projekteja ei ollut käynnissä verotoimistojen sisäisissä kehittämistöissä. Kartoituksella haluttiin myös selvittää mahdollisuus organisaation vertailukehittämiseen (benchmarking) ja sieltä esille tuleviin uusiin näkökulmiin esimiestyön kannalta. Pages ja Toft (2009, 1) kritisoivat artikkelissaan Benchmarking innovation 2009 vertailukehittämisen vähäisestä käytöstä tai sen väärin käytöstä. Pages ja Toft (2009, 1) mielestä vertailukehittämistä käytetään liikaa kuvaamaan prosessien häpeämätöntä kopioimista, kun sitä voitaisiin hyödyntää enemmänkin uusien ja erilaisten toimintatapojen omaksumiseen ja muokkaamiseen oman organisaation lähtökohdista.

Toiminnan kehittäjiltä saatujen tietojen perusteella keskustelua kommunikoimisen lisäämisestä yli yksikön tai toimistorajojen oli käyty ainakin Etelä-Savon verotoimistossa. Sen lisäksi Päijät-Hämeen verotoimistossa pilotoitiin parhaillaan osittain limittäin menevää projektia: Voimaa ja arjen sujuvuutta yhteistyöllä. Pilotti oli kuitenkin kyselyhetkellä toimistokohtainen.

Satakunnan verotoimistossa oli myös uudistettu esimiestyön rakenteita työnjohtopalavereiden osalta, sekä lisätty yhteistyötä Varsinais-Suomen verotoimiston kanssa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli esimiestyön osaamisen laajentaminen ja kehittäminen verkostoitumisen kautta. Projektin asettamiskirjeessä pyydettiin selvittämään esimiestyön verkostoitumisen mahdollisuuksia sekä selvittämään ja tarkentamaan kollegan tuen tarpeen merkitystä esimiestyössä. Asettamiskirjeen perusteella työlle asetettiin kolme tutkimuskysymystä:

1. Tarvitsevatko esimiehet vertaistukea?
2. Mitä esimiestyön osaamisen ja kehittämisen työkaluja on tällä hetkellä käytössä? Tukevatko ne verkostoitumista?
3. Millainen toimintamalli tulisi luoda esimiestyöhön verkostoitumisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta?

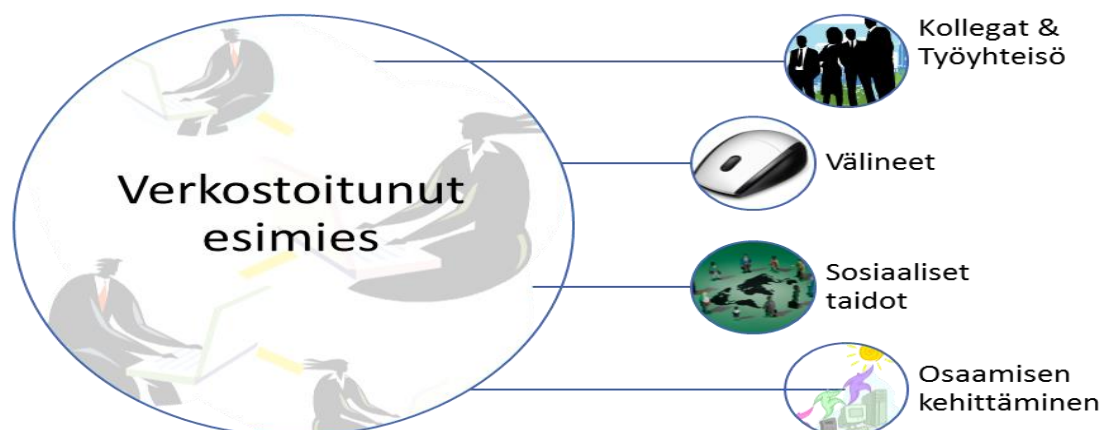
Esimiesten toimiessa itsenäisesti ilman verkostoitumisen tukea kuluu resursseja turhaan ongelmien pohdintaan. Tilanteiden ja muutosten oppimiseen ja käytäntöön viemiseen kuluu paljon vähemmän aikaa, jos niitä voidaan puida yhdessä kollegan kanssa, jolla ongelmatilanteet voivat olla samoissa tilanteissa erilaisia. Tavoitetilassa esimiehet saavat tukea ja jopa ratkaisumalleja haasteellisiin esimiestyön tilanteisiin. Tähän tilanteeseen päästään eri menetelmin kuten tilanteiden punnitseminen, kollegan tietämys tai sparraaminen. Esimiestyössäkin tulee olla tuen saantikanavat ja -tavat, joiden avulla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa kappaleessa kolme kerrotaan tarkemmin ensin suoritettusta kvantitatiivisesta tutkimuksesta, joka tehtiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta vastaajat voivat kertoa esimiestyön tilanteesta luottamuksellisesti. Kyselytutkimuksen analysoinnin jälkeen suoritettiin haastattelu, jonka rakentamisessa käytettiin kyselytutkimuksen tuloksia täydennettynä teorialla. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluna, jonka tarkoituksena oli täydentää ja tarkentaa kyselytutkimusta sekä tuoda konkreettisiä kehittämisideoita uudeksi toimintamalliksi. Haastatteluiden analysoinnin jälkeen teoriaviitekehystä tarkennettiin. Haastattelu tutkimusten tulokset ovat luottamuksellisia haastateltavien pyynnöstä sekä niiden henkilökohtaisen ja arkaluontoisen luonteen vuoksi. Tutkimuksen ja teorian kulkua on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimusten ja teorian aikataulu

Opinnäytetyön aihetta on tarkasteltu puhtaasti esimiesten näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys rakentuu kuvion 2 mukaisesti verkostoituneen esimiehen työssään tarvittaviin tai siihen vaikuttaviin tekijöihin.



Kuvio 2: Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys rakentuu esimiestyön vaatimukseen, työyhteisön vuorovaikutuskulttuuriin ja verkostoitumiseen osaamisen laajentamisen näkökulmasta, malleina mentorointi ja hiljaisen tiedon siirtäminen. Esimiestyön vaatimuksissa on tarkoitus tuoda esille siinä esiintyvät kehittymisen keinot ja tarpeet sekä muutokset, jotka ovat johtaneet verkostoitumistarpeen lisääntymiseen. Vuorovaikutuskulttuurissa pyritään esittämään ne seikat ja asiat, jotka vaikuttavat työyhteisöissä vuorovaikutuskulttuurin syntyyn sekä kuvata erilaisia kulttuureja ja niiden merkitystä osaamisen kehittämisessä ja työyhteisön vuorovaikutustaidoissa. Verkostoitumisen malleissa esille nostetaan osaamisen laajentamisen ja kehittämisen näkökulmasta mentorointi ja hiljaisen tiedon jakaminen osana verkostoitumisen hyötyjä ja tarpeita.

2 Esimiestyön vaatimukset ja kehittämisen keinot

Supervision on esimiestyössä käytetty englanninkielinen ilmaisu, joka yleisesti tarkoittaa työtehtävään liittyvää ohjausta. Suomessa käsite on paljon laajempi, siihen sisältyy työnvalvomisensa lisäksi myös kaikki se toiminta, joka liittyy toiminnan tukemiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiestyö pitää sisällään mm. toiminnan kehittämistä, resurssien ja olosuhteiden varmistamista, motivaation ja työhyvinvoinnin edistämistä. Riippumatta siitä missä tasossa organisaatiota esimiestyötä tehdään, ovat sen haasteet samankaltaiset. Esimiestyö itsessään on tänä päivänä muuttunut ja kehittynyt valvovasta tehtävästä enemmänkin valmentavaan ja fasilitoivaan suuntaan. Tämän kaltainen muutos on nostanut esille esimiesten taidot vuorovaikutustilanteissa ja verkostoitumistarpeet. (Viitala & Jylhä 2007, 250-256; Sydänmaanlakka 2004, 142-146.)

Yleisesti esimiestyössä osaamisen johtaminen on nähtävä kokonaisuutena, joka muodostuu ajattelun ja tekemisen prosessista. Osaamisen johtamisen kokonaisuuteen kuuluvat:

1. organisaatorakenne ja työn organisointitavat
2. suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
3. osaamisen kehittämisjärjestelmä
4. osaamista tukevat muut HR-toiminnot
5. oppimista tukevat toimintamallit, käytännöt ja niitä tukevat järjestelmät
6. tietohallinta ja tietojärjestelmät
7. osaamisen riskien hallinta.

(Viitala 2006, 193.)

Organisaatorakenteilla on myös merkitystä esimiestyössä oppimiseen. Organisaatorakenteet jaetaan perinteisesti mekaanisiin ja orgaanisiin. Näillä rakenteilla on vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen työyhteisössä. Mekaanisessa ympäristössä tietoa käsitellään sovitulla tavalla esim. verotustyö ja sen keskeiset tavoitteet ovat luotettavuus ja tehokkuus. Orgaanisessa ympäristössä tiedon käsittely tulee olla joustavaa ja uudistuvaa esim. asiakaspalvelu. Käytännössä useat organisaatiot ovat matriisimaisia, joita läpäisee useiden eri toimintojen prosessit. Tällaisessa organisaatiossa syntyy paljon rajapintoja, jotka edellyttävät yhteistyötä läpi organisaation. (Viitala 2006, 218-221.) On huomattava, että verohallinnon henkilöverotuksen toimiala pitää sisällään erilaisia organisaatioiden rakenteita. Esimiestyössä ryhmien rakenteet saattavat vaihdella mekaanisesta ympäristöstä orgaaniseen ympäristöön tai ryhmän sisällä toimii nämä molemmat ympäristöt. Tämä rakenteiden kompleksisuus luo yhteistyölle omat haasteensa.

Viitalan (2008, 261-267, 269-280, 366-380) mukaan työhön liittyvää osaamisen kehittämistä ja sitä seuraavaa oppimista voidaan ylläpitää organisaatioissa esimerkiksi:



Kuvio 3: Osaamisen kehittämisen ja oppimisen tapoja (Mukaellen Viitala 2008, 261-267, 269-280, 366-380)

Kaikilla näillä menetelmillä voidaan kasvattaa esimiestyössä oppimista ja jokaisella näistä on merkityksensä verkostoitumisessa. 2000-luvulla verohallinnon esimiestyössä on myös paljon puhuttu muutosjohtamisesta ja sen mukanaan tuomista oppimisen tarpeista ja menetelmistä. Useat eri kirjoittajat korostavatkin näitä muutosjohtamisen taitoja ja niiden merkitystä esimiestyössä. He muistuttavat, että muutoksen johtaminen on tuonut esiin muutosvastarinnan johtamisen ja tilannejohtamisen, joissa erityisesti korostuu esimiehen kyvyt ja taidot. Herkkyys huomata, tunnistaa ja ymmärtää johtamisen eri tilanteet johtavat usein työyhteisöissä konfliktitilanteisiin, mikäli niitä ei osata tunnistaa oikein ja ajoissa. (Viitala ym. 2007, 261-

262; Sydänmaanlakka 2004, 153-155; Pitkänen 2010, 221-224.) Näitä osaamisen kehittämisen oppeja on käytössä Verohallinnossa lukuisia. Niiden yhteensovittaminen valtakunnallisella tasolla, riippumatta fyysisestä toimipaikasta, on osoittautunut haasteelliseksi. Erityisesti rakenteiden ja toimintamallien puuttuminen heikentävät näitä oppimisen malleja käytännön esimiestyössä.

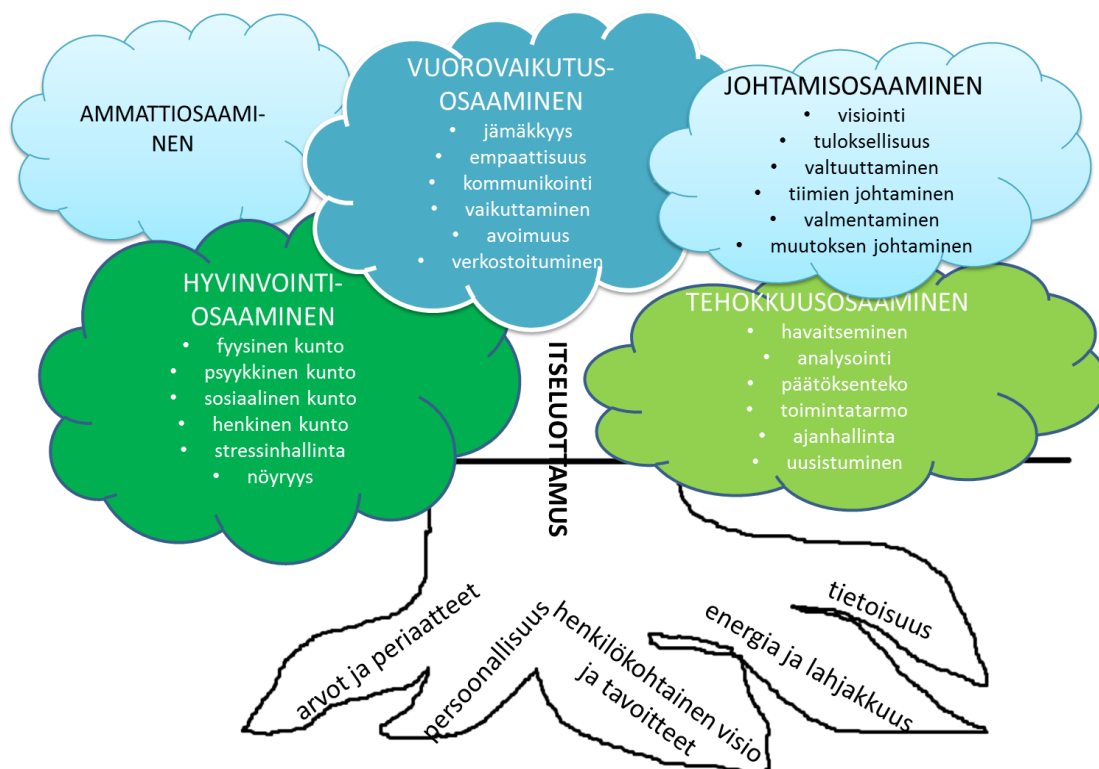
2.1 Verkostoitumisen merkitys esimiestyössä

Verkostoitumisesta puhutaan yleensä liike-elämässä toiminnan tehokkuuden yhteydessä ja tehokkuutta taas saadaan mm. osaamista lisäämällä (Hastings 1995, 259). Puhuttaessa verkosta rakenteena, sillä yleensä tarkoitetaan fyysistä osien yhdistelmää kuten kalastajan verkkoa tai tietoverkkoa. Verkostoitumisesta puhuttaessa tarkoitetaan aktiivista ja sosiaalista toimintaa, johon liittyy vahvasti yhteistyö eri toimijoiden välillä. Verkostoituminen määritellään usein yrityksen sisäiseksi tai ulkoiseksi. (Viitala & Jylhä 2007, 181.)

Verkostoja on olemassa erityyppisiä, mutta esimiestyön ja tuen saannin näkökulmasta tärkeimmässä asemassa ovat asiantuntijaverkostot, jotka voidaan mieltää myös mentorointinäkökulmaiseksi ja luottamusverkostot, joissa on mahdollista tukea vaikeissa asioissa (Silvennoinen 2008, 22-24.) Olipa verkostoja minkälaisia hyvänsä on yhteistyö mahdollista kun keskinäiset säännöt ja tavoitteet on asetettu. (Isoherranen 2008, 27).

Viestintäteknologia mahdollistaa paikasta ja ajasta riippumattoman kommunikoinnin. Tämä taas osaltaan antaa mahdollisuuden luoda aivan uudenlaisia suhteita ja osaltaan lisää innovatiivista kommunikaatiota. (Waldeck, Durante, Helmuth & Marcia 2012, 1-2.) Viestintäteknologiaan perustuvissa verkostoissa samaistumalla ihmiset toimivat keskenään rakentavassa yhteistyössä ilman keskinäistä kilpailua. Tällaisten joskus epävirallistenkin verkostojen luonteen kuuluu hierarkian sivuuttaminen ja tiukat organisaattoriset rajat hämärtyvät. Johdon tulisikin tukea omalla toiminnallaan tällaisten verkostojen syntymistä. Rajoittamalla niitä organisaatio menettää hyödyllistä tietoa ja uusia ideoita, jolloin toiminta muuttuu tahmeaksi, kun ihmiset ryhtyvät noudattamaan virallisia menettelyitä. (Silvennoinen 2008, 31-35.)

Myös Sydänmaanlakka (2004, 149) mainitsee verkostoitumisen hyvän johtajuuden puussaan (kuvio 4) yhtenä osa-alueena, joka vaikuttavaa esimiehen osaamiseen. Vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään mm. kommunikoinnin ja verkostoitumisen, jotka ovat Sydänmaanlakan (2004, 153) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä taidoista. Osaksi näitä taitoja hän (2004, 155) mainitsee verkostojen rakentamisen sekä niiden jatkuvan ylläpitämisen.



Kuvio 4: Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149)

2.2 Työyhteisön vuorovaikutuskulttuuri

Työelämässä tapahtuvat kulttuuriset muutokset aiheuttavat mielenkiintoisia ristiriitoja vuorovaikuttamisen näkökulmasta. Nykytilanteessa etsitään moderneja neuvottelevampia työtapoja jotka kampailevat ristiriidallaan auktoriteettia korostavissa organisaatioissa. Vuorovaikutustaitoja voidaan verrata tanssiin, jossa askelkuvioissa on mukana herkät tuntosarvet toisen rytmistä ja taito antaa tilaa toisen askelille. (Mönkönen & Roos 2010, 150.) Keskustelun herkkyys ja kykyyn joustaa sekä hyväksyä erilaisuutta edesauttavat avointa keskustelua (Isoherranen 2008, 68.) Mönkönen ja Roos (2010, 150) jakavat työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuskulttuurin kolmeen orientaatioon: ”aina oikeassa”-, ”loputtoman kuulemisen ja joustamisen”- ja ”yhteisen tiedon rakentamisen” -orientaatio, joiden kautta voidaan tarkastella ja arvioida työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria. (Mönkönen & Roos 2010, 150.)

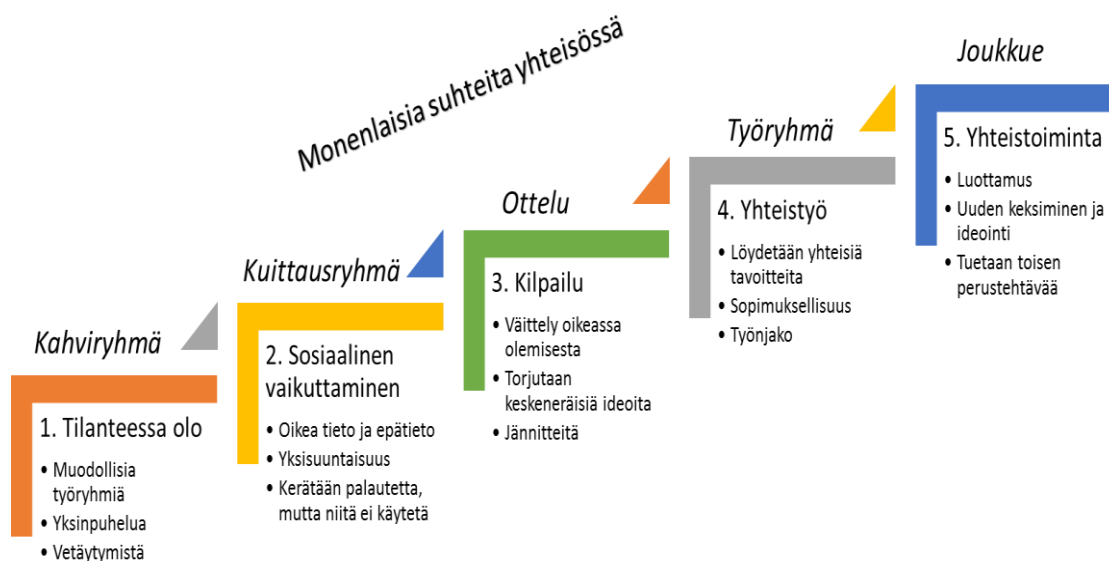
”Aina oikeassa” -orientaatio on yksisuuntainen ja dominoiva toimintakulttuuri. Se ilmenee henkilöiden puhe- ja toimintatavoista ja usein naamioidaan auktoriteetin taakse. Tämän kaltaisen toimintatapa löytyy jokaisesta organisaatiosta ja tunnetaan usein työyhteisössä ”se henkilö, joka luulee tietävänsä kaiken” -henkilönä. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä usein sekoitetaan asiantuntijan roolin kautta tulevaan asemaan. ”Aina oikeassa” -orientaatio johtaa helposti vuorovaikutustilanteissa toisen vetäytymiseen eikä tue itsenäistä ongelmanratkaisua se-

kä toimii esteenä aidolle oppimiselle. (Mönkönen & Roos 2010, 151-155.) Negatiivinen oppimistilanne syntyy, jos keskustelukumppanit eivät tunne molemminpuolista kunnioitusta ja tilanteessa vallitsee voimakas päällepäsmärointi. Toisen osapuolen vetäytyminen tai tilanteesta syntyvä vastakkainen tunnereaktio voivat ohjata keskustelun pois rakentavalta alueelta. (Isoherranen 2008, 77-79.)

”Loputtoman kuulemisen ja joustamisen” -orientaatio rakentui alun perin palvelualoille asiakkaan näkökulman tueksi. Ajatusta vietiin eteenpäin hallinnollisessa johtamisessa, mutta käsitteet *palvelu* ja *vuorovaikutus* hämärtyivät. Palvelussa pyrittiin ottamaan huomioon asiakkaan tarpeet niin pitkälle kuin se vain on mahdollista eikä vuorovaikutuksesta voida puhua silloin kun edetään pelkästään toisen ehdoilla. Työyhteisössä tällainen ns. empaattinen kuunteleminen ja jatkuva joustaminen on ymmärrettävä osana vuorovaikutuksen dialogia, jonka lähtökohtana täytyy olla toisten tarpeiden huomioiminen yhteisesti puntaroiden. (Mönkönen & Roos 2010, 156-160.)

”Yhteisen tiedon rakentamisen” -orientaatio on viime vuosina paljon tutkittu eri tieteen aloilla. Tässä ei kompastuta edellä kuvattuihin ääripäihin vaan pyritään yhteiseen tietämykseen ja ymmärrykseen. Mönkönen yms. kuitenkin muistuttaa, että täydellistä yhteistä vuorovaikutusta ei koskaan saavuteta, johtuen osapuolten tapaan tulkita asioita, sillä niissä vaikuttavat aina henkilön historia, kokemukset ja tilanteet. Yhteisen tiedon rakentamisessa on kyse dialogin muodostamisesta siten, että osapuolet löytävät uuden alueen, jossa päätösten on helppo syntyä kun molempien näkemykset yhdistetään. Tunteissa vellominen, loputon kuunteleminen ja joustaminen tai tiukasti lukitut mielipiteet väistyvät kun kuuntelemme toista kunnioittaen ja puhumme avoimesti. Vastuuta ei tule kuitenkaan unohtaa vaikka lähestymme ajatusta jossa ajattelun ja ideoiden vapaus heräävät. (Mönkönen & Roos 2010, 160-162.) Dialogia kuvataan keskustelun avoimeksi tasoksi. Hyvä itsetunto ja itsetuntemus edesauttavat rakentavan keskustelun syntyä. Erilaiset mielipiteet ja yhteiset näkemykset kohtaavat ilman päällepäsmärointiä tai painostusta. (Isoherranen 2008, 68.)

Orientaatiomallien lisäksi työyhteisön vuorovaikutuskulttuuriin vaikuttavat Mönkösen yms. (2010) mukaan vuorovaikuttamisen viisi tasoa (kuvio 5): tilanteessa olo, sosiaalinen vaikuttaminen, kilpailu, yhteistyö ja yhteistoiminta. On muistettava, että vuorovaikutus on erilaista esimerkiksi kokouksessa, keskustelussa tai avoimessa tilanteessa, mutta kaikissa näissä foorumeissa voidaan liikkua kaikilla näillä vuorovaikutuksen tasoilla. Mönkösen yms. (2010, 180) mukaan nämä tasot ilmentävät vuorovaikutuksen laatua, ei niinkään ryhmän tai työyhteisön pysyvää olotilaa. (Mönkönen & Roos 2010, 177-180.)



Kuvio 5: Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoja (mukaillen Mönkkönen yms. 2010, 180)

Ensimmäisessä vuorovaikutuksen tasossa kyseessä on enemmänkin rutiininomainen kokous, jossa vuorovaikutus rajoittuu yhteisen fyysisen tilan jakamiseen. Tällainen ns. kahviryhmä edustaa muodollista tilaisuutta, jossa ollaan läsnä ja tilanteessa vallitsee löyhä yhteenliittymä, mutta yhteisen toiminnan kohde puuttuu. Esimerkiksi työpaikalla työtehtävät ovat pääasiassa omia tehtäviä eikä niitä jaeta tai ne eivät ole riippuvaisia toisten töistä tai edes läsnäolosta. Toisella tasolla ns. kuittausryhmässä vuorovaikutus on vilkkaampaa kuin kahviryhmässä, mutta tasolle on ominaista vaikutusvallan käyttö. Esimerkiksi palavereissa joissa ryhmänvetäjä määrittelee vuorovaikutuksen kulun ja muiden rooli jää vähäiseksi. Yt-menettelyssä, kehityskeskusteluissa tai organisaation muutosvalmisteluissa usein tällainen vuorovaikuttamisen taso merkitsee jonkun toisen valmisteleman esityksen kuittaamista. (Mönkkönen & Roos 2010, 181-186.)

Kolmas taso sosiaalisessa vuorovaikuttamisessa on kuvattu siten, että pelaajilla on kaikilla sama intressi, mutta maaliin ei pyritäkään yhdessä. Kilpailutaso ilmenee esimerkiksi valtion uuden palkkausjärjestelmän mukanaan tuomassa henkilökohtaisen suorituksen pisteytyksessä tai toimipisteiden yhdistymiseen liittyvässä työtehtävien kilpailussa. Kolmannen tason tilannetta on pyritty ratkaisemaan matriisiorganisaatioissa poikkitoimipaikkaisella prosessijohtamisella, jonka tarkoituksena on ollut yhdenmukaistaa toimintoja koko organisaatiossa. Käytännössä näissä tilanteissa on koettu haasteita juuri sosiaalisen vuorovaikuttamisen kolmannen tason näkökulmasta. Taustalla on usein toimipaikkojen yhdistäminen ja pitkät perinteet oman yksikön identiteetistä. Jokainen taho pitää tiukasti kiinni omista eduistaan ja linjauksistaan jolloin yhteinen tavoite jää syntymättä. Neljännellä tasolla kaikki näkevät yhteiset tavoitteet ja sitoutuvat samoihin päämääriin. Ns. työryhmää on perinteisesti kutsuttu myös tiimiksi, jos-

sa on selkeä työnjako ja keskinäinen luottamus. Neljännestä tasosta puuttuu itsereflektointi jonka vuoksi vuorovaikutuksessa syntyvät uudet ideat jäävät vähäiseksi. Viidennen tason yhteistoiminta tai ns. joukkue syntyy työyhteisöissä harvoin ja se esiintyy yleensä hetkellisenä. Joukkue tasolle on tyypillistä yhteistoiminnallisuus, jossa kukin antaa tilaa toisilleen, kukaan ei kannata liian suurta roolia ja ryhmässä puhutaan asioista monikon 1. persoonassa. ”Meisyydessä” ihmiset identifioituvat huomaamattaan heille tärkeisiin ihmisiin tai tehtäviin. (Mönkönen & Roos 2010, 189-197.)

2.3 Verkostoitumisen malleja

Verkostoituminen voidaan nähdä osana osaamisen kehittämistä. Yhteistyöverkostossa toimivat voivat siirtää tietoa läpi verkoston ja toimia siten hiljaisen tiedon siirtäjinä tai mentoreina verkostossa. (Ford ym. 2011, 191.) Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia vaan enemmänkin toisiaan tukevia muotoja. Puhuttaessa verkostoitumisesta on siis otettava yhtälöön mukaan myös verkostoitumisen tarve ja tarkoitus. Nämä ovat monesti osana tai taustalla osaamisen kehittämisessä. Tarkasteltaessa erilaisia verkostoitumisen malleja on siis otettava lähestymistavaksi tarkoituksena oleva osaamisen kehittäminen ja laajentaminen sekä mietittävä miten nämä osat voitaisiin parhaiten toteuttaa huomioon ottaen tarpeen verkostoitumiselle ja siihen liittyvään yhteistoimintaan. Verkostoitunut työyhteisö toimii paljon tehokkaammin ja on tuloksellisempi (Neves & Eisenberger 2012, 1.).

2.3.1 Mentorointi

Mentorointi on oppimis- ja kehitymisprosessi. Sen menetelmiä on käytetty kautta historian yhteisön kehittämisen keinona. Mentorointi on tärkeä osa johtamistyön kehittämistä. Tehokkaasti toteutettuna se laajentaa osaamista ja tuo sitä kautta tehokkuutta toimintaan. (Johnston 2013, 4.) Karjalaisen (2010, 14) mukaan mentoroinnin merkitys työpaikoilla on kasvanut ja Juusela, Lillia ja Rinne (2000, 15) muistuttavat, että mentoroinnin tarkoitus on mahdollistaa oivalluksia, ei ainoastaan jakaa tietoa. Mentoroinnin etuja on sen nopeus, monipuolinen osaamisen jakaminen, vuorovaikutustaitojen lisääntyminen ja johtamistaitojen kehittäminen. (Juusela ym. 2000, 41-42.)

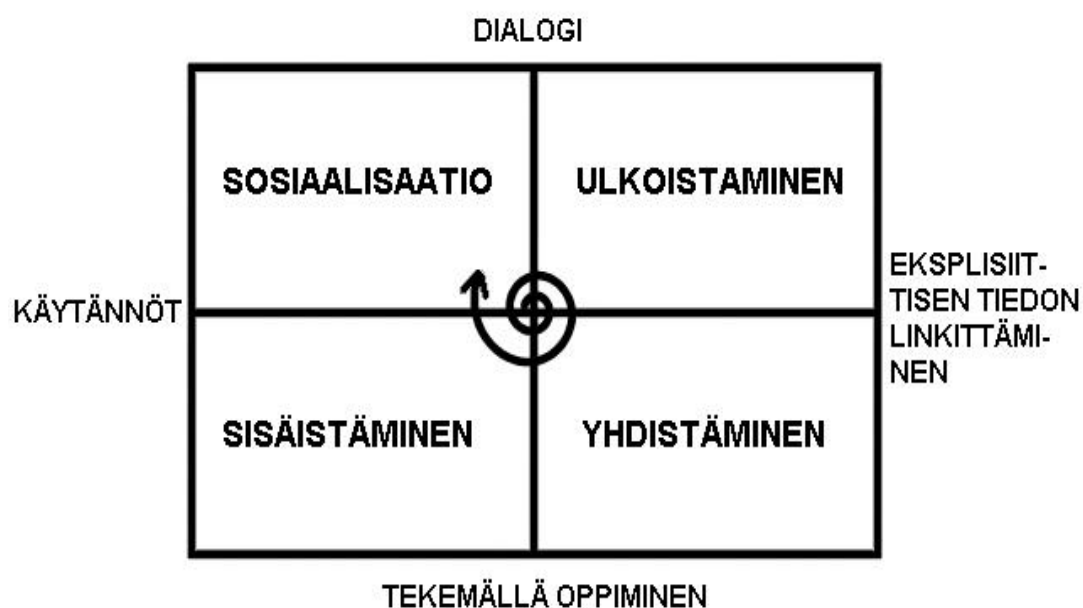
Mentoroinnin ongelmat ja esteet johtuvat usein organisaation johtamistavoista ja ilmapiiristä työyhteisössä. Mentorisuhteissa epäonnistuminen yleisesti johtuu henkilöiden suhteista ja henkilökemioista. (Juusela ym. 2000, 35-38) Viitalan (2006, 368) mukaan myös riittämätön valmistautuminen ja sitoutumisen puute voivat johtaa epämääräiseen rupatteluun esimerkiksi säistä. Ohjatulla toiminnalla kuten järjestetyllä koulutustilaisuudella voidaan luoda puitteet onnistuneelle mentorointikeskustelulle. (Viitala 2006, 368.)

Mentoroinnin eri muodot ja mallit voidaan jakaa vapaamuotoiseen-, ryhmä- ja virtuaalimentorointiin. Tätä luokittelua muokkailen Juusela (2000, 16) ja Holma (2005, 102) muistuttavat, että mentorointia voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Vapaamuotoinen mentorointi on yleensä epävirallista, eikä sitä usein mielletä mentoroinniksi. Työyhteisöissä tämän kaltaista on esimerkiksi tilanteet, joissa spontaanisti tarjotaan apua eikä tilanne edellytä mitään valmistautumista. Juuri tällaista suunnitelmallisuuden puuttumista ei yleensä pidetä mentorointina, mutta sitä kuitenkin ilmenee työpaikoilla varsin paljon. (Juusela ym. 2000, 17-18; Holma 2005, 102; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 95-96.) Ryhmämentorointi on yleisempää yrity maailmassa, jonka tarkoituksena ei olekaan syvällisten suhteiden muodostaminen vaan kyseessä on kustannustehokas tapa jakaa tietoa organisaatiossa (Palomäki 2011, 18-19).

Virtuaalimentorointi on nykypäiväinen ja varsin mielenkiintoinen tapa. Viestintäteknologiaa hyväksi käyttäen yhteydenpito on mahdollista paikkakunnasta riippumatta ja sen vaivattomuus on kasvattanut mentoroinnin käyttöä organisaatioiden osaamisen kehittämisessä. Yleisempiä tapoja ovat sähköposti ja videoneuvottelujärjestelmien käyttö. Palomäki (2011, 18-19) muistuttaa, että virtuaalimentorointi on parhaimmillaan, kun se yhdistetään silloin tällöin tapahtuvaan fyysiseen tapaamiseen. Pelkkä verkossa tapahtuva mentorointi saattaa aiheuttaa haasteita luottamuksellisen suhteen syntyemisessä. (Saarinen, Vainio & Varis 2007, 83-85.)

2.3.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen: Seci-malli

Nonakan ja Takeuchin (2008, 19) kehittivät Seci-mallin, jonka teoria pohjautuu tiedon kulkeamiseen ja tuottamiseen yrityksissä. Mallissa hiljainen tieto muuntautuu näkyväksi asiantiedoksi neljän vaiheen kautta. Näitä neljää vaihetta on kuvattu kuviossa 6. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 36) Ojalan (2004, 177) mukaan Seci-mallin tiedon luomiseen vaikuttavat lisäksi organisaation visio, itsenäisyys, organisaation sisäinen tila sekä informaation saatavuus.



Kuvio 6: SECI-malli (mukaeltu kuvasta Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 19)

Seci-mallin ensimmäinen vaihe on sosialisatio. Tässä vaiheessa tietoa jaetaan kokemusten ja vuorovaikutustilanteiden kautta. Tilanteeseen vaikuttavat vahvasti myös havainnointi ja tarkkailu. Moilanen ym. (2005, 36) esittävät sosialisatiosta esimerkin mestari-kisällisuhteesta, jossa työtaidot opitaan jäljittelemällä vanhempaa työntekijää. Sosialisatian kautta jaettu hiljainen tieto onnistuu parhaiten työyhteisöissä tiimityöskentelyssä, palavereissa tai projekteissa. Olennainen osa sosialisatian onnistumisesta on luottamuksellinen ilmapiiri. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.)

Toisessa vaiheessa hiljainen tieto muotoutuu konkreettisiksi sanoiksi ja visuaalisiksi käsitteiksi. Tämä ulkoistamisen vaihe voidaan tuoda näkyväksi erilaisten käsitteiden, vertauksien tai mallien avulla. Olennaista tässäkin on vuorovaikutuksen ja yhteisten havaintojen merkitys tiedon muuntamisessa ja uuden luomisessa. (Moilanen ym. 2005, 36-37; Ojala 2004, 176.)

Yhdistäminen on Seci-mallin kolmas vaihe. Tässä tietona yhdistetään kaikki toisen vaiheen konkreettiset asiat esimerkiksi kokousten tai koulutusten kautta. Uutta syntyneitä informaatio virtaa käsitellään vertailemalla, lisäämällä ja luokittelemalla. Tarkoituksena on, että hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu organisaation sisällä erilaisten dokumentaatioiden avulla. Työyhteisön osaaminen laajenee mestari-kisälli-vaiheesta koko organisaation käyttöön. (Ojala 2004, 176; Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69.)

Viimeisessä vaiheessa esille saatu näkyvä tieto muuttuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tämä sisäistämisen vaihe tarkoittaa yksinkertaisesti aikaisempien oppimisprosessien ja tiedon omak-

sumista osaksi jokapäiväistä tekemistä. Tästä kuitenkin alkaa uudelleen sosialisatiovaihe, sillä oppimisen kautta on syntynyt uutta hiljaista tietoa, joka on jälleen tuotava esille. Seci-malli on siis kehä jossa kuvataan loputtoman tiedon kulkeminen, dokumentointi, sisäistäminen ja oppiminen omina vaiheinaan. (Moilanen ym. 2005, 37; Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70.)

Otala (2004, 178) jatkaa tiedon luomisesta henkilökohtaisen kokemusten kautta kuvaamalla Nonakan toisen käsitteen ba-tilan, joka on syntynyt tutkija Noburo Konnon kanssa. Ba-tila voi olla fyysinen tai mentaalinen. Fyysisellä tilalla tarkoitetaan esimerkiksi konttoria tai virtuaalista paikkaa kuten web:n kautta tapahtuva lync-keskustelu. Mentaalisella tilalla tarkoitetaan esimerkiksi ideoita ja ihanteita. Ba-tilan teoriassa on tiedon syntymiselle määritelty neljä vaihetta, kuten Seci-mallissakin. Sosialisatiossa jaetaan tietoa kasvotusten, ulkoistamisessa on luotu tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutustilanne kuten projektiryhmä, yhdistämisessä on kyse virtuaalisesta yhteydenpidosta ja sisäistämisvaihetta voidaan kuvata koulutustilaisuutena. (Otala 2004, 178.) Ba-tilaa voidaan käsitellä verkostoitumiskanavien ja välineiden näkökulmasta.

3 Opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien valinta

Opinnäytetyön tutkimusosiossa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla (liite 1). Kvalitatiivisenä tutkimuksena suoritettiin teemahaastattelu (liite 2). Haastatteluiden kysymykset ja haastattelukohteet valikoituivat osittain kyselylomakkeen tulosten perusteella. Tämän tarkoituksena oli varmistaa, että mitattavat seikat olivat oleellisia ja aiheellisia tutkimuksen ongelman kannalta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 136-137).

Määrällisessä eli kvantitatiivisessä tutkimuksessa pyritään käsittelemään tutkittavaa kohdetta numeraalisesti. Tieto usein saadaan jo suoraan numeroina tai se on muunnettavissa sellaiseksi. Tiedon tulkinta ja analysointi tapahtuu sanallisesti. (Vilkkä 2007, 14.) Koska Verohallinnon henkilöverotuksen toimialan tutkimusjoukko on varsin laaja, oli kyselytutkimus määrällisen tutkimuksen tapana peruteltu valinta. Heikkilän (2005, 19) mukaan tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat myös käytettävissä oleva aika, tutkimuksen tavoite ja luonne sekä budjetti. Tässä opinnäytetyössä lomakekysely tuotettiin survette-järjestelmällä anonyymisti. Survette-kysely on nopea, helppo ja halpa tapa kyselylomakkeen järjestämiseksi.

Teemahaastattelu soveltuu tutkimuksiin joissa halutaan selventää uusia ja vähemmän tutkittuja asioita. Haastattelu on erinomainen tapa tutkia varsinkin silloin, kun ollaan sellaisella alueella, jonka vastauksia ei voida ennalta kartoittaa. Tähän tutkimusmenetelmään liittyy vahvasti yksilön oma kokemus. Teemahaastatteluissa saman aihealueen ympärillä haastattel-

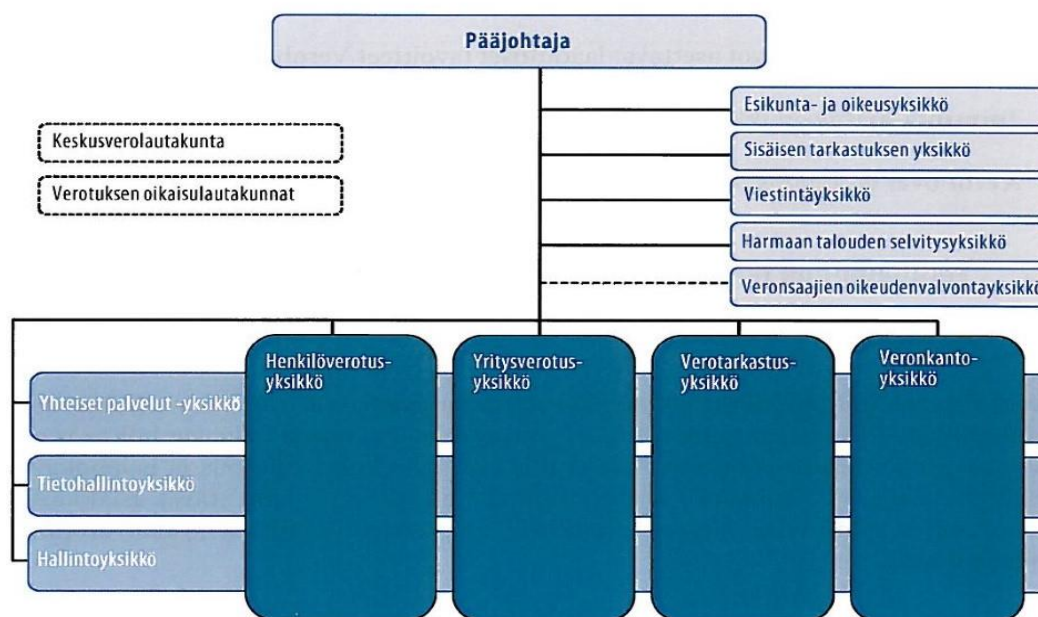
tavat jakavat kokemuksiaan samasta aiheesta tai samankaltaisista tilanteista. Teemahaastattelua käytetäänkin paljon kokemusten tutkimiseen ja kuvailemiseen. Teemahaastattelumenetelmällä suoritettu tutkimus luo parhaimmillaan uutta teoriaa käytännöntyön kehittämiseen yksilön kokemuksen kautta. Tämänkaltainen kokemusten kautta tapahtuva tutkiminen on tärkeää, kun halutaan parantaa tai kehittää esimiestyötä.

Haastattelu tuloksia on analysoitu käsiteanalyysillä. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74-84.) Teemahaastattelu oli perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi, koska tutkijalla ei itsellään ole esimiestyökokemusta. Opinnäytetyön tarkoituksena on nimenomaan kehittää ja parantaa esimiestyötä jolloin osallistaminen on ehdottoman tärkeää sitouttamisen kannalta.

Käsiteanalyysin tarkoitus on kuvata tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tuloksista saatua materiaalia käsitellään jakaen ne ensin yksikertaisiin, pelkistettyihin muotoihin. Tämän jälkeen pyritään tiivistämään ja yhdistämään samankaltaisuuksia ja lopuksi materiaali muotoillaan yleiseen muotoon. Tutkijan tulee itse päättää mitä hän analysoi, sillä analyysin tekemiseen ei ole mitään yleistä tai yhtenäistä ohjetta. Olennaista käsiteanalyysissä on tutkimusaineiston luokittelu, erottelu, tiivistäminen ja yksinkertaistaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-112.) Haastattelumateriaalien käsittely käsiteanalyysin kautta selkeytti aineiston hallintaa ja oli sinänsä oikea valinta, koska vastaukset alkoivat nopeasti toistamaan itseään eri haastattelutilanteissa. Tämä lisäsi varmuutta siitä, että haastattelurunko on toistettavissa ja ymmärretty kaikkialla saman sisältöisenä.

3.1 Tutkimusympäristö

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Verohallinnon henkilöverotuksen ohjaus- ja kehittämissyksikkö. Verohallinto on julkishallinto, jonka tehtävänä on hoitaa sille yhteiskunnan asettamat tehtävät. Organisaatiollisesti Verohallinto jakautuu valtakunnallisiin toimintayksiköihin joita ovat henkilöverotus-, yritysverotus-, verotarkastus-, veronkanto-, yhteiset palvelut-, hallinto-, tietohallinto-, esikunta- ja oikeus-, sisäinen tarkastus-, viestintä-, harmaan talouden selvitys- ja veronsaajien oikeudenvallontayksikkö (kuvio 7). (Verohallinto 2012, 5-6.)



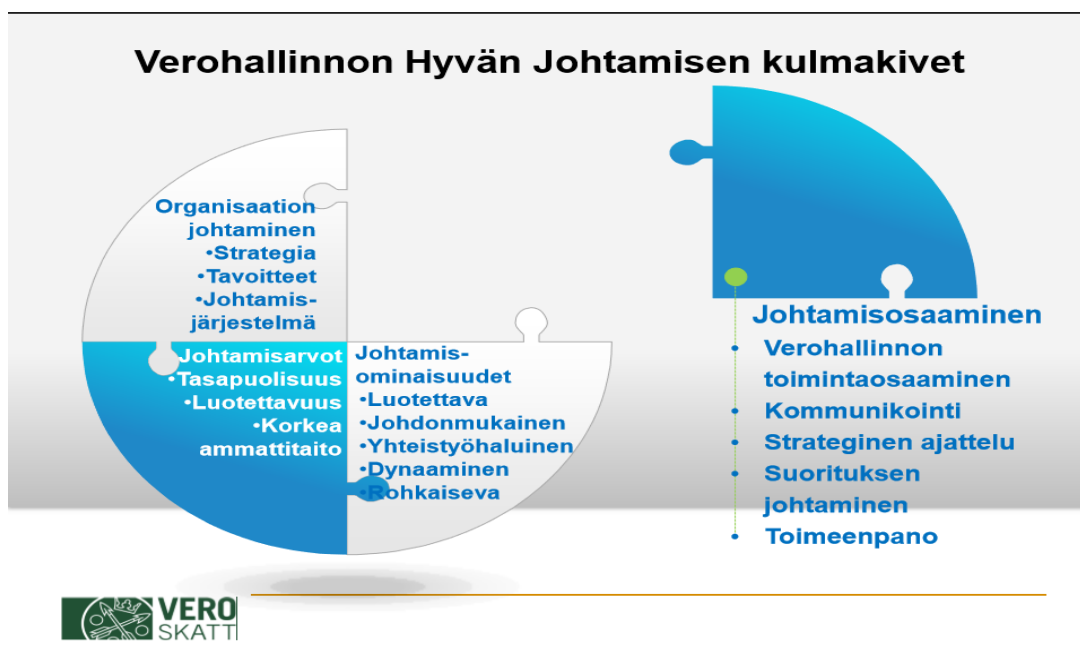
Kuvio 7: Verohallinnon organisaatio 1.1.2012 (Verohallinto 2012, 6)

Verohallinto on ratkaiseva toimija julkisen talouden rahoituksen näkökulmasta ja talouden tilanteen ollessa haastava, on myös sille asetettu omat vaikuttamistavoitteet, joiden tarkoituksena on lisätä verotuloja mutta myös tarkastella Verohallinnon toiminnan tehostamista. Osana sijoittumisstrategian linjauksia kustannussäästöjä haetaan mm. toimipisteiden lakkauttamisella. Toiminnan kehittämiseen liittyvissä tavoitteissa määritellään esimiestyöhön kohdennettavissa resursseissa erityisesti uudet esimiehet. (Verohallinto 2012, 16-18.)

Strategiassa - Hyvä johtaminen

Verohallinnon strategia asiakirjoissa 2012-2015 esimiestyöhön on erikseen kiinnitetty erityistä huomiota. Kehittämistyön tavoitteena on määritellä hyvän johtamisen tavoitetilä sekä mittarit ja pidemmällä aikavälillä johtajasopimusten käyttöönottoa. Verohallinnon strategiasa yhdeksi suunnittelukauden 2012-2015 tavoitteeksi oli asetettu hyvä johtaminen. Osaamisen kehittämisessä painopisteinä ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisrakenteen kehittäminen, aktiivinen työnkierto sekä opiskelumahdollisuuksien kehittäminen. (Verohallinto 2012, 20.)

Verohallinnon hyvän johtamisen kulmakivet ohjaavat hyvää johtamiskäyttäytymistä. Johtamisosaamisessa esille oli nostettu verohallinnon toimintaosaaminen, kommunikointi, strateginen ajattelu, suorituksen johtaminen ja toimeenpano (kuvio 8). Koska johtaminen koostuu tekemisestä ja vuorovaikuttamisesta, on esimiehen jatkuvasti kehitettävä näitä osa-alueita. (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)



Kuvio 8: Hyvän johtamisen kulmakivet - Johtamisosaaminen (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011)

Johtamisosaamisen sisältöön vaikuttavat organisaation tavoitteet, visio, strategia, prosessit ja työkalut. Arvoja ohjaa henkilökohtaiset ja organisaation asettamat arvot ja näiden tulisi olla mahdollisimman lähellä toisiaan. Verohallinnon johtamisarvoja ovat korkea ammattitaito, luotettavuus ja tasapuolisuus (kuvio 8). (Hyvää johtamista Verohallinnossa 2011.)

3.2 Etnografia ja analysointi

Etnografinen tutkimus ja sen analyysin vaiheet toimivat tämän opinnäytetyön haastattelun toteuttamisen ja sen analysoinnin pohjana. Etnografisessa tutkimuksessa on kyse tiedon tuottamisesta, jonka perusajatuksena on koota tietoa osallistamisen kautta. Etnografinen tutkimusote on jopa välttämätön silloin, kun toimitaan sellaisella kenttäalueella, josta tutkijalla ei ole käsitystä tai kokemusta. Yhdessä erilaisen teoria-aineiston kanssa syntyy monipuolinen ja mahdollisimman avara kuva tutkittavasta kohteesta sekä sitä ympäröivästä maailmasta (kuvio 9). (Ruusuvaari, Nikander & Hyvärinen 2010. 64-65.)



Kuvio 9: Analyysin vaiheet (mukailten Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12)

Verotoimistoissa suoritettujen haastatteluiden arkaluontoisuuden ja henkilökohtaisen luonteen vuoksi haastattelut toteutettiin dialogina, jolloin saatiin mahdollisimman luonteva ja luottamuksellinen ilmapiiri. Tämänkaltaisen haastattelumalli antaa haastattelijalle mahdollisuuden itse osallistua keskusteluun. Tällaisessa puhe-kuuntelu-mallissa molemmat osapuolet muodostavat merkityksen dialogin avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 82.) Ihannetilassa tämä tarkoittaa lähes perinteistä keskustelua, jolla on etukäteen mietitty tarkoitus. Haastattelun päämääränä ei ole välttämättä päätyä johonkin ratkaisuun vaan kyse on enemmänkin tiedonhankintaprosessista. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2013, 82) niin myös Hirsjärvi ja Hurme (2001, 102-103) muistuttavat haastattelijaa pysymään aktiivisena kuuntelijana, sillä vastaukset vaikuttavat haastattelun kulkuun ja suuntaan. Hyvä haastattelija omaksuu haastattelutilanteen ja hyväksyy kysymysasettelun muutokset haastattelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 102 - 103.)

Teemahaastattelussa tutkijan tulee valita haastateltavat siten, että he tuntevat tutkimusongelman ja edustavat erilaisia näkökulmia ongelmaan ja siten pystyvät auttamaan tutkijaa testaamaan hypoteesejaan huolellisesti (Rubin & Rubin 2005, 64-70). Verotoimistojen haastateltavat henkilöt valittiin verotoimistojen verojohtajien toimesta. Esimiesten esimiehenä verojohtajalla on paras mahdollisuus osoittaa haastatteluun kiinnostuneita henkilöitä sekä mahdollistaa monipuolinen haastatteluotos. Haastatteluihin osallistuneet esimiehet edustivat hie-

nosti eri ikäpolvia ja erilaisia taustoja sekä kokemus esimiestyöstä vaihteli. Käytännön järjestyksen vuoksi tämä osoittautui järkeväksi vaihtoehdoksi. Haastattelukohteet sijoituivat Meri-Lapista Järvenpäähän ulottuvalle alueelle, joten pitkien etäisyyksien vuoksi haastattelutilanteet oli järjestettävä kaikille saman verotoimiston haastateltaville samanaikaisesti kohteittain. Haastatteluiden kesto oli 45 minuuttia per haastateltava.

Haastatteluiden purkamiseen käytettiin analyysitekniikkana merkitysten tiivistämistä alaluokkien kautta yläluokkaan (liite 2 ja 3). Ilmiöiden voimakkuutta mitattiin niiden ilmentymisenä useissa eri haastatteluissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136-138). Samankaltaisuudet haastateltavien vastauksissa vahvistivat tutkimuksen tuloksia.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 47-48) mukaan käsitteenä haastattelu on laaja ja monitahoinen. Tutkimusmenetelmänä haastattelua voisi kuvata enemmän tai vähemmän ennalta suunniteltuna, keskusteluna, jolla on päämäärä ja jota yleensä johtaa haastattelija. Keskustelunomaisessa haastattelussa kysymyksiä esitetään vapaammin sekä haastattelijan että haastateltavan toimesta. Haastattelutilanne etenee käydyn keskustelun perusteella, ei tarkkaan mietittyjen kysymysten. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Haastattelurungon ja etukäteen lähetetyn sähköpostiviestin avulla pyrittiin asettamaan ennakkoon keskusteluaihe tutuksi myös haastateltavalle. Tämä auttoi suuresti haastateltavia asettumaan oikeanlaiseen lähtökohtaan ja keskustelunomainen haastattelu oli helpompi toteuttaa.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 42-43) jakaa haastattelut niin sanottuihin käytännön- ja tutkimus-haastatteluihin. Tiedon käytön merkitys on suurin ero näiden välillä. Käytännönhaastattelussa pyritään ratkaisemaan välitön ongelma ja siksi siitä saatua tietoa käytetään hyväksi heti. Tutkimus-haastattelu vaatii tiedon tieteellistä varmistamista ja tiivistämistä, siksi siitä saatuja tuloksia voidaan käyttää vasta myöhemmin. Kumpaakin menetelmää voidaan kutsua tiedonhankinta-haastatteluiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42-43.) Tässä opinnäytetyössä suoritettua haastattelua voidaan kutsua käytännönhaastatteluksi. Haastatteluissa saatua tietoa käytettiin välillisesti tai suoraan kehittämisehdotuksen pohjaksi.

3.3 Tutkimuksen suorittaminen

Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin kyselylomakeella, joka lähetettiin sähköpostitse 167 vastaajalle 4.6.2013 survette-järjestelmää käyttäen. Kyselylomakkeella oli tarkoitus luoda perusteet haastattelukierrokselle sekä vahvistaa esimiestyössä kollegan tuen tarpeellisuus. Heikkilä (2005, 47, 49) muistuttaa kyselylomakkeen kysymysten tarkasta määrittelystä, jotta se vastaa asetettua tutkimusongelmaa, sillä kysymyksiä ei voi enää muuttaa kun kysely on lähetetty. Kyselylomaketta esitettiin neljällä esimiehellä ennen sen lähettämistä, jotta kysymysasettelu oli oikea ja kysymykset olivat tutkimustavoitteisiin nähden oikeat. Esites-

tauksessa huomattiin muutamia virheitä, jotka voitiin korjata kysymysten uudelleen muotoilulla.

Lomakekysely lähetettiin esimiehille tarkoitettua jakelulistaa käyttäen. Jakelulistalla on kaikki henkilöverotuksen toimialalla työskentelevät 167 esimestä. Kyselyyn vastasi 66 esimestä, muodostaen vastausprosentin 40 %:iin. Alhainen vastausprosentti oli odotettavissa ja siitä syystä kyselyn tärkein kysymys sijoitettiin heti kyselyn alkuun eli teema-alueeseen yksi. Tämä osoittautui järkeväksi, sillä 17 vastaaja 66:stä lopetti kyselyn kesken, mutta vastasivat kuitenkin ensimmäiseen osioon. Vastausaikaa kyselylle annettiin kaksi viikkoa.

Kysely oli kaksi osainen. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin taustamuuttujia sekä teema-alueeseen yksi kuuluvia kysymyksiä. Toisessa osiossa kysyttiin esimiestyön osaamisen menettelmistä sekä esitettiin esimiestyön toimintaympäristöön liittyviä väittämiä. Survettejärjestelmä tuottaa vastauksista vastauskoonnin, jota voidaan käsitellä vastauksittain tai kokonaisuutena pivot-järjestelmää käyttäen. Vastauksia käsiteltiin tässä opinnäytetyössä pivot-järjestelmää käyttäen. Jokainen kysymys analysoitiin erikseen käyttäen vastausvaihtoehtoja sekä ikä tai sukupuolirakennetta hyväksikäyttäen. Näiden lisäksi jokaista kysymystä tarkasteltiin myös verotoimistokohtaisesti. Pivot-järjestelmä mahdollistaa poikkeamien havaitsemisen taustamuuttujien avulla. Kyselyn kaksiosaisuus oli myös taktinen valinta. Asettamalla taustamuuttujat osioon yksi, mahdollistettiin tulosten analysointi taustamuuttujia hyväksikäyttäen. Vastauksia voitiin analysoida tarkemmin esimerkiksi esimestehtävän keston tai sukupuolen jakaumalla.

Kyselylomakkeiden tulosten perusteella suoritettiin teemahaastatteluna haastattelukierros viiteen eri verotoimistoon. Verotoimistot valittiin osittain verotoimistokohtaisen analyysin perusteella ja toisaalta huomioon otettiin myös verotoimistoissa tapahtuvia muutoksia kuten fuusioita sekä verotoimiston koko. Lomakekyselyn tulosten perusteella todettiin tarpeelliseksi kartoittaa esimiestyön arkea sekä osallistaa esimiehiä mukaan verkostoitumisen keinoihin ja menetelmiin. Haastattelurunko toimi haastattelutilanteen tukena ja se sisälsi kaksi pääteemaa: tuen tarve ja työkalut sekä verkostoituminen. Menetelmänä teemahaastattelussa oli etnografinen tiedon tuottaminen. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja, jotka myöhemmin jaoteltiin omiin luokkiinsa (liite 3 ja 4).

Haastattelukierros tehtiin viidellä eri paikkakunnalla ja haastatteluun osallistui kaiken kaikkiaan 14 esimiestä. Jokaisesta toimistosta haastatteluun osallistui kahdesta kolmeen esimiestä. Taulukossa 1 on esitetty haastattelukohteet sekä haastateltavat.

Verotoimisto 1 15.11.2013	Verotoimisto 2 29.11.2013	Verotoimisto 3 4.12.2013	Verotoimisto 4 5.12.2013	Verotoimisto 5 13.12.2013
Haastateltava 1	Haastateltava 4	Haastateltava 7	Haastateltava 9	Haastateltava 12
Haastateltava 2	Haastateltava 5	Haastateltava 8	Haastateltava 10	Haastateltava 13
Haastateltava 3	Haastateltava 6		Haastateltava 11	Haastateltava 14

Taulukko 1: Haastattelukohteet ja haastateltavat

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja niiden kesto oli 45 minuuttia per haastateltava. Haastattelu suoritettiin anonyymisti sen arkaluontoisuuden ja henkilökohtaisen luonteen vuoksi. Haastatteluja varten sovittiin etukäteen vierailuajankohta sekä haastateltaville lähetettiin etukäteen tiedoksi projektin asetuskirje ja tavoitteet sähköpostitse. Haastattelutilanteessa aluksi kerrottiin uudelleen haastattelun tarkoitus sekä kerrottiin haastatteluiden pysyvän anonyymeinä. Haastattelutilanteesta kerättiin muistiinpanoja ja avainsanoja, joita analysoitiin heti paikkakuntakohtaisen vierailun päätteeksi. Aineiston analyysissä vastaukset jaettiin pelkistettyihin ilmaisuihin, joista muodostui aineiston yläluokat, jotka voitiin edelleen luokitella kahteen pääluokkaan: Tuen tarve ja työkalut sekä Verkostoituminen. Tuen tarve ja työkalut pääluokka piti sisällään yläluokat: esimiestyössä tarvittava tukiverkosto, tuen saamisen esteet tai haasteet sekä tuen saantiin vaikuttavat menetelmät. Verkostoitumisen pääluokka sisälsi yläluokat: verkostoitumisen keinoja, verkostoitumisen esteitä sekä tilanteita joissa verkostoitumista tarvitaan.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta on voitava tarkastella määritteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Yhdessä näistä muodostuu mittari tutkimuksen kokonaisluotettavuudelle. Kokonaisuuteen vaikuttavat myös aineistossa mahdollisesti olevat virheet. (Tuomi 2008, 149-150.) Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimustulokset pitää siis pystyä toistamaan samanlaisina. (Heikkilä 2005, 30.) Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on mitattu oikeita asioita eli juuri sitä mitä oli tarkoituskin. Tähän vaikuttavat oleellisesti kysymysten onnistuminen ja onko niiden avulla pystytty saavuttamaan ratkaisu haluttuun tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 232; Tuomi 2008, 150.)

Tähän opinnäytetyön tutkimusosion validiteettiin ja reliabiliteettiin vaikuttavat olennaisesti aineistossa käytetty triangulaatio. Tutkimusongelman ratkaisemiseen on käytetty kahta eri tutkimusmenetelmää: määrällinen esitutkimus jota täydennettiin laadullisella tutkimuksella.

Kyselylomakkeen alhainen vastausprosentti oli odotettavissa, koska kesäkuu on yleisesti loma-kuukausi ja työtehtävät lisääntyvät huomattavasti verotuksen valvontakauden alkaessa. Pidempi vastausaika ei olisi lisännyt vastauksia oleellisesti. Kyselyn osallistumisprosenttiin olisi voitu vaikuttaa verojohtajien kautta siten, että he olisivat kehoittaneet esimiehiä vastaamaan kyselyyn. Alhainen vastausprosentti vaikuttaa tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen, mutta toisaalta kyselylomake kohdennettiin tarkasti rajatulle vastaajajoukolla käyttäen sähköpostilaatikkoon rakennettua jakelulistaa, jossa vastaanottajina ovat ainoastaan esimiehet. Kyselylomakkeen esitestaus tarkensi kysymysten laatua ja ymmärrettävyyttä.

Lomakekyselyn avulla saatiin oikeanlaista tietoa haastattelurungon rakentamiseen. Tieto oli tarpeellista, jotta voitiin perehtyä haastattelukysymyksissä oikeisiin asioihin. Lomakekysely myöskin toi esille selkeästi kolme eri verotoimistoa, joissa haastattelu olisi ehdottomasti suoritettava. Haastatteluissa saavutettiin luottamuksellinen ja keskusteleva ilmapiiri. Jälkikäteen annettujen palautteiden perusteella, haastateltavat kokivat tällaisen perehtyneen ja osallistavan tavan kehittää esimiestyötä erittäin hyvänä. Haastatteluihin osallistuivat kaikki ilmoitetut henkilöt. Vaikka kyselylomakkeen vastausprosentti jäi alhaiseksi, voidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta pitää hyvänä. Haastattelutilanteet osoittivat, että kysyttiin oikeita asioita, jotka oli saatu kyselylomakkeilta. Tutkimuksen validiteetti on kaiken kaikkiaan hyvä.

Tutkimuksen reliabiliteetti on välttävä. Kyselylomake voidaan toistaa sen rakenteen vuoksi milloin tahansa ja kysymykset on muotoiltu ajattomiksi, jolloin niiden käyttäminen uudelleen on mahdollista. Haastattelun tuloksiin vaikutti suuresti luottamuksellinen ilmapiiri, joka kuluu haastattelijan ominaisuuksiin. Haastattelutilanteiden toistaminen tuskin toisi vastaavanlaisia tuloksia toisen haastattelijan toimesta. Tilanteeseen vaikuttaa suuresti haastattelijan asenne, pohjatietämys ja luonne. Nämä seikat vaikuttavat suuresti dialogin syntymiseen ja sen luonteeseen.

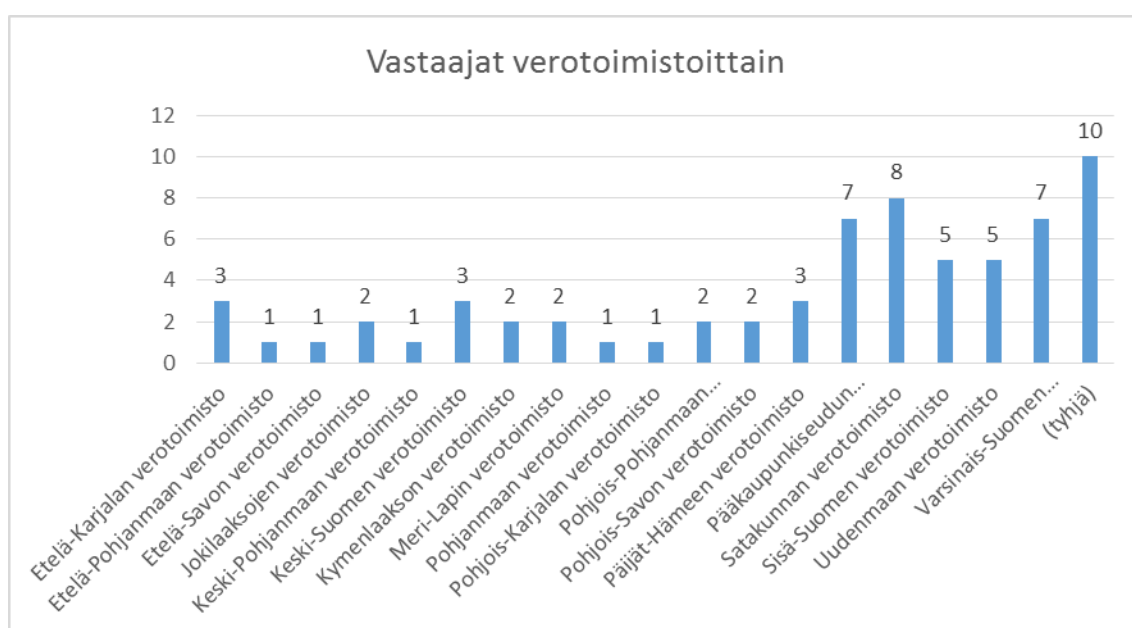
4 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin kvantitatiivinen tutkimus kyselylomakkeella. Sen tuloksia analysoitiin pivot-järjestelmää käyttäen. Tulokset esitellään samassa järjestyksessä, kun ne esiintyivät kyselylomakkeellakin. Kyselylomakkeen tuloksia on analysoitu taustamuuttujia käyttäen sekä verotoimistokohtaisesti. Tässä opinnäytetyössä verotoimistokohtaista analyysia ei näytetä identifiointi syistä. Perusteet tunnistettavuuteen ovat verotoimistokohtaisesti pieni vastausjoukko sekä vastausten yhdenmukaisuudet esimerkiksi kaikki verotoimiston vastaajat ovat samaa mieltä.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus teemahaastatteluna. Haastattelun tuloksia on analysoitu käsiteanalyysillä. Haastattelujen lainauksia on käsitelty siten, että vastaaja ei ole niistä tunnistettavissa. Haastateltavat ovat numeroitu lukemisen helpottamiseksi. Haastattelutulokset esitellään teema-alueiden mukaisessa järjestyksessä.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus esimiestyöstä

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kysyttiin kyselyn taustamuuttujat, kuten ikä ja sukupuoli sekä toimipiste. Taustamuuttujista voidaan todeta, että 71 % vastaajista olivat naisia ja 67 % vastaajista olivat iältään yli 46-vuotiaita.



Kuvio 10: Vastaajat verotoimistoittain

Vastaajat jakautuivat tasaisesti koko henkilöverotustoimialalla (kuvio 10) ja olivat suhteessa saman määräisiä toimistojen kokoihin nähden. Esimerkiksi Pääkaupunkiseudun verotoimistossa työskentelee 16 esimestä, joista kahdeksan vastasi kyselyyn. Toisaalta Kainuun ja Lapin verotoimistot eivät vastanneet lainkaan.

4.1.1 Teema 1: Esimiestyön ympäristö ja tuen tarve

Ylivoimainen osa vastaajista eli 95 % ei ollut toiminut esimiehenä muualla kuin verohallinnossa ja vastaajista 72 % oli toiminut esimiestehtävissä yli kuusi vuotta. Kuitenkin reilusti yli puolella eli 34 vastaajalla ei ollut koulutuksensa puolesta esimies- tai johtamiskoulutusta (kuvio 11).



Kuvio 11: Esimies - tai johtajakoulutuksen omaavat

Ymmärtääkseen tarkemmin esimiestyön ympäristöä oli oleellista kysyä etäjohtamisesta ja ryhmäkoosta. Valtaosalla vastaajista oli jonkinlaista etäjohtamista, sillä 55 % vastaajista kertoi, että alaiset eivät ole esimiehen kanssa samassa toimipisteessä. Myös ryhmäkoot vaihtelivat paljon. 52 % vastaajista kertoi ryhmäkoon olevan 16-20 työntekijää (26 %) tai yli 30 työntekijää (26 %). Seuraavaksi suurimpana ryhmäkooltaan oli 21-25 työntekijän ryhmät, joita oli 19 % vastaajista. Pieniäkin ryhmiä vastaajien joukosta löytyi, sillä 10 vastaajaa kertoi ryhmäkokonsa olevan alle 15 työntekijää (kuvio 12).



Kuvio 12: Ryhmäkoot

Viimeisenä teema-alueen 1 kysymyksenä kysyttiin ”Tunnetko tarvitsevasi tukea esimiestyöhösi?” Tämän kysymyksen tarkoituksena oli varmentaa tutkimusongelmaksi asetettu ensimmäi-

nen kysymys ja ylivoimainen osa vastaajista 83 % olivat sitä mieltä, että he tarvitsevat tukea esimiestyöhönsä.

Tähän kysymykseen päättyi ensimmäinen teemaosio ja survette-kysely jatkui tallennuspainikkeen jälkeen sivulle kaksi, joiden kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa esimiesten osaamista ja kokemuksia erilaisten väittämien ja kysymyksien avulla.

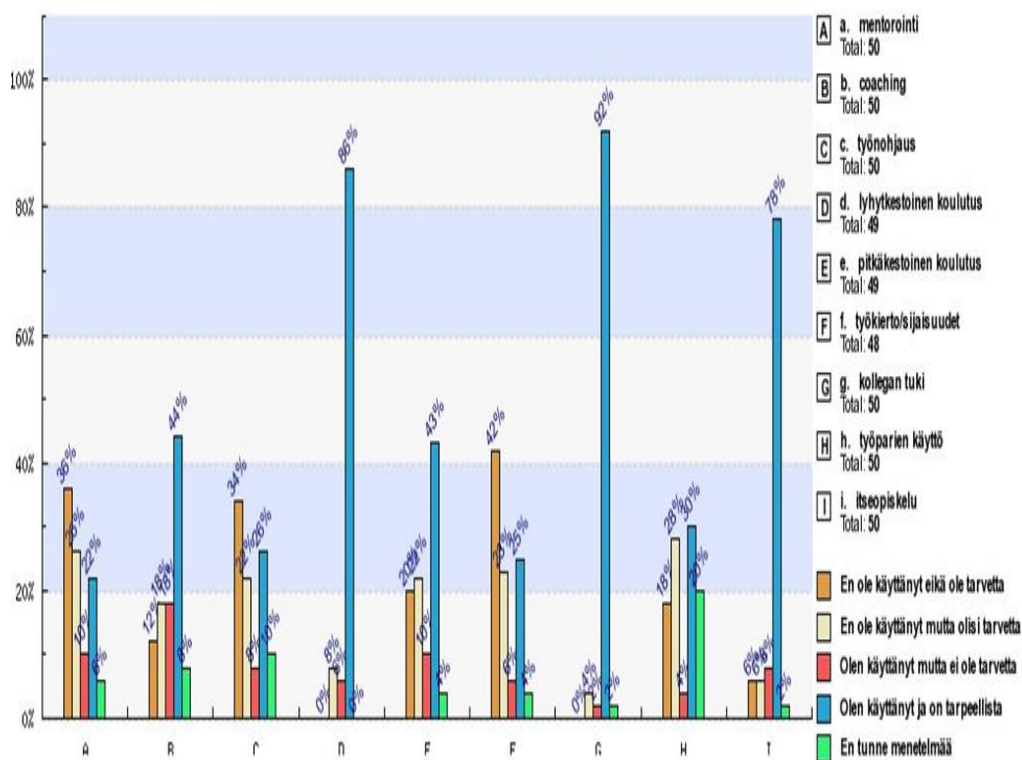
4.1.2 Teema 2: Esimiestyön kehittämisen menetelmät

Toisen osion kysymyksiä on analysoitu sekä kokonaisvastaajittain että verotoimistokohtaisella analyysillä. 26 % kaikista vastaajista vastasivat vain ensimmäiseen osioon ja heidän osuutensa näkyvät toisen osion tyhjät - vastauksissa vakioina joko vastaaja lukumääränä 17 tai prosentuaalisesti 26 %.

Toisen osion ensimmäisenä kysymyksenä esitettiin: ”Oletko käyttänyt seuraavia esimiestyön kehittämisen/osaamisen menetelmiä?” Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1 En ole käyttänyt eikä ole tarvetta, 2 En ole käyttänyt mutta olisi tarvetta, 3 Olen käyttänyt mutta ei ole tarvetta, 4 Olen käyttänyt ja on tarpeellista ja 5 En tunne menetelmää. Kuviossa 13 on yhteenveto kaikista kysymyksen 10 vastauksissa. Jäljempänä kysymystä tarkastellaan tarkemmin jokaisen väittämän kohdalta.

Ylivoimaisesti eniten vastaajat olivat käyttäneet ja kokeneet tarpeelliseksi itseopiskelun, kollegan tuen ja lyhytkestoisen koulutuksen kehittämisen/osaamisen menetelminä. Menetelminä mentorointiin, työnohjaukseen ja työnkiertoon esimiehet vastasivat eniten ”en ole käyttänyt eikä ole tarvetta” -väittämällä. Toisaalta yhtä suurella osuudella vastattiin väittämään ”en ole käyttänyt mutta olisi tarvetta” samoista menetelmistä.

10. Oletko käyttänyt seuraavia esimiestyön kehittämisen/osaamisen menetelmiä?



Kuvio 13: Esimiestyön kehittämisen/osaamisen menetelmien käyttö ja tarve kaikkien vastaajien kesken

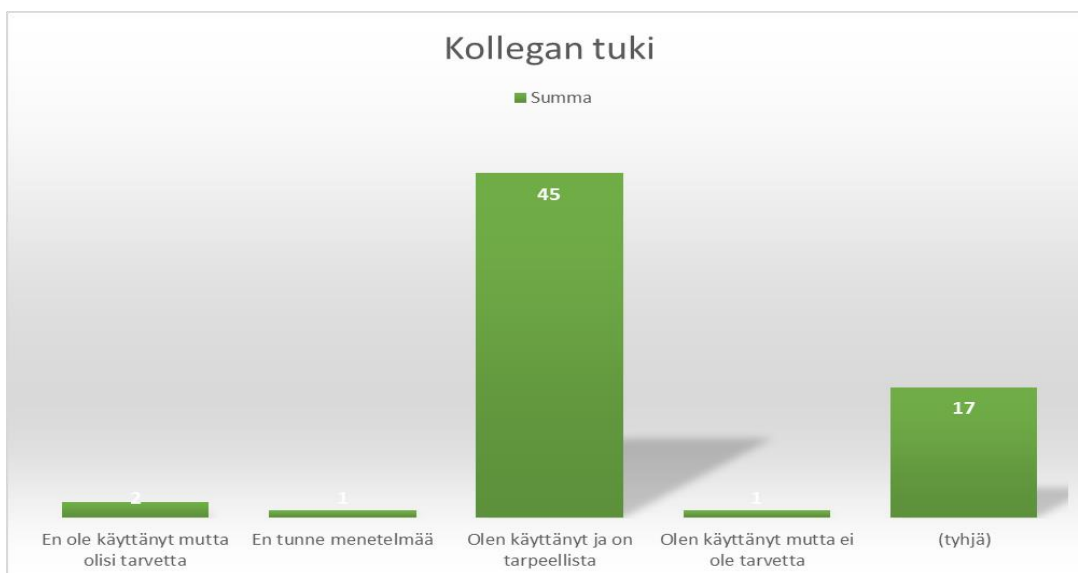
Mentorointi menetelmänä oli enemmistölle vieras, 33 vastaajaa ei ollut käyttänyt tai ei tuntenut menetelmää. Toisaalta 22 vastaajaa ei kokenut tarvetta mentoroinnille. Coaching menetelmän tunsi 30 vastaajaa ja saman verran koki menetelmän tarpeelliseksi. 15 vastaajaa eivät kokeneet menetelmää tarpeelliseksi ja vain 4 ei tuntenut menetelmää. Työhjoaus jakoi vastaajien mielipiteitä eniten. Työhjoausta piti tarpeellisenä 23 vastaajaa, mutta 21 ei pitänyt sitä tarpeellisenä. Lyhytkestoista koulutusta pidettiin toiseksi ylivoimaisesti kaikista osaamisen menetelmistä tarpeellisimpana (kuvio 13a). 86 % kaikista vastaajista tunsi menetelmän ja piti sitä tarpeellisenä.



Kuvio 13a: Lyhytkestoisen koulutuksen tarve ja käyttö

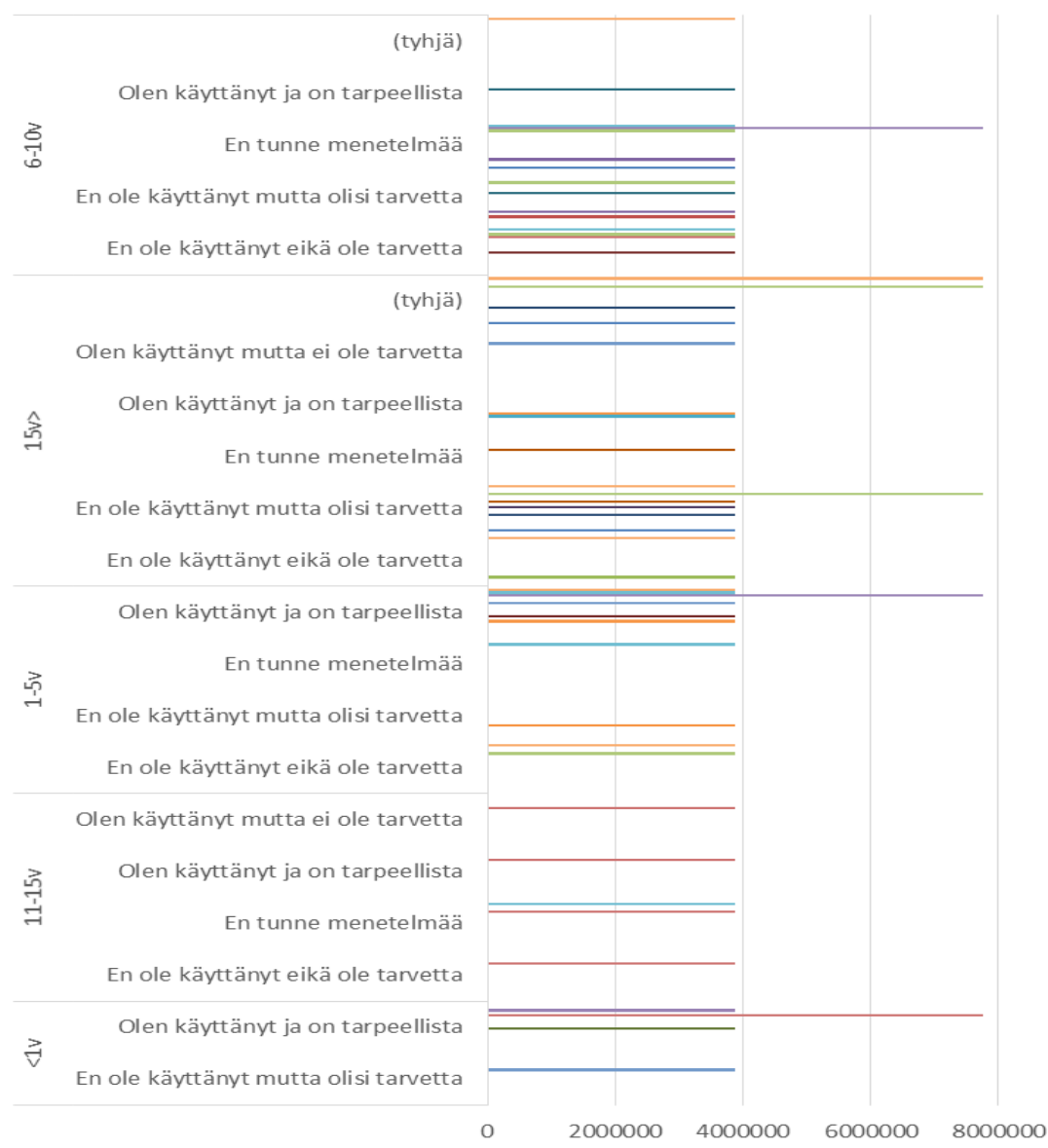
Pitkäkestoista koulutusta ei ollut käyttänyt 32 % vastaajista, mutta 30 % vastaajista tunsi menetelmän ja piti sitä tarpeellisena. Lähes puolet vastaajista eli 48 % eivät olleet käyttäneet tai eivät tunteneet työnkiertoa/sijaisuuksia esimiestyön osaamisen menetelmänä.

Kollegan tuki oli selkeästi eniten käytetty ja tarpeelliseksi havaittu kaikista menetelmistä (kuvio 13b). 92 % vastaajista tunsi menetelmän ja piti sitä tarpeellisena.



Kuvio 11b: Kollegan tuen tarve ja käyttö

Työpärien käyttö oli vieras valtaosalle vastaajista. 10 vastaajaa ei tuntenut menetelmää, 22 vastaajaa tunsi menetelmän, mutta ei ollut käyttänyt sitä. Tarkempi analyysi kuitenkin osoitti, että menetelmää ei tunnettu tai koettu tarpeelliseksi alle 10-vuotta Verohallinnossa esimiehenä toimineiden keskuudessa, mutta yli 15-vuotta esimiehenä toimineet olivat varsin kiinnostuneita menetelmästä (Kuvio 13c).

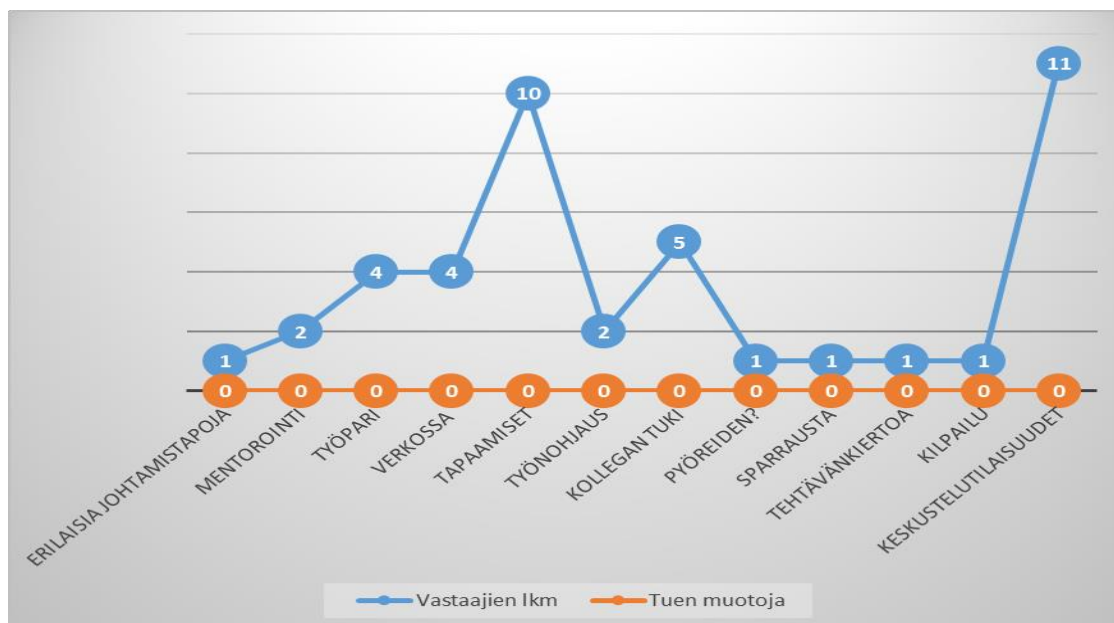


Kuvio 13c: Verotoimistokohtainen analyysi esimiesvuosien perusteella työparin käytöstä osaamisen/kehittämisen menetelmänä

Itseopiskeluun 78 %:a vastaajista vastasi ”olen käyttänyt ja on tarpeellista”. Menetelmä oli kolmanneksi suosituin kaikista menetelmistä.

Kysymykseen ”Kaipaisitko enemmän esimiestyön kokemusten vaihtoa?” 77 % kyselyyn vastanneista esimiehistä vastasi kyllä. Tämän kysymys jatkui avoimena jatkokysymyksenä, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan minkälaista kokemusten vaihtoa he kaipaisivat, mikäli vastasivat edelliseen kysymykseen kyllä. 34 vastaajaa antoi sanallisen vastauksen. Vastauksia

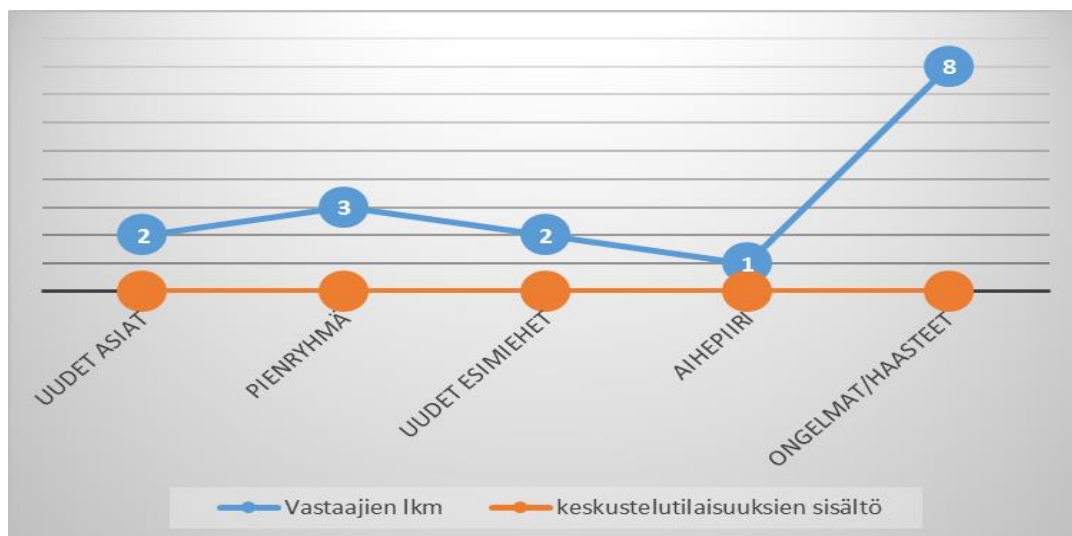
käsiteltiin avainsanojen kautta pääluokittain ja ne jaoteltiin aihe alueittain kuvion 14 mukaisesti.



Kuvio 14: Mikäli vastasit kyllä niin millaisten muotojen kautta?

Avoimissa vastauksissa oli paljon ehdotuksia erilaisista tuen muodoista. Yhteenvedon kaikkien eniten kaivattiin kontaktipintoja. Yhteensä tapaamisia ja keskustelutilaisuuksia kaipasi 62 % kaikista vastaajista. Työparia kaivattiin sekä oman verotoimiston sisältä, että sen ulkopuolelta. Verohallinnon vyvi-tekniikkaa ja yammer-keskustelupalstaa tai yleistä keskustelupalstaa kaipasivat neljä vastaajaa. Toiseksi suosituin tuen muoto oli tapaamiset. Niitä halusi 29 % vastaajista.

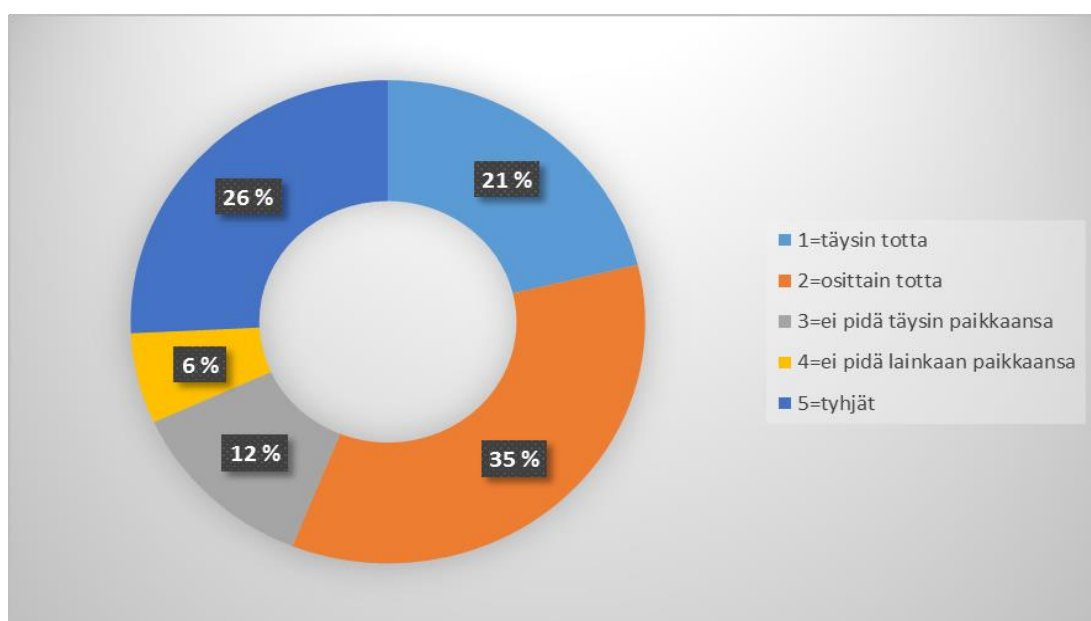
Keskustelutilaisuudet saivat eniten avoimia vastauksia, joten niitä oli tarve analysoida tarkemmin omiin alaluokkiinsa (kuvio 15). Ylivoimaisesti eniten keskustelutilaisuuksissa haluttiin sisältöä esimiestyön ongelmiin tai haasteisiin. Suosittuja sisällöllisiä ehdotuksia olivat myös pienryhmä-tyyppiset keskustelut ja uusien asioiden läpikäyntiä.



Kuvio 15: Keskustelutilaisuuksien alaluokat

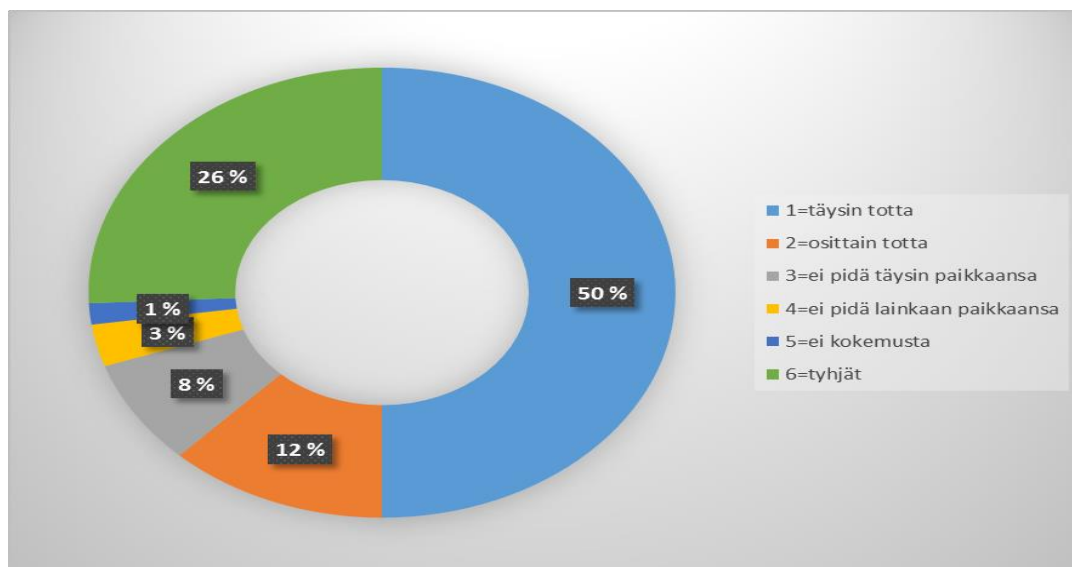
4.1.3 Teema 3: Esimiestyön toimintaympäristön väittämät

Seuraavaksi vastaajille esiteltiin sarja esimiestyön väittämiä, joihin odotettiin vastaajien vastaavan asteikolla 1-4 siten, että 1 = täysin totta ja 4 = ei pidä lainkaan paikkaansa. Väittämään ”Työni on yksinäistä” 47 % vastaajista koki, että väite piti täysin tai osittain paikkaansa. Vertaistuen saanti tai kollegan tuki oli yksi kyselytutkimuksessa esille noussut tutkittava ilmiö. 46 % vastaajista koki saavansa vertaistukea kollegalta joko täysin tai osittain (kuvio 16). 18 % vastaajista koki tilanteen osittain tai täysin toisella tavalla.



Kuvio 16: Saan vertaistukea kollegalta

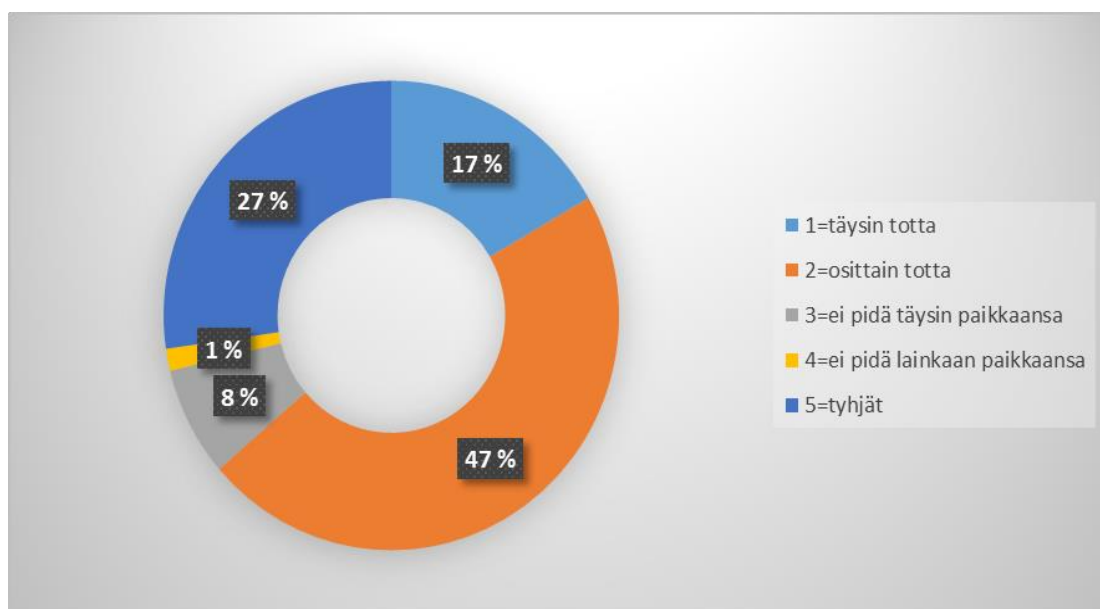
Lähes kaikki vastaajat kokivat vertaistuen tärkeäksi (kuvio 17).



Kuvio 17: Koen vertaistuen tärkeäksi

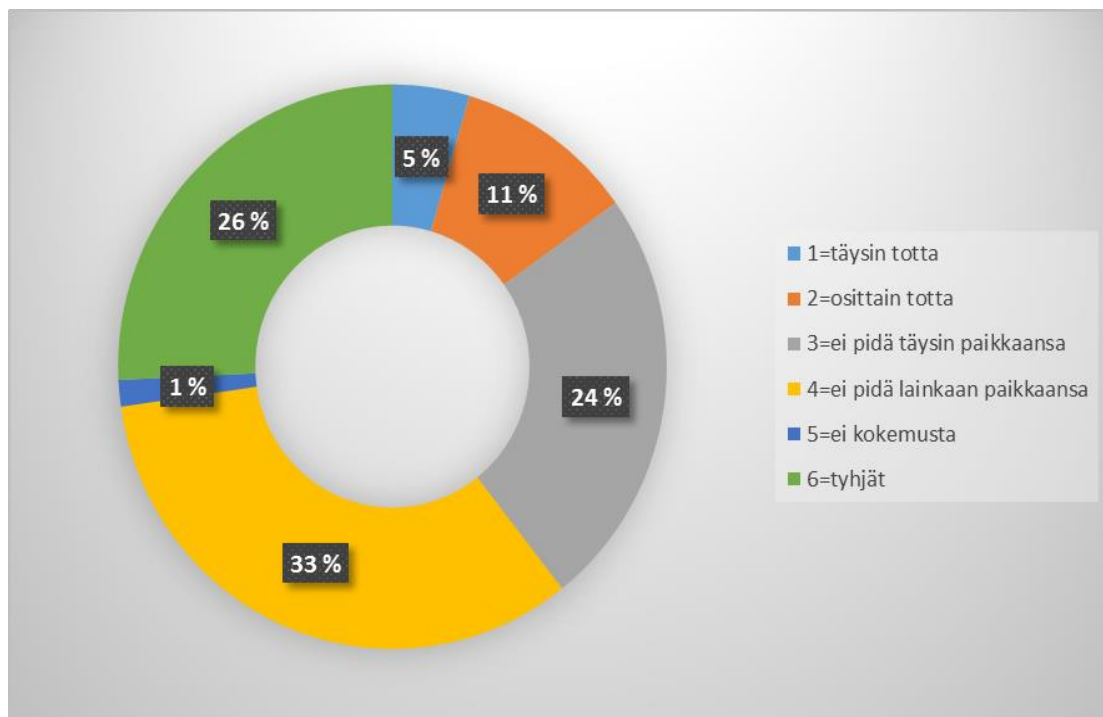
”Minulla on laajat verkostot” -väittämään 30 % vastaajista kertoi, ettei heillä ole laajoja verkostoja lainkaan tai osittain. 44 % vastaajista koki, että heillä on laajat tai osittain laajat verkostot. Väittämään ”Kilpaillen kollegan kanssa” 61 % vastaajista ei kokenut kilpailua, kun taas 13 % eli 9 vastaajaa vastasi täysin tai osittain totta tähän väittämään. Valmentavaa johtamista käytti 41 % vastaajista ja 6 %:lla vastaajista ei ollut aiheesta kokemusta.

Esimiestyöhön lähes kaikki vastaajat osasivat etsiä tietoa vain kuusi vastaajaa vastasi, ettei väittämä pidä täysin tai lainkaan paikkaansa (kuvio 18).



Kuvio 18: Osaan etsiä tietoa esimiestyöhön

Lähes puolet eli 48 % vastaajista koki, että osaavat viestiä osittain sujuvasti johdon suunnasta. Yhteensä viestinnän sujuvuudesta 38 vastaajaa 67:stä vastasi väittämän olevan totta, joko täysin tai osittain. Väittämään ”Minun on hankala pyytää apua” yli puolet vastaajista eli 56 % vastasi: ”ei pidä paikkaansa täysin tai osittain”. 16 % vastasi väittämään ”täysin totta tai osittain totta” (kuvio 19).



Kuvio 19: Minun on hankala pyytää apua

Väitteeseen ”Työyhteisöni on kilpailuhenkinen” 21 % vastaajista koki työyhteisönsä kilpailuhenkiseksi, mutta 50 % vastaajista ei pitänyt väittämään totena lainkaan tai täysin. Väittämään ”Perustehtäväni esimiehenä on selkeä” olivat samaa mieltä 52 % vastaajista joista 23 % olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 29 % osittain samaa mieltä.

4.1.4 Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteenveto

Kyselylomakkeella saatiin varsin kattavasti tietoa esimiestyön ympäristöstä ja tuen tarpeista. Osaamisen kehittämisen menetelmissä nousi esille tietämys tai tietämättömyys eri menetelmistä. Kyselylomake olisi yksinään riittänyt tutkimustuloksiksi, jos tehtäväksiannossa olisi ollut vain selvittää ja varmentaa osaamisen kehittämisen näkökulmasta esimiestyötä sekä vahvistaa vertaistuen tarve. Tärkein tutkimuskohde oli kuitenkin kehittämistehtävä, jossa tarkoituksena oli luoda malli tai käytänte esimiestyön verkostoitumisen näkökulmasta. Tätä tehtävää varten oli tarpeellista suorittaa haastattelukierros esimiehille. Haastattelun tarkoituksena oli myös osallistaa esimiehiä mukaan oman työnsä kehittämiseen sekä saada tärkeää tietoa esimiestyöstä. Lisäksi lomakekyselyssä esiintyneiden ristiriitaisuuksien tarkentaminen ja selvittäminen otettiin haastatteluihin mukaan. Lomakekysely on loistava tapa kerätä perustie-

toa tutkimusongelmaan, mutta tämän lomakkeen rakenne ei antanut vastaajille mahdollisuutta selventää omia tarkoituksiaan kysymysten kohdalla, joten niitä oli tarve tarkentaa haastatteluissa.

Kyselylomake vahvisti esimiestyön 360-kyselyssä nousseen vertaistuen tarpeen. 83 % kyselyyn vastanneista tunsivat tarvetta tukeen esimiestyössä. Esimiestyössä ikärakenne vastaa pitkälti valtion hallinnossa yleisesti vallitsevaa tilaa. Ikäluokkien välillä on selkeä kuilu, joka voi osaltaan selvittää kommunikoinnin vaikeutta. Ryhmäkoot olivat esimiestyön kannalta varsin suuret ja omalta osaltaan saattavat toimia esteinä hyvälle henkilöstöjohtamiselle. Tutkimuksessa rajattiin pois esimiehen toimenkuvan ja mahdolliset muut roolit kuten asiantuntija tai prosessitehtävät. Nämä kuitenkin heijastuivat selkeästi ryhmäkokoon ja tuen tarpeeseen. Tarkempi verotoimistokohtainen analyysi paljasti että suurien ryhmien esimiehet harvemmin vastasivat mistään muusta kokonaisuudesta kun taas pienempien ryhmien esimiehet useimmiten toimivat myös prosessien- ja/tai asiantuntijatehtävissä. Vain kaksi verotoimistoa 21:stä jätti vastamatta, joten kyselylomakkeella saatiin varsin kattava ympäristökuvaus henkilöverotustomian verotoimistoista esimiestyön kannalta.

Osaamisen ja kehittämisen menetelmistä kyselylomakkeella saatiin erittäin oleellista tietoa joita hyödynnettiin haastatteluissa. Menetelmien tunnettavuus ja varsinkin vapaamuotoiset vastaukset antoivat teoriapohjan lisäksi ajatusmallin toiminnankehittämisen pohjaksi jota siten vahvistettiin haastatteluiden avulla. Lähes kaikki vastaajat olivat kuulleet tai tunsivat kaikki väittämissä esitetyt menetelmät. Suosituimmat ja käytetyimmät menetelmät olivat kollegan tuki, lyhytkestoinen koulutus ja itseopiskelu. En tunne menetelmää -vastauksia saivat eniten työparit. Eniten negatiivisia vastauksia ”En ole käyttänyt eikä ole tarvetta” saivat työnkierto, mentorointi ja työnohjaus. Kuitenkin käytetyimpien menetelmien kärjessä oli kollegan tuki, mutta se ei saanut kannatusta mentoroinnin tai työnkierron muodossa. Tämä ristiriita eri menetelmien välillä nostettiin haastattelukysymysten joukkoon. Tarkemmalle tarkastelulle haluttiin kollegan tuen - merkitys. Esimiestyön kokemuksen vaihdosta suosituimmiksi tavoiksi nousivat keskustelutilaisuudet ja tapaamiset. Keskustelutilaisuuksia analysoitiin tarkemmin ja sieltä esille nousi tarve verkostoitua kollegoiden kanssa esimiestyössä esiintyvien ongelmien ja haasteiden ratkaisemiseksi. Selkeästi kollegan tuki mielettiin eri kysymysasettelussa eri asiaksi ja vertaistuen tarpeen taustalta nousi osaamisen kehittämiseen liittyvä tarve. Tämä esimiestyön haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen otettiin osaksi haastattelukysymyksiä.

Ymmärtääkseen paremmin esimiestyön toimintaympäristöä, kyselylomakkeella esitettiin varsin provokatiivisiakin väittämiä, joihin pyydettiin vastaamaan asteikolla 1-4 siten, että 1 = täysin totta ja 4 = ei pidä lainkaan paikkaansa. Lähes puolet eli 47 % vastaajista kokivat esimiestyön yksinäiseksi, mutta melkein sama määrä eli 46 % kertoi saavansa vertaistukea kolle-

galta ja 47 % vastasi väittämän ”Minulla on laajat verkostot” pitävän paikkaansa. Tämä yksinäisyyden ja olemassa olevan tuen ja verkoston ristiriita tarvitsi tarkempaa selvitystä. Teorian kautta vahvistettiin verkostoitumisen määritelmää ja haastatteluissa verkostoitumisesta ja tuesta haluttiin konkreettisempaa tietoa. Kilpailuhenkisyys esimiestyössä kävi ilmi kahden eritavalla muotoillun väittämän kautta. 13 % koki kilpailevansa kollegan kanssa ja 21 % myönsi työyhteisön olevan kilpailuhenkinen. Kilpailuasetelmaa muotoiltiin haastatteluosioon verkostoitumisen ja tuen saannin kannalta haasteena.

4.2 Kvalitatiivinen tutkimus esimiestyön kehittämisestä

Teemahaastattelun runko rakentui pitkälti kyselylomakkeilta tulleista lisäselvitystä vaativista kysymyksistä. Rungon tarkoitus oli kuitenkin toimia ohjaavana ja avustavana tekijänä, sillä haastatteluissa pyrittiin dialogiseen keskusteluun esimiestyön kehittämisestä ja siinä esiintyvistä haasteista. Haastatteluiden tarkoitus oli myös osallistaa esimiehiä itse miettimään miten he voisivat kehittää omaa työtään ja osallistaa heitä mukaan projektin toteutusvaiheeseen. Haastatteluiden kautta saatiin tietoa esimiestyöstä ja siinä esiintyvistä arjen haasteista. Haastattelun tavoitteet jaettiin kahteen teema-alueeseen: Tuen tarve ja työkalut sekä verkostoituminen. Näiden teemojen avulla oli tarkoitus rakentaa toimintamallia ja rakennetta verkostoitumisen keinoihin esimiestyön osaamisen laajentamisen tueksi.

4.2.1 Teema 4: Tuen tarve ja työkalut

Esimiestyössä tarvittavista tukiverkostoista kollegan ja oman esimiehen tukea pidettiin tärkeimpinä. Kollegat jakautuivat useimmiten joko oman toimiston esimieskollegoihin tai omassa ryhmässä toimivien ryhmänvetäjien tukeen. Tärkeänä koettiin myös samaa verolajia johtavien esimiesten kesken tapahtuvaa tukiverkostoitumista, mutta toisten mielestä tärkeämpää kuin yhteiset verolajit olivat henkilökemiat. Verohallinnossa on ennen vuotta 2012 ollut hyvin pitkään ns. virastoaluejako. Tähän jakoon on perustunut kollegoiden kesken tapahtuva yhteistyö ja sitä on usein vielä rajattu eri verolajikohtaisilla yhteistyöfoorumeilla. Nykytilanteessa pyritään siihen, että verolajikohtaisia ryhmiä ei enää olisi ja maantieteellisestä virastoalueesta on siirrytty valtakunnalliseen toiminnanohjaukseen. Verolajien tilalle on tullut prosessit, jotka ohjaavat toimintaa henkilöverotuksen toimialalla läpileikaten kaikki verotoimistot. Edelleen on usein se tilanne, että esimies toimii jonkun prosessin vastuuhenkilönä tai jonkun verolajin asiantuntijana. Nämä varsin äskettäin tapahtuneet organisaatiomuutokset ovat selkeästi näkyvissä haastateltavien vastauksissa. Toisten mielestä verolajikohtaisesta yhteistyöstä ei tulisi luopua, mutta myös ryhmästä tuleva tuki, lähiesimiehen tuki, prosessien kautta syntyneet tukiverkostot sekä henkilökemioilla on merkitystä yhteistyötä rakennettaessa.

Lähiesimiehet, johtajat ja prosessien kautta syntyneet saman verolajin esimiehet ovat paras tuki. Haastateltava 3

Näiss pienissä toimipisteissä tärkeämpää on et henkilökemiat osuu, ei sillä verolajilla oo niinkään merkitystä. Haastateltava 6

Mun kollega XX on lähin tuki, meillä on samat intressit, YY:n kanssa ollaan vähemmän tekemissä (eri verolaji), myös mun ryhmänvetäjä on hyvä tuki. Haastateltava 13

Oman esimiehen tuki koettiin myös erityisen tärkeäksi. Toimistoissa tilanne vaihteli riippuen pitkälti siitä oliko kyseisen toimiston verojohtaja mukana muissakin valtakunnallisissa hankkeissa tai toimiko hän ns. etäjohtajana toisesta verotoimistosta käsin. Yleisesti esimiestyössä koettiin tarvittavan oman esimiehen tukea ja kollegan apua. Tuen saamisen esteinä tai haasteina koettiin kilpailu henkilöverotustoimialan tehtävistä ja yleisesti tehtävien jaosta sekä korkeat raja-aidat, jotka erottivat toimistot toisistaan. Siirtyminen henkilöverotuksen toimialaan ja prosessimaailmaan aiheutti selkeästi edelleen haasteita, jotka koettiin vaikeuttavan yhteistyötä esimiesten kesken.

Nyt kun tuli tää toimialamaailma niin on erityisen tärkeää et edistetään avoimuutta ja kaikenlaiset hiekkalaatikko leikit pois. Haastateltava 1

Kun noi muut esimiehet ei uskalla puhua. Haastateltava 13

Tuntuu et on sellanen kilpailutilanne, tarjouksien kautta saa pääyksiköltä töitä. Haastateltava 7

Tuen saantiin vaikuttavia menetelmiä haastattelijat listasivat useita. Tärkeimpinä kaikissa koettiin fyysinen kontakti, joka esiintyi monessa eri muodossa, kuten koulutuksissa, työnkierrossa, prosessipalavereissa ja säännöllisinä keskustelutilaisuuksina. Tuen saannin pääasiallisena tapana nähtiin verkostoituminen. Esimiehille järjestetään lukuisia erilaisia koulutustilaisuuksia pitkin vuotta, mutta toimistojen sisälläkin oli tartuttu erilaisiin menetelmiin. Organisaatioissa oli ratkaistu eri toimistojen yhteistyötä työnjohtopalavereilla, ryhmänohjaus tekniikoilla sekä erilaisilla koulutuksilla ja projekteilla. Huomattavaa on se, että jokaisessa verotoimistossa oli tartuttu samankaltaisiin ongelmiin eri tavoin. Vaikkakin puhutaan henkilöverotuksen toimialan yhtenäisyydestä, on toimipisteiden erilaisuudet selkeästi huomattavissa.

Työjohtopalavereissa meillä vaihtuu puheenjohtajuus aina puolen vuoden välein. Haastateltava 6

Tuki on todella tärkeää et se on molemminpuolista. Parhaimpia on ollu keskustelut kollegoiden kanssa. Haastateltava 9

Aikaisemmin oli ryhmäohjausta järjestetty, sitä tarttittais taas. Haastateltava 4

Esimieskoulutus, joka oli ammattikorkeakoulun järjestämä oli tosi hyvä. Yleensä työnantaja näitä järjestää, osa ollut tosi hyviä, aina ei niinkään. Haastateltava 5

Työnohjaajat ei käy, pitää olla kollegan tuki. Ja terveysprojektista mä sain tosi hyvin apua omaan esimiestyöhön. Haastateltava 2

Tuen työkaluista yksi nousi ylitse muiden; vyvi. Sähköpostia ja puhelinta ei juurikaan enää käytetty varsinkaan tukeen liittyvissä asioissa. Vyvi koettiin helpoksi ja hyväksi työkaluksi. Tätä uutta työkalua käytettiin laajasti eri toimipisteiden sisällä ja niiden ulkopuolella. Kynnykseksi nousi ulkopuoliseen toimipisteeseen yhteyden ottaminen, mutta sekin tuntui lievenvän vyvin ansiosta.

Pääasiassa puhelimella, mut nyt kun on toi vyvi niin se on kyllä hyvä. Haastateltava 8

Vyvi on hyvä. Haastateltava 10

Vyvi on helppo ja nopee, se on kyllä tosi hyvä. Haastateltava 5

Vyvi toimii mut toi kameratoiminnallisuus ei tuo siihen lisäarvoa. Haastateltava 11

4.2.2 Teema 5: Verkostoituminen

Verkostoitumisen keinoja esimiehet listasivat useita. Suosituimpia olivat valtakunnalliset esimiespäivät, prosessien kautta tapahtuva verkostoituminen ja alueelliset esimiespäivät. Tässäkin osiossa näkyi selkeästi virastomaailman tuomat jäänteet, joista eniten kaivattiin niiden aikojen säännömukaista ja rakenteellista kokoontumista. Valtakunnalliset esimiespäivät järjestetään 1-2 kertaa vuodessa, nämä tilaisuudet koettiin loistavina tapoina verkostoitua, jos niihin tuotaisiin lisää rakenteellisuutta esimerkiksi työpajojen muodossa. Toisaalta reilusti yli puolet esimiehistä kuului johonkin prosessiin ja he kokivat prosessien kautta tapahtuvan verkostoitumisen helppona tapana. Prosessitapaamisien etuna on niihin luotu rakenteellinen ja säännömukainen kokoontuminen. Tämä edesauttaa verkostojen ylläpitämistä.

Ennen virastomaailmassa tavattiin noin kerran kuukaudessa, jota samankaltaisia oman alueen esimiesten kokoontumisia. Haastateltava 8

Valtakunnalliset esimiespäivät, syksyllä oli aivan loistava päivä ja prosessi on hyvä tapa verkostoitua. Haastateltava 6

Ihmisasiat on niin vaikeita ettei missään tapauksessa mitään kysymys/vastauspalstaa tai massatilaisuuksia, ei niissä kenenkään tutustu. Pitäisi päästä tutustumaan pidemmän aikaa kuin vaan vuorokausi. Esimerkiksi esimiesten työpajoja pienemmällä porukalla. Haastateltava 6

Prosessien kautta on tullut kontakteja, verkostot vois olla laajempia. Haastateltava 4

Verkostoitumisessa hyvänä pidettiin vyvin tuomia mahdollisuuksia, mutta myös vapaamuotoisempiakin tilaisuuksia kaivattiin. Työpaikan ulkopuolisiakin tilaisuuksia verkostoitumiseen ehdotettiin muutamia. Haastateltavista lähinnä suhteellisen nuoret virkamiehet kaipasivat erilaisempia tilaisuuksia.

Korpihotelliin vaan koko sakkii, siellä tutustuu ihmisiin. Haastateltava 2

Muissa työpaikoissa pidetään esimerkiksi saunailtoja. Haastateltava 7

Risteilyt on siitä hyviä ettei kukaan pääse sieltä (laivalta) pois. Haastateltava 4

Muutammat esimiehet myös ehdottivat sparrausta, työpärejä ja mentoriryhmien perustamista verkostoitumisen keinoina, mutta näitäkin vastaan oli näkemyksiä. Yleisesti verkostoitumisen keinoja tuotiin esille runsaasti. Haastattelussa kävi ilmi, että mentoroinnista, sparrauksesta tai työpäreistä oltiin eri paikkakunnilla montaa eri mieltä. Syyksi paljastui näiden käsitteiden erilainen ymmärtäminen. Konkreettisenä toiveena kaikilla kuitenkin oli fyysinen kontakti ja ennalta sovitut rakenteellisesti järjestetyt säännölliset tapaamiset.

Ei mitään yhteistä jakelulistaa, vaan mentoriryhmiä joissa yhteistyötä voisi tiivistää. Muutammat verotoimistot mukaan ja kaikille olis nimetyt parit. Haastateltava 10

Säännölliset vyvi-tapaamiset sparrausparin kanssa olis hyvä. Ne on verkostoitumisen kannalta tosi hyviä mut sit pitäis olla myös työpajoja ja säännöllisyyttä. Haastateltava 5

Pitää olla tukena, mutta ei mentorina eikä myöskään työparina. Haastateltava 1

Verkostoitumisen esteinä nähtiin oman esimiehen tuen puute ja oma asenne. Verkostoitumisen koettiin vievän aikaa ja siihen tarvittaisiin esimiehen tuki. Haastateltavien mielestä verkostoituminen ja siihen liittyvä ylläpito tulisi liittää osaksi esimiestyötä, jolloin sille annettaisiin hyväksyttävästi aikaa. Oman asenteen muokkaaminen ja näkökulmien laajentuminen koettiin verkostoitumisen esteitä ylläpitävänä tekijöinä.

Pitäis pystyy näkemään koko talon etu eikä vaan se oman ryhmän etu. Näkökulmat laajenee kun ajattelee muitakin kuin itseensä. Haastateltava 1

Aikaa on vaan tosi vähän, missä välissä sitä ehtis verkostoituu. Esimiehen pitäis huomioida tää työtilanteessa. Haastateltava 13

Se on jokaisen omasta asenteesta kiinni haluuko tutustua toisiin ihmisiin. Haastateltava 2

Tilanteita joissa verkostoitumista tarvitaan, oli jo kysymyasettelunkin johdosta puolueellinen. Haasteelliset esimiestilanteet olivat yleisimmät, mutta myös toimialalla tapahtuvat muutokset kuten fuusiot nousivat esille sekä toimiala-ajattelu. Toisaalta kaiken tämän muutoksen keskellä todettiin, että haasteet ja kysymykset esimiestyössä ovat samoja riippumatta paikkakunnasta. Tämän vuoksi verkostoitumista tulisi edistää ehdottomasti henkilöverotuksen toimialan sisällä ja kenties tulevaisuudessa myös toimialojen välillä.

Fuusiossa etäjohtaminen pitäisi ottaa huomioon. Siihen tarvittaisiin verkkoja laajemminkin. Haastateltava 11

Haasteet ja kysymykset on kaikilla samat, verkostoituminen on ehdottomasti tärkeää. Haastateltava 12

Toimialalla pitäis kerätä porukkaa samaan palaveriin, mut yli toimialojenkin oli hyvä verkostoitua. Haastateltava 9

4.2.3 Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteenveto

Yhteenvetona haastatteluista voidaan todeta tuen tarpeen todellisuus sekä siihen liittyvät lukuisat eri työkalut. Haastatteluista saatiin konkreettista tietoa esimiestyön ympäristöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Vaikkakin tämän opinnäytetyön rajauksissa asiantuntija ja prosessiroolien merkitys on rajattu pois, on väkisin pako tuoda esille niihin liittyviä tekijöitä verkostoitumisen näkökulmasta. Tällä hetkellä verkostoituminen tapahtuu haastateltavien mukaan lähes yksinomaan erilaisten prosessien ja muiden järjestettyjen tapaamisien kautta. Aitoja verkostosuhteita esiintyi todella harvassa ja niilläkin oli taustana useiden vuosien kollegatuttavuus.

Esimiehen tukiverkostoon vaikuttavia tekijöitä löytyi haastateltavien joukosta kymmenen. Yhteisenä tekijänä näille kaikille oli joko kollegan tuki tai oman esimiehen tuki. Tuen saamisen esteinä koettiin toimialamaailman mukanaan tuomat epävarmuudet sekä vanhan organisaation rakentamat korkeat raja-aidat. Tuen saantiin vaikuttavia keinoja tai menetelmiä haastatteluissa ilmeni 11. Yli puolet keinoista oli erilaisia koulutus, projekti tai kontakti- luontoisia, jotka vahvistavat jo esille tullutta fyysisen kontaktin tarvetta tuen saannin kehittämässä. Verkostoitumisen näkökulmasta haastattelutulokset antoivat 22 erilaista keinoa tai tapaa verkostoitua. Ylivoimaisesti puolet näistä liittyi kokous tai koulutus tilaisuuksiin kuten prosessipalaveri-ihin, esimiespäiviin, työpajoihin, projekteihin, jne... Verkostoitumisen tavoista mainittiin ainoastaan sparraus ja mentoriryhmät, jotka kyselylomakkeen tulosten perusteella koettiin negatiivisiksi tavoiksi kehittää osaamista.

Haastatteluissa vahvistettiin tuen tarpeen merkitystä ja sen esteitä. Tärkeimpänä tuloksena kuitenkin syntyi tuen saantiin vaikuttavat menetelmät sekä siihen liittyvät esteet ja haasteet. Tukiverkostosta tärkeimpänä nousi edelleen kollegan tuki, mutta sen lisäksi oman esimiehen tukea ja mahdollistamista verkostoitumiseen pidettiin oleellisena osana osaamisen laajentamisessa ja verkostojen syntyemisessä. Oman esimiehen ja kilpailutilanteen koettiin olevan suurimmat esteet verkostoitumiselle. Verkostojen kautta syntyvää tuen saantia koettiin parhaiten edistävän erilaisten fyysisten keskustelutilanteiden kautta. Koulutukset, palaverit ja projektit olivat parhaita verkostoitumisen kannalta ja niissä syntyneitä suhteita ylläpidettiin eniten puhelimen, sähköpostin ja vyvin välityksellä. Työkalujen näkökulmasta Microsoftin tarjoama lych-palvelu, jota Verohallinnossa kutsutaan vyviksi, koettiin loistavaksi välineeksi tukiverkoston työkaluista.

Verkostoitumisen keinoja lueteltiin haastatteluissa useita. Kaikkien vastauksien yhteinen piire oli fyysinen tapaaminen. Muotoja lueteltiin saunailloista projekteihin. Esteinä koettiin

oman esimiehen puuttuva tuki ja oma asenne. Lähes yksimieleisesti verkostoitumista koettiin tarvittavan haasteellisissa esimiestilanteissa ja muuttuvassa organisaatiossa. Verkostoitumista itsessään ei pidetty negatiivisenä, mutta sen keinojen vähyys kävi ilmi vastauksista, vaikka tilaisuuksia verkostoitumiseen oli haastateltavien mukaan runsaasti.

4.3 Tutkimustulosten yhteenveto ja kehittämissuhteet

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Tarvitsevatko esimiehet vertaistukea?
2. Mitä esimiestyön osaamisen ja kehittämisen työkaluja on tällä hetkellä käytössä? Tukevatko ne verkostoitumista?
3. Millainen toimintamalli tulisi luoda esimiestyöhön verkostoitumisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta?

Seuraavassa vastataan näihin tavoitteisiin tutkimustuloksien ja teorian lähtökohdista. Ensimmäiseen ja toiseen tavoitteeseen pyrittiin vastaamaan kyselylomakkeella. Kolmas tavoite toteutui haastattelu vaiheessa.

Kyselylomake vahvisti esimiestyössä olevan tarpeen vertaistuelle. 83 % kyselyyn vastanneista tunsi tarvetta tukeen esimiestyössä. Haastatteluissa haluttiin tarkentaa missä tilanteissa tukea tarvittiin. Haastavat esimiestyön tilanteet nousivat suurimmaksi tuen tarpeeksi. Tähän tarpeeseen koettiin tarvittavan kollegan apua ja oman esimiehen tukea. Haastatteluiden tuloksen edelleen vahvistivat kyselylomakkeelta todetun ensimmäisen osion kysymyksen tuen tarpeesta esimiestyössä.

Kyselylomakkeen toisessa osiossa kysyttiin esimiestyön osaamisen ja kehittämisen työkaluista. Suosituimmat ja käytetyimmät menetelmät olivat kollegan tuki, lyhytkestoinen koulutus ja itseopiskelu. Haastattelut vahvistivat nämä menetelmät kaikkein suosituimmiksi. Haastattelutuloksissa suurin osa koki kollegan tuen tärkeimmäksi osaamisen ja kehittämisen työkaluista, mutta esille nousivat myös hallinnon omat koulutukset. Tuntemattomin menetelmä oli työparit ja eniten negatiivisia vastauksia saivat työnkierto, mentorointi ja työhönsä. Kuitenkin käytetyimpien menetelmien kärjessä oli kollegan tuki, mutta se ei saanut kannatusta mentoroinnin tai työnkierron muodossa. Kyselylomakkeella kysytyistä esimiestyön kokemuksien vaihdosta, suosituimmiksi tavoiksi nousivat keskustelutilaisuudet ja tapaamiset. Näitä tarkasteltiin myös tarkemmin haastattelutilanteessa verkostoitumisen näkökulmasta. Haastatteluiden tulokset vahvistivat tapaamisten ja keskustelutilaisuuksien tärkeyden. Haastateltavat kokivat erilaiset tapaamismuodot erittäin tärkeinä verkostoitumisen näkökulmasta. Kyselylomakkeella yllätyksenä nousi esimiestyön toimintaympäristön kilpailuhenkisyys. Haastattelut vahvistivat

ja tarkensivat tämän johtuvan toimialamaailmaan siirtymisestä, jossa työtehtävät jaetaan eri tavalla kuin ennen organisaatiomuutosta.

Haastatteluissa saatiin myös tuloksia haastateltavien kehittämisenäkökuilmasta. Näiden tulosten ja teorian pohjalta henkilöverotustoimialalla tulisi järjestää verkostoitumista ylläpitäviä ja tuen saantia mahdollistavia keskustelumahdollisuuksia. Vastausten perusteella esimiestyöstä haluttiin juteltavan pääasiallisesti fyysisen kontaktin kautta, mutta myös vyviä pidettiin hyvänä työkaluna. Esimiestyössä järjestetään vuosittain esimiespäiviä, koulutustilaisuuksia ja monenlaisia projekteja sekä palavereja. Näiden tapahtumien yhteyteen pitäisi mahdollistaa eräänlainen keskustelevala tilanne, joka vaatii hehtisessä esimiestyössä rakenteita esimerkiksi kalenterivarauksen.

Välttääkseen vuorovaikutuskulttuurin orientaatiomalleista ”aina oikeassa”- ja ”loputtoman kuulemisen ja joustamisen” -orientaatiot, tulisi keskustelun rakenteessa huomioida ”yhteisen tiedon rakentamisen” -orientaatio. Keskustelurakenne tulisi siten toteuttaa valmentavan johtamisen ja mentorointi/coachingajattelun ympärille. Rakenteellisesti muotoiltu keskustelu johdattelee keskustelijat oikeiden aihepiirien äärelle ilman, että tilanteeseen saavutaan yllättäen. Tämä mahdollistaa etukäteen tapahtuvan asennoitumisen ja estää vastakkain asettelua ja vie keskustelua kohti ”yhteisen tiedon rakentamisen”-orientaatiota. Rakenteellisena muotoiluna voidaan pitää etukäteen annettua aihetta tai aihepiiriä, johon keskustelijat valmistautuvat. Haastattelutilanteissa kävi ilmi, että keskusteluiden luottamuksellisuuteen ja avoimuuteen oli vaikuttanut etukäteen haastateltaville lähetetyt sähköpostiviestit. Viestien avulla haastateltavat olivat osanneet asennoitua dialogiseen keskusteluun rakentavassa hengessä. Tällöin ratkaisukeskeinen keskustelutapa on kaikkien keskustelijoiden päämääränä, jolloin voidaan minimoida asenneajattelut ja keskustelutilanteeseen saavutaan avoimin mielin ja positiivisessa hengessä. Esimiesten esimiehen tulee tukea verkostoitumista mahdollistamalla ja sallimalla ajankäytön keskustelutilaisuuksiin.

Toimintamalli tarkoittaa ratkaisukeskeisen vuorovaikutuskeskustelun ympärille rakennettua suunnitelmallista ja osittain ohjattua työkalua. Sen rakenteissa tulee hyödyntää esimiestyön arjen haasteita sekä ottaa se osaksi osaamisen kehittämisen prosessia. Seuraavaksi kuvaan muutaman eri tilaisuuden kautta tavan, jolla työyhteisössä voitaisiin hyödyntää keskustelumallia. Esimiehille järjestetään vuosittain esimiespäivät, joissa on monesti luentoja ja ryhmätöitä esimiestyön osaamisen kehittämisen näkökuilmasta. Esimiespäiville ilmoitaudutaan EHR-järjestelmästä, josta myös osallistuja saa päivän ohjelman ja osallistujalistan. Samaiseen järjestelmään pitäisi tuoda ns. ryhmälista, jossa osallistujat olisi jaettu kolmen-neljän hengen ryhmiin. Tehtäväksi annettaisiin keskustella jostakin esimiespäivän luentoan tai ryhmätehtävään liittyvästä asiasta tai ongelmasta rakentavasti ja omia kokemuspintoja heijastaen. Ryhmä varaa kalentereistaan keskusteluajan, jolloin kaikki jäsenet osallistuvat maantieteellisestä

sijoittumisestaan huolimatta vyvi-tilaisuuteen keskustelemaan annetuista aiheista. Ryhmäkeskustelun antia olisi mahdollista hyödyntää esimiespäivien ryhmätöissä. Samainen ryhmä koontuisi esimiespäivien jälkeen keskustelemaan päivien kulusta ja esittäisivät kehittämisedotuksia luennoiduista tai ryhmätöinä tehdyistä asioista. Esimiehille järjestetään myös vuosittain useita osaamisen kehittämiseen liittyviä koulutuspäiviä tai -paketteja. Samankaltainen rakenteellinen keskustelumalli olisi luontevaa tuoda opintopäivien väleihin siten, että opintopäivien väleillä esimiehet keskustelisivat opintopäivillä opetetuista asioista peilaten sitä omaan esimiestyöhön ja jakaen kokemuksiaan ja oivalluksiaan muiden kanssa.

Tällaisten verkostojen kautta esimiehelle syntyy tukiverkosto, joka tukee ja osallistaa esimiestä oman osaamisen kehittämiseen. Verkoston suurin etu kuitenkin lienee hiljaisen tiedon esille tuominen ja jakaminen muiden kanssa. Tällä on oleellinen merkitys varsinkin, kun tarkastelee verotoimistojen esimiesten ikärakennetta ja ottaa huomioon tulevien vuosien organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Vuorovaikutuskulttuuriin vaikuttavat viisi tasoa: tilanteessa olo, sosiaalinen vaikuttaminen, kilpailu, yhteistyö ja yhteistoiminta. Näiden tasojen vaikutus ja merkitys verkoston keskusteluihin ja dynamiikkaan olisi hyvä ottaa huomioon, mikäli se on mahdollista. Verkostoitumisen onnistumisen näkökulmasta seurannassa tulisikin kiinnittää huomiota vastaajien tuntemuksiin vuorovaikutuskulttuurista ja kehittää verkostokeskustelua palautteiden perusteella.

Jatkokehittämiskohteena pitäisin esimiestyön toimenkuvan selkeyttämistä. Haastatteluissa kävi ilmeisen selväksi, miten eri roolit vaikuttivat esimiestyön kuvaan. Näiden lisäksi suurta eroavaisuutta oli myös esimiehen ryhmän koossa. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta ihmetystä herätti monenlaiset eri organisaatiokulttuurit sekä sosiaaliset tasot, joita toimistoissa oli. Näiden tasojen merkitys ja vaikutus sekä organisaatioiden kulttuurien muutokset toisivat lisäsyvyyttä esimiestyön kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi verkostoitumisesimerkkejä tulisi testata ja seurata palautekanavia hyödyntäen sekä kehittää jatkuvasti vuorovaikutusmenetelmiä.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni on mielestäni onnistunut ja se vastaa sille asetettuja tavoitteita. Opintojeni alusta asti olen painottanut osaamisen kehittämiseen ja esimiestyöhön. Opinnäytetyöni tuo nämä kaksi vahvaa teemaa hienosti yhteen. Vuorovaikutuksen merkitystä olen halunnut korostaa osana osaamisen kehittämistä ja tuoda esille johtamisen muutostarpeet tämän näkökulman kautta. Ajatteluuni on vahvasti vaikuttanut Sydänmaanlakan teokset sekä Hirvihuhdan coachingajattelu, joista ajatus verkostoitumisen kautta kehittävään esimiestyöhön syntyi. Samanaikaisesti Verohallinnossa Osaamisen hankintaprosessissa nousi esille tarve tehdä selvi-

tystä esimiestyön yksinäisyydestä ja siellä todetusta tuen tarpeesta. Oli luontevaa pyrkiä yhdistämään verkostoituminen ja osaamisen kehittäminen.

Verkostoitumisen merkitys osaamisen kehittämisessä on jäänyt liian vähäiselle monissa organisaatioissa. Kyseessä on kuitenkin kaiken osaamisen kehittämisen peruste, puhutaanpa sitten mentoroinnista, hiljaisesta tiedosta tai valmentavasta johtamisesta. Ilman vuorovaikutustaitoja ja verkostoja on monet oppimisen menetelmät turhia. Sosiaaliset taidot sekä verkostojen laajuus edistävät tämän päivän esimiestaitoja. Näitä taitoja kutsun perustaidoiksi, sillä ilman niitä ei voi syntyä osaavaa ja ammattitaitoista esimiestä. Muuttuvassa maailmassa on hyväksyttävä, että kaikkea ei voi hallita, mutta samalla on hyväksyttävä, että yksin ei voi jäädä. Taitava ja osaava esimies hyödyntää sosiaalisia taitojaan verkostoitumisen kautta ja omaksuu oppimismenetelmiä kuten mentorointia sekä hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa.

Haasteelliseksi oppinäytetyön tekemisen teki ajankäytön yhdistäminen ja valmistumistavoitteet. Haastatteluiden suorittaminen nopeassa aikataulussa tarkoitti usean päivän matkustamista ympäri Suomea. Kyselylomakkeen analysointi pivot-järjestelmällä oli kaikkein tuskaisin vaihe. Tämän järjestelmän oppimiseen meni valtavasti aikaa ja luovuttaminen kävi mielessä. Haastattelut antoivat kuitenkin todella paljon lisätietoa esimiestyöstä käytännössä ja muokkasi omaa ajatusmaailmaani. Haastattelut yllättivät intensiivisyydellään ja luottamuksellisuudellaan. Toisaalta ne muistuttivat siitä miten ihmisläheistä ja henkilökohtaista henkilöstön johtaminen on. Eniten oppimista tapahtui haastatteluiden yhteydessä ja projektin vetämisessä Verohallinnossa. Esimiestyön todellisuus Verohallinnossa oli loistava korrelaatio esimiestyön teoriassa. Vaikuttavinta oli se miten sama asia voitiin toteuttaa eri esimiesten toimesta todella monella eri tavalla. Asenne ja motivaatio olivat kaikista ratkaisevimmassa asemassa, kun esimiestyötä tehdään käytännössä. Projektityöskentelyn malli tuli opittua karvaasti kantapään kautta. Ohjausryhmän merkitys, projektipäällikön tehtävät ja lukuisat erilaiset dokumentaatiot tulivat tutuiksi.

Lähteet

Kirjat

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota, I. 2011. *Managing Business Relationships*. Third edition. John Wiley & Sons Ltd. TJ International, Padstow, Cornwall, Great Britain.

Hastings, C. (1995) *Bulding the culture of organizational networking*. *International Journal of Project Management*, 13 (4), 259-263.

Heikkilä, T. 2005. *Tilastollinen tutkimus*. 5. - 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 15-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Holma, A. 2005. *Tiedosta tuottava*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Isoherranen, K. 2008. *Vuorovaikutuskulttuuri muutoksessa - enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. *Mentorointi monet kasvot*. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino Oy

Karjalainen, M. 2010. *Väitöskirja: Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki: Edita.

Mönkönen, K. & Roos, S. 2010. *Työyhteisötaidot*. 2. painos. EU: UNIpress.

Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Riikonen, E. & Huhtala, T. 1996. *Mentorointi - johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä*. Forssa : Painotalo Auranen.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge - Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Hirata, T. 2008. *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Great Britain: CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.

Otala, L. 2004. *Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa*. Vantaa: Dark.

Palomäki, J-M. 2011. *MENTOROINTIOHJELMIEN ANTI - TUNNETTA JA TIETÄMYSTÄ*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Pitkänen, R. 2010. *Johtamisen suurenmoinen keveys*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Rubin, H. & Rubin, I. 2005. *Qualitative Interviewing - The Art of Hearing Data*. 2. Edition. New York: Sage Publications.

Seeck, H. 2012. *Johtamisopit Suomessa*. 3. painos. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saarinen, J., Vainio, L. & Varis, T. 2007. Verkossa opitaan Digital learning lab tutkimushankkeet. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto.

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi - verkostoidu. Hämeenlinna: Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Tuomi, J. 2008. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Keuruu: Otava

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Artikkelit

Johnston, M. 2013. The importance of professional organizations and mentoring in enabling leadership. Vol. 41 Issue 4. The University of Alabama.

Neves, P. & Eisenberger, R. 2012. Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. Vol. 25 Issue 5. Lisboa, Portugal.

Pages, E & Toft, G. 2009. Benchmarking innovation. Economic Development Journal. Vol. 8 Issue 1. 22-27.

Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B. & Marcia, B. 2012. Communication in a Changing World: Contemporary Perspectives on Business Communication Competence. Journal of Education for Business. Vol. 87 Issue 4.

Internet-lähteet

Verohallinto. 21.10.2009. Verohallinnon strategia. Viitattu 22.3.2014
[http://vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinnon_strategia_20132018\(12997\)](http://vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinnon_strategia_20132018(12997))

Verohallinto. 2012. Verohallinnon strategia. Viitattu 22.3.2014
<http://www.vero.fi/download/xxx/%7BA923797F-0D54-417C-BD63-B45389A569F5%7D/6203>

Julkaisemattomat lähteet

Verohallinto. 2011. Hyvää johtamista Verohallinnossa. Viitattu 22.3.2014.

Valtiovarainministeriö. 2012. Verohallinnonsuunnitteluasiakirjat. Strategia-asiakirja 2012-2015.

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusten ja teorian aikataulu	9
Kuvio 2: Teoreettinen viitekehys	9
Kuvio 3: Osaamisen kehittämisen ja oppimisen tapoja	11
Kuvio 4: Johtajuuden osaamispuu	13
Kuvio 5: Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoja	15
Kuvio 6: SECI-malli	18
Kuvio 7: Verohallinnon organisaatio 1.1.2012	21
Kuvio 8: Hyvän johtamisen kulmakivet - Johtamisosaaminen	22
Kuvio 9: Analyysin vaiheet	23
Kuvio 10: Vastaajat verotoimistoittain.....	28
Kuvio 11: Esimies - tai johtajakoulutuksen omaavat	29
Kuvio 12: Ryhmäkoot	29
Kuvio 13: Esimiestyön kehittämisen/osaamisen menetelmien käyttö ja tarve kaikkien vastaajien kesken	31
Kuvio 13a: Lyhytkestoisen koulutuksen tarve ja käyttö.....	32
Kuvio 11b: Kollegan tuen tarve ja käyttö.....	32
Kuvio 13c: Verotoimistokohtainen analyysi esimiesvuosien perusteella työparin käytöstä osaamisen/kehittämisen menetelmänä.....	33
Kuvio 14: Mikäli vastasit kyllä niin millaisten muotojen kautta?	34
Kuvio 15: Keskustelutilaisuuksien alaluokat.....	35
Kuvio 16: Saan vertaistukea kollegalta.....	35
Kuvio 17: Koen vertaistuen tärkeäksi	36
Kuvio 18: Osaan etsiä tietoa esimiestyöhön.....	36
Kuvio 19: Minun on hankala pyytää apua	37

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 3. Tuen tarve ja työkalut

Liite 4. Verkostoituminen

Liite 1. Kyselylomake

Survettekyselyn pohja

Taustamuuttajat:

- | | | | | |
|--|---------------------------------|--------|-------|-----------------------|
| 1. Sukupuoli | mies | nainen | | |
| 2. Ikä | 20-35 | 36-45 | 46-55 | 56→ |
| 3. Onko tutkintoosi sisällynyt esimies/johdamiskoulutusta? | Kyllä | Ei | | |
| 4. Missä verotoimistossa työpaikkasi sijaitsee? | a. TÄHÄN LISTA VEROTOIMISTOISTA | | | |
| 5. Ovatko kaikki alaisesi kanssasi samassa toimipisteessä? | Kyllä | Ei | | |
| 6. Kauanko olet toiminut esimiehenä VH:ssa | <1v | 1-5v | 6-10v | 11-15v 15v→ |
| 7. Oletko toiminut esimiehenä ennen VH:ta | | kyllä | | ei |
| 8. Kuinka monta alaista sinulla on | 1-4 | 5-10 | 11-15 | 16-20 21-25 26-30 31→ |
| 9. Tunnetko tarvitsevasi tukea esimiestyöhösi? | Kyllä | | | Ei |

Ensimmäinen sivu, pakolliset kysymykset

Kysymykset:

10. Oletko käyttänyt seuraavia esimiestyön kehittämisen/osaamisen menetelmiä (vastausvaihtoja on siis 5)

1En ole käyttänyt eikä ole tarvetta	2En ole käyttänyt mutta olisi tarvetta	3Olen käyttänyt mutta ei ole tarvetta	4Olen käyttänyt ja on tarpeellista
--	---	--	---------------------------------------

5En tunne menetelmää

- a. mentorointi
- b. *coaching*
- c. työnohjaus
- d. lyhytkestoinen koulutus
- e. pitkäkestoinen koulutus
- f. työkierto/sijaisuudet
- g. kollegan tuki
- h. työparien käyttö
- i. itseopiskelu

11. Kaipaisitko enemmän esimiestyön kokemusten vaihtoa? Kyllä Ei

12. Mikäli vastasit kyllä niin millaisten muotojen kautta?

13. Esimiestyön väittämiä

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 siten, että 1 on täysin totta ja 4 ei pidä lainkaan paikkaansa (viimeinen oik. puoleinen sarake otsikolla Ei kokemusta)

Työni on yksinäistä
 saan vertaistukea kollegalta
 koen vertaistuen tärkeäksi
 minulla on laajat verkostot
 kilpaillen kollegan kanssa
 käytän valmentavaa johtamista
 osaan etsiä tietoa esimiestyöhöni
 viestin sujuvasti johdon suunnasta
 Minun on hankala pyytää apua
 Työyhteisöni on kilpailuhenkinen

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelurunko EVE

1. Projektin lyhyt esittely

Taustatiedot

2. Nimi
3. Työkokemus
4. Roolit

Tiedon tarve

5. Kerro hieman esimieheksi kehitymisestä VH:ssa?
6. Millainen on esimiestyönkuvasi arkipäivässä? Millaiset tehtävät työllistävät eniten?
7. Minkälaisissa tilanteissa/tapauksissa olet tarvinnut tukea/vastausta apajasta/kollegoilta/muualta? Mistä tai keneltä?
 - a. Löysitkö tarvittavan avun? Kuinka paljon tähän kului aikaa?
 - b. Miten tilanteen/tilanteet olisi voinut hoitaa sujuvammin?
8. Onko sinulla työkaluja/menetelmiä joiden avulla selviät uudistuvista esimiestyön haasteista?
9. Mitä sinulle tarkoittaa sana verkottuminen? Millä tavoin olet verkottunut toimipaikkasi ulkopuolella?
10. Millä tavoin verkottumista voisi kehittää? Miten se auttaisi sinua esimiestyössä

Liite 3. Tuen tarve ja työkalut

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
samanverolajiin esimiehet paras tuki	Esimiestyössä tarvittava tukiverkosto	Tuen tarve ja työkalut
henkilökemiat ratkaisee enemmän kuin verolajit		
lähti-toimipisteen esimiehen tuki		
saman toimipisteen esimiehet		
oman esimiehen tuki		
oman tiimin ryhmänvetäjä hyvä tuki		
kollegan tuki		
esimiehen tuki		
oma esimies ei kuuntele		
töistä kilpailaan toimialalla		
yksin ei selviä	Tuen saamisen esteet tai haasteet	
korkeat raja-aidat		
tehtävien jako		
hiekkalaatikko leikit pois		
avoimuus		
puheenjohtajuus vaihtuu työkokouksissa puolen vuoden välein		
ryhmäohjausta kaivataan		
esimieskoulutus		
kokemuksen kautta syntyneitä tuttuja		
työnohjaaja		
terveysprojekti	↑	↑
vyvi		
sähköposti		
puhelin		
prosessipalaverit		
keskustelu		

