



Turun yliopisto
University of Turku

ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN ORGANISAATION TEHOKKUUDEN LISÄÄMISEKSI OPPIVAN ORGANISAATION KEINAIN

Case: Finanssialan yritys

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Aliisa Leimu-Suokas 500067

Ohjaaja:

TkT Kirsi Liikamaa

11.05.2014

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check-järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	9
1.2	Tutkimuksen toteutus ja rakenne.....	10
2	TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	12
2.1	Case organisaation ja kehittämishankkeen esittely	12
2.2	Teemahaastattelu tutkimuksen metodina	13
2.3	Henkilöstötutkimusten tulokset osana empiiristä aineistoa	15
2.4	Teemahaastattelujen luotettavuuden arviointi.....	16
3	ESIMIESTYÖN MERKITYS ORGANISAATION TEHOKKUUDEN LISÄÄMISESSÄ OPPIVAN ORGANISAATION KEINAIN	20
3.1	Organisaation tehokkuuden määrittäminen.....	20
3.1.1	Tehokkuuden mittaaminen.....	23
3.1.2	Tavoitteet tehokkuuden mittarina	26
3.2	Esimiestyön kehittyminen	26
3.2.1	Osaamisen hyödyntämisestä kohti oppivaa organisaatiota.....	27
3.2.2	Esimiehen rooli oppivassa organisaatiossa.....	29
3.2.3	Osaamisen johtaminen ja jatkuva muutos.....	33
3.2.4	Esimiehen rooli strategian toteuttamisessa	40
3.3	Olennot osa-alueet esimiestyössä oppivassa organisaatiossa tehokkuuden lisäämiseksi	42
3.3.1	Motivaatio	43
3.3.2	Sitoutuminen	48
3.3.3	Vuorovaikutus.....	51
3.3.4	Toimivat prosessit ja tiimityöskentely	55
4	ESIMIESTEN KOULUTTAMISEN MERKITYS ORGANISAATION TEHOKKUUTEEN CASE-ORGANISAATIOSSA.....	61
4.1	Esimiesten koulutuksen sisältö ja tavoitteet.....	61
4.1.1	Esimiesten kouluttamisen vaikutus henkilöstötutkimusten tuloksissa.....	62
4.2	Esimiesten kouluttamisen ja organisaation tehokkuuden välinen yhteys	65
4.2.1	Havaitut vaikutukset ulkoiseen tehokkuuteen	66
4.2.2	Havaitut vaikutukset sisäiseen tehokkuuteen.....	67
4.3	Arvio kehittämishankkeen onnistumisesta esimiesten kouluttamisen osalta case organisaatiossa.....	69

4.4	Case organisaation tehokkuuden edistämismahdollisuudet esimiestyön ja oppivan organisaation keinoin	72
5	YHTEENVETO.....	76
5.1	Johtopäätökset.....	76
5.2	Analyysin luotettavuus.....	80
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	82
6	LÄHTEET	84
LIITE 1	SAATEKIRJE.....	91
LIITE 2	TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	92

KUVIOT

Kuvio 1	Menestystekijöiden väliset yhteydet.....	23
Kuvio 2	Tasapainoitettu mittaristo	25
Kuvio 3	Oppivan organisaation ulottuvuudet.....	35
Kuvio 4	Tuloksellisen työn kaava	40
Kuvio 5	Tiimioppiminen	59
Kuvio 6	Oppivan organisaation sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden avaintekijät	75

TAULUKOT

Taulukko 1	Henkilöstötutkimusten tulokset case organisaatiossa 2011 ja 2013...	63
Taulukko 2	Case organisaation taloudelliset mittarit	68

1 JOHDANTO

Suomalaisen työelämän laatua on seurattu työministeriön toimesta vuodesta 1992 lähtien. Vuosittain julkaistujen työolobarometrien mukaan suomalaisessa johtamisessa ja työelämässä on paljon kehittämistarpeita. Johtamisen arvosanaksi on barometrin mukaan annettu 7,9. Tämän luvun parantaminen edellyttää huomattavaa kehittämistä suomalaisessa johtamiskulttuurissa ja työelämässä kokonaisuudessaan. Myös Tykes eli työelämän kehittämisohjelma on ollut tukemassa suomalaisen työelämän kehittämistä vuosina 2004–2009. Hankkeella oli tavoitteena juuri yhtäaikaisen parannuksen saavuttaminen tuottavuuden eli tehokkuuden ja työelämän laadun kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.) Suomalainen johtamiskulttuuri on saanut arvostelua osakseen myös Euroopan Unionin tasolta, sillä Euroopan keskuspankin antaman raportin mukaan suomalaista johtajuutta pidettiin 15 EU-maan vertailussa toiseksi tehottomimpana. (Markkula 2011, 4.)

Tehokkuuden parantamisessa johtamisen avulla osaamisella ja oppimisella sekä muutoskyvykkyydellä on merkitystä. Osaamisen merkityksen kasvua on selitetty siirtymisellä jälkiteollisesta ajasta tietotalouteen. Osaamisen merkitys on jättänyt vähemmälle huomiolle aiemmat talouden merkkipaalut kuten luonnonvarat, pääoman ja tiedon. Se perustuukin siihen, että tuotantovälineet ovat kenen tahansa saatavilla, mutta osaaminen ja tekemisen taito perustuu olemassa olevan tiedon oikeanlaiseen hyödyntämiseen. Osaamisen kehittämisen haaste organisaatioiden johtoportaan perustuu siihen, kenellä on taito luoda nopeimmin oppiva organisaatio alan kilpailijoihin verrattuna. Organisaatioista ulospäin toiminnan kehittäminen näkyy laadunparannuksena, sekä kustannustehokkuuden ja ajallisen tehokkuuden parantamisena. (Lehtonen 2002, 13.)

Osaamisen kehittämisestä puhuttaessa tehokkuuden lisääminen ja nopeus kulkevat rinnakkain. Kehittämisen tarpeen taustalla voidaan nähdä suurena vaikuttajana jatkuva muutos. Muutoksen jatkuvuutta ja vauhtia voidaan tarkastella historiallisesta näkökulmasta teollistumisen, maailmanmarkkinoiden, teollisuuskeskusten synnyn sekä liikenneyhteyksien nopean kehittymisen kautta. Näillä ympäristötekijöiden muutoksilla voidaan nähdä suora yhteys ihmisten elintapoihin, ajattelumaailmaan, toimintatapoihin sekä kasvatusajatteluun. Osaamisen jatkuvalla kehittämisellä pyritään pysymään muutosten vauhdissa ja vastaamaan täten jatkuvasti muuttuvaan kysyntään markkinoilla. (Tikkamäki 2006, 39.)

Toiminnan kehittämisellä pyritään siis tehokkuuteen. Tehokkuuden lisäämiseksi huomio tulee kiinnittää kuitenkin asioiden ja ihmisten johtamiseen, sillä hyvä johtaminen on avainasemassa tehokkuuden lisäämisessä ja samanaikaisesti työelämän laadun parantamisessa. Juuri organisaatioiden tuottavuus ja henkilöstön hyvinvointi ovat sidoksissa toisiinsa organisaation tehokkuudesta puhuttaessa (Sarala & Sarala 1999, 51).

Esimiestyön jatkuva kehittäminen voidaankin nähdä välttämättömänä organisaatioissa juuri siitä syystä, että ainoastaan kouluttamisen ja toiminnan kehittämisen kautta pystytään jalostamaan käsillä olevat resurssit parhaiten käyttöön. Toisaalta kun organisaation tehokkuutta parannetaan laatua parantamalla, voidaan sillä nähdä olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen, jaksamiseen ja panostamiseen työelämäänsä. (Markkula 2011, 4.)

Tehokkuuden jatkuvaa kehittämistä voidaan pitää organisaatioiden menestymisen elinehtona. Organisaatiot kilpailevat markkinoilla osaamisellaan, osaajillaan sekä näiden kautta menestymisellä. Osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä on tullut kulmakivi työmarkkinoille ja tehokkuuden kehittämisen vaateet asettavat myös organisaatiot uusien kysymysten eteen siitä onko organisaatiolla kyky hyödyntää olemassa oleva osaaminen ja kehittää sitä entisestään. (Storey & Quintas 2001, 339; Virkkunen 2002, 11.) Organisaation kannalta keskeinen kysymys on myös se, pystytäänkö esimiestyöllä ja johtamisella hyödyntämään olemassa oleva henkilöstön osaaminen oikealla tavalla organisaation käyttöön.

Se, miten tehokkaasti organisaatiossa oleva osaaminen hyödynnetään käyttöön, riippuu johtamistavasta ja esimiehen tavasta toimia omassa asemassaan. Onkin tärkeää, että esimiehillä on oikeanlaiset valmiudet johtaa ja valmentaa alaisiaan kohti tavoiteltua strategiaa ja esimiehillä tulisi olla riittävä tietotaito johtamiseen ja kyky toimia tämän hetken vaatimusten mukaisesti. Esimiesten kouluttamisen ja esimiestyön kehittämisen voidaankin nähdä olevan keskeisessä roolissa organisaation strategian toteutumisen ja saavutettavien tulosten välillä. Johtamisen käytäntöjen voidaan nähdä vaihdelleen eri vuosikymmenten aikana. Tänä päivänä, jolloin osaamisen hyödyntäminen, jatkuva oppiminen ja muutoskyvykyys ovat selviytymisen avaintekijöitä, tulee myös johtamistavan tukea näiden edellytysten kehitystä. 1990-luvun alkupuolella kehitetyn oppivan organisaation mallin voidaan nähdä tukevan juuri näitä pyrkimyksiä ja on tälläkin hetkellä erityisen ajankohtainen. Oppivan organisaation mallissa henkilöstön oppimisen ja tehokkuuden saavutettavuuden nähdään olevan keskinäisessä riippuvuussuhteessa. (Sarala & Sarala 1999, 51.) Oppivan organisaatio mallin keskeisimpiä ajatuksia hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa.

Tässä työssä tutkitaan esimiehen roolia organisaation tehokkuuden lisäämisessä sekä sitä, miten esimiesten kouluttamisella voidaan vaikuttaa organisaation sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen case organisaatiossa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Suomessa toimiva finanssialan yritys, jossa on vuosien 2011–2013 aikana toteutettu laajaa strategista kehittämishanketta. Kohdeorganisaatiossa kehittämishankkeen tarve syntyi vuosittaisten henkilöstötutkimusten tuloksista. Hanke toteutettiin kolmivuotisena projektina, jossa teemoiksi valittiin asiakaskohtaaminen, työyhteisötaidot, valmentava esimiestyö ja sujuvat prosessit. Tässä tutkimuksessa case organisaation kautta tutkitaan, miten teoreettiset lähteet ja aiemmat tutkimustulokset tukevat kehittämishankkeen to-

teuttamista ja tämä tutkimus rajataan käsittelemään kehittämishanketta sen lähiesimiestyön kehittämisen näkökulmasta. (Case organisaatio 2014a.) Tutkijan oma mielenkiinto tutkittavaan aiheeseen nousee aiheen ajankohtaisuudesta ja henkilökohtaisesta kokemuksesta työelämän haasteesta tehokkuusvaateiden edessä. Tutkija kokee mielenkiintoisena tutkia esimiestyön merkitystä tehokkuuden tavoittelussa ja siinä, miten esimiestyötä voitaisiin kehittää edelleen tehokkuuden lisäämiseksi. Oppivan organisaation malli on valittu tähän tutkimukseen sen ajankohtaisuuden vuoksi. Jatkuvan muutoksen tuoma haaste edellyttää jatkuvaa oppimista ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa koko organisaatiotasolla.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Johtamisen tehokkuus vaikuttaa yksilötehokkuuteen, tiimien ja ryhmien tehokkuuteen ja täten myös organisaation tehokkuuteen. Organisaation tehokkuutta voidaan lisätä ainoastaan yksilöiden kautta toimintaan vaikuttamalla ja täten johtajan vastuu tehokkuuden toteutumisesta organisaatiossa on melko suuri. Johtamisella tarkoitetaan suunnan näyttämistä, organisaation toimintaedellytysten täyttymistä sekä yhteisön luomista. Esimies mahdollistaa omalla toiminnallaan organisaation tehokkaan toiminnan hyödyntämällä organisaation inhimilliset voimavarat sekä aineelliset resurssit mahdollisimman hyvin. (Markkula 2011, 58.)

Esimiesten rooli organisaatiossa on merkittävä, sillä esimiehet toimivat organisaatiossa välittäjinä eri sidosryhmien sekä alaisten ja korkeamman johdon välillä. Esimiesten esimiestäidot ja niiden kehittäminen organisaation strategian mukaisesti ovatkin olennaisena osana kokonaisuutta, joka ratkaisee sen, toimiiko organisaatio tehokkaasti vai ei ja miten se voisi parantaa toimintaansa. (Syrjäaho 2008, 96.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan esimiestyön merkitystä organisaation tehokkuuden lisäämisessä sekä sitä, miten esimiesten kouluttamisella pystytään vaikuttamaan organisaation tehokkuuteen case organisaatiossa. Esimiestyön merkityksen vaikutuksia tehokkuuteen tullaan tarkastelemaan oppivan organisaatiomallin keskeisimpien tekijöiden kautta. Tutkimuksessa tullaan määrittelemään myös yksityiskohtaisemmin organisaation tehokkuuden käsite ja sen ulottuvuudet sekä tutkimaan mahdollisuuksia tehokkuuden mittaamiseen. Tutkimusongelmaa lähestytään päätutkimuskysymyksen sekä alakysymysten kautta.

Tutkimuksen tavoite pyritään saavuttamaan yhden päätutkimuskysymyksen avulla, joka on

- *Miten esimiehen kehittyminen edistää organisaation tehokkuutta case organisaatiossa?*

Varsinaiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia kolmen alakysymyksen kautta, joita ovat

- *Miten esimiestyötä voidaan kehittää oppivan organisaation keinoin case organisaatiossa?*
- *Miten organisaation tehokkuus määritetään ja miten sitä voidaan mitata?*
- *Miten kehittämishankkeen voidaan arvioida toteutuneen esimiesten kouluttamisen osalta case organisaatiossa?*

Oppivassa organisaatiossa keskeinen ajatus on jatkuva kehittyminen ja kyky vastata muutokseen. Oppivan organisaation idea perustuu jatkuvaan oppimiseen, kehittyviin yksilöihin, olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen ja kehittymiseen kokonaisuutena. Oppivan organisaatiomallin taustalla vaikuttavana tekijänä on muutos. (Sarala & Sarala 1999, 54.) Oppivan organisaation malli kuvaa hyvin sitä tilannetta, mihin tämä tutkimus keskittyy ja tästä syystä tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia oppivan organisaation mallia hyödyntämällä. Tutkimuksen teoriakokonaisuus perustuu laajaan teoreettiseen tutkimusmateriaaliin ja tässä tutkimuksessa esimiestyön merkitystä tarkastellaan myös kohdeorganisaation ja täten case-esimerkin kautta. Tässä tutkimuksessa kirjallisten lähteiden ja tieteellisten artikkeleiden lisäksi lähdemateriaalina tullaan käyttämään myös empiiristä lähdemateriaalia.

1.2 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu johdannosta, jossa lukija johdatellaan aihepiiriin ja tutkimuksen lähtökohtiin sekä taustoihin. Tämän jälkeen selvitetään tutkimuksessa käytetty tieteellinen metodi luvussa 2. Tässä luvussa perustellaan yksityiskohtaisemmin tutkijan tekemät metodologiset valinnat kvalitatiivisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen osalta. Metodologisissa valinnoissa tuodaan myös tarkemmin esille tutkimusmateriaalin keräämisessä käytetyt menetelmät ja perustelut tehdyille valinnoille. Luvussa esitellään myös yksityiskohtaisemmin tutkimuksen case organisaatio. Luvussa tuodaan esille case organisaation tilanne sekä yrityksessä toteutettu laaja organisaation strategiaa kehittävä hanke. Luvussa käsitellään organisaation tilannetta ja lähtökohtia sekä tarvetta kehittämishankkeen luomiselle.

Tutkimuksen lähdemateriaalina on käytetty kirjallisia lähteitä, tieteellisiä artikkeleita sekä julkaisuja. Tutkimuksen empiirinen aineisto jakautuu primaariin ja sekundaariin aineistoon. Primaariaineisto on tutkijan itsensä keräämää aineistoa, joka on toteutettu teemahaastatteluina case organisaatioon. Sekundaariaineistolla viitataan jonkun toisen keräämään empiiriseen aineistoon. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 152.) Tässä tutkimuksessa sekundaariaineistoa edustaa case organisaation henkilöstötyytyväisyys-tutkimukset vuosilta 2011 ja 2013 sekä tuloskatsaukset vuosilta 2012 ja 2013 sekä case organisaation ulkoista tehokkuutta mitattaessa käytetyt case organisaation omat asiakastytyväisyyden mittarit. Tutkimus jakautuu empiirisen aineiston osalta kahteen vaiheeseen.

Ensimmäisessä vaiheessa luvussa 3 tuodaan esille tutkimuksessa käytettävä teoreettinen viitekehys. Luvussa käsitellään esimiehen roolia ja sen merkitystä organisaatiossa. Luvussa esitetään oppivan organisaation määritelmä ja perustellaan tämän teorian käyttö osana tutkimusta. Luvussa käsitellään esimiehen roolia osaamisen johtajana ja tuodaan esille niitä esimiestyössä oleellisia osa-alueita, jotka ovat merkittäviä niin oppivan organisaation teorian kuin myös case organisaation kannalta. Luvussa tutkitaan myös organisaation tehokkuuden määritelmää ja ulottuvuuksia sekä mahdollisuuksia organisaation tehokkuuden mittaamiseen ja tehokkuuden ilmentymiseen. Luvussa 3 on teoreettisten lähteiden lisäksi käytetty tutkijan primaariaineistoa eli case organisaatioon tehtyjen teemahaastattelujen tuloksia. Haastattelujen kautta on selvitetty tutkimuksen teorian kanssa yhteneviä teemoja siitä, miten haastateltavat ovat kokeneet esimiestyön ja sen eri osa-alueet, tehokkuuden ja muutoksen case organisaatiossa.

Toisessa vaiheessa, tutkimuksen luvussa 4 tutustutaan case organisaatiossa toteutettuun kehittämishankkeen sisältöön, sen tavoitteisiin ja havaittuihin tuloksiin. Tässä luvussa hyödynnetään sekundaariaineistoa ja perehdytään case organisaatiossa tehtyihin henkilöstötutkimusten tuloksiin vuosilta 2011 ja 2013. Sekundaari aineiston pohjalta selvitetään, onko havaittavissa muutoksia esimiestyön ja johtamisen arvioinneissa, henkilöstön sitoutuneisuuden tai motivaation tasossa huomioiden henkilöstötutkimustulokset ennen ja jälkeen kehittämishankkeen toteuttamista. Luvussa havainnoidaan kehittämishankkeen vaikutukset myös organisaation sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Tässä hyödynnetään sekundaariaineistoa käyttäen case organisaation tuloskatsauksia vuosilta 2012 ja 2013, sekä case organisaation omia asiakastytyväisyysmittareita. Tämä luku on olennainen tutkimuksen kokonaisuuteen nähden. Luvussa 4 verrataan luvun 3 teoreettisia malleja ja haastattelujen kautta saatuja tuloksia henkilöstötutkimustuloksiin ja tehokkuuden toteutumiseen. Luvussa 4 pyritään löytämään vastaus asetettuun päätutkimuskysymykseen.

Luvussa 5 arvioidaan yhteenvedon muodossa tutkimuksen onnistumista ja saatujen tutkimustulosten sekä käytetyn aineiston luotettavuutta. Tässä luvussa tuodaan myös esiin tutkimuksen kautta esille tulleet mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena eli case tutkimuksena, jolloin vastauksia pyritään löytämään koskien tiettyä tapausta. Tapauskohteenä toimii toimeksiantajana toimiva case organisaatio. Tutkimuksessa tarkasteltiin tutkittavaa ilmiötä jo tehtyjen tutkimusten ja tieteellisten artikkeleiden pohjalta ja tutkittiin organisaation tilannetta sen itsensä kannalta ja samalla määriteltiin sen tilannetta suhteessa vallitsevaan ympäristöön. (Ragin 1992, 4–5.)

Tapaustutkimuksessa on olennaista monien metodien ja aineistojen käyttö sekä tutkimuskohteen kokonaisluonteen selvittäminen ja sitä kautta pyrkimys teoreettiseen selittämiseen (Yin 1984, 23). Tapaustutkimukselle onkin tyypillistä, että aineistojen ja menetelmien tarve määrittyy tutkittavan tapauksen luonteen ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Koska tapaustutkimuksessa usein tarkastellaan toimintaa ja ilmiöitä, voidaan laadullisia menetelmiä pitää hallitsempana metodina tapaustutkimuksessa. Kvantitatiiviset menetelmät jäävätkin usein toissijaisiksi, taustainformaation tai yleiskuvan luomiseksi. (Peuhkuri 2005, 293.)

Niin myös tässäkin tapaustutkimuksessa tullaan yhdistelemään useampaa eri tutkimusmenetelmää. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen eli kuvaileva tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen menetelmän valinta voidaan perustella siten, että sen avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada syvällisempää informaatiota kuin kvantitatiivisen menetelmän kautta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77).

2.1 Case organisaation ja kehittämishankkeen esittely

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Suomessa toimiva finanssialan yritys, jota kutsutaan tässä tutkimuksessa nimellä case organisaatio. Case organisaation liiketoiminta on jaettu kolmeen osa-alueeseen, joita ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Se muodostaa Suomessa laajan pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluiden kokonaisuuden. Organisaation arvoina toimivat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä tekeminen. Organisaation päämääränä on olla johtava ja menestyvä finanssiryhmä Suomessa ja asiakaslupauksena on tarjota parhaat kokonaisratkaisut. Case organisaation asiakaskuntaan kuuluu 166 000 asiakasta ja yritys tarjoaa palveluitaan kahdessatoista palvelupisteessä. Case-organisaation palveluksessa toimii tällä hetkellä 393 työntekijää, joista 40 on esimiesasemassa. (Case organisaatio 2014a.)

Case organisaatiossa toteutetaan vuosittain laaja henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimuksen tavoitteena on tuottaa konkreettista ja helposti hyödynnettävää tietoa organi-

saation käyttöön johtamisesta, henkilöstön työmotivaatiosta, sitoutumisesta sekä organisaation uudistumiskyvystä ja toimintatavoista. Tuloksia hyödynnetään organisaation strategisessa suunnittelussa sekä työyhteisöjen ja esimiesten kehittämisessä. Henkilöstötutkimus rakentuu eri moduuleista. Tutkimuksessa selvitetään taustatiedot, fyysiset työskentelyolosuhteet, oma työnkuva, ilmapiiri ja yhdessätekeminen, johtaminen ja esimiestyö, työnantajakuva, toimintatavat, suunta ja tavoitteet sekä muutoksen johtaminen ja myynnin valmentaminen. (Case organisaatio 2014a.)

Case organisaatiossa käynnistettiin kehittämishanke syyskuussa 2011. Tarve kehittämishankkeen perustamiselle syntyi havaituista heikentyneistä tuloksista henkilöstötutkimuksessa. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää neljää eri osa-aluetta, joita olivat asiakaskohtaaminen, valmentava esimiestyö, työyhteisötaidot sekä sujuvat prosessit. Hanke käynnistettiin 10.9.2011 ja kehittämishanke päättyi 2013.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kehittämishankkeen tulosten tarkasteluun erityisesti esimiestyön näkökulmasta. Miten esimiesten kouluttaminen toteutettiin kehittämishankkeen aikana ja minkälaisia vaikutuksia koulutuksella voitiin havaita olevan esimiestyön arviointeihin, muutosjohtamiseen, toimivien prosessien arviointeihin sekä sitoutuneisuuden ja motivaatioon. Näitä vaikutuksia tarkasteltiin henkilöstötutkimustulosten kautta ennen kehittämishanketta vuodelta 2011 ja kehittämishankkeen toteuttamisen jälkeen vuonna 2013. Kehittämishankkeen vaikutuksia tarkasteltiin myös case organisaation sisäisen ja ulkoisen toteutuneen tehokkuuden kautta.

2.2 Teemahaastattelu tutkimuksen metodina

Tämän case tutkimuksen toisena tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen kautta voidaan yksityiskohtaisemmin tutkia yksittäistä ilmiötä. Kun aineiston keruumenetelmänä on käytetty haastattelua, voidaan paremmin hyödyntää yksilön kokemusta ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä ja haastattelutilanne elää siten, että haastattelukysymysten esittämisjärjestyksestä voidaan poiketa haastattelutilanteelle luonnollisella tavalla. Metodologisesti tarkasteltuna haastattelun ideana on korostaa yksilön tulkintaa jostakin asiasta ja hänen sille antamaa merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.) Tämän tutkimuksen kannalta juuri yksilön näkökulma on olennainen seikka, sillä teemahaastattelujen kautta on pyritty juuri selvittämään yksilöiden ajatuksia tietyistä tilanteista ja siitä miten yksilö kokee niin esimiestyön kuin siihen liittyvät eri taustatekijät. Tässä tutkimuksessa tehdyt teemahaastattelut edustavat tutkimuksen primaaria aineistoa ja niitä on hyödynnetty tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa luvussa 3. Teemahaastattelulla ja haastattelutilanteen avoimuuteen

kannustavalla ilmapiirillä on pyritty rohkaisemaan haastateltavaa kertomaan rehellisesti omista ajatuksistaan.

Oman esimiessuhteen arviointi ja siihen vaikuttavien tekijöiden syvällisempi analysointi saattaa olla haastateltaville arkaluontoista asiaa, jolloin henkilökohtainen haastattelu ja luottamuksellinen keskustelu ovat avainasemassa vastausten löytämiseksi. Haastattelututkimuksen teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eli tutkittavasta aihealueesta jo ennalta tiedettyyn tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77–78.) Tähän pohjautuen haastattelun kautta on pyritty löytämään yksilön kokemukset tiettyyn aihepiiriin liittyen (Eriksson & Kovalainen 2008, 79). Haastattelurunko (Liite 2) on rakennettu siten, että sen kautta on saatu tavoiteltavan tiedon lisäksi käsitys myös yksilön tunteista, ajatuksista ja mielipiteistä liittyen tutkittavaan ilmiöön ja haastattelurunko on rakennettu johdonmukaisesti.

Haastattelun alussa on selvitetty taustatietojen mudossa haastateltavan ikä, koulustausta, kertyneet työvuodet case organisaation palveluksessa ja kertyneet työvuodet nykyisen esimiehen alaisuudessa. Taustatietona on selvitetty myös haastateltavan työnkuva ja työhistoria organisaation palveluksessa. Haastattelun teemat on valittu tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä ja haastattelurungossa teemat on käsitelty seuraavalaisessa järjestyksessä: *Esimiehen rooli, tehokkuuden tavoittelu, osaamisen kehittäminen ja jatkuva muutos, case organisaation kehittämishanke, vuorovaikutus, sitoutuneisuus, motivointi, toimivat prosessit ja tiimityöskentely*. Esimiehen roolin yhteydessä käsiteltiin myös esimiestyön merkitystä muihin haastatteluteemoihin liittyen.

Haastatteluun osallistuvia oli yhteensä yhdeksän case organisaation palveluksessa toimivaa työntekijää. Haastateltavien valinnasta keskusteltiin yhdessä case organisaation henkilöstöosaston edustajan kanssa. Haastateltavien valinta kohdistettiin kolmeen eri palvelupisteeseen, joista kustakin haastateltiin kolmea eri henkilöä. Kolmen eri palvelupisteen valinnalla, pyrittiin saamaan parhaiten case organisaatiota kuvaavin otos. Kaksi valituista palvelupisteistä edusti pientä tai keskisuurta palvelupistettä ja yksi suurta palvelupistettä case organisaatiossa. Haastateltavien henkilöiden valinnan suoritti case organisaation henkilöstöosaston edustaja. Hän pyrki valinnallaan saamaan niin ikärakenteelta kuin myös työsuhteen keston sekä haastateltavien koulutustaustan perusteella case organisaatiota kuvaavimman otoksen. Se, että case organisaatio itse valitsi haastateltavat, vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen, jota tullaan analysoimaan vielä erikseen.

Haastateltavat lähtivät tutkimukseen mielellään mukaan. Haastateltavia ja heidän esimiehiään lähestyttiin saatekirjeen (Liite 1) kera, jossa kerrottiin, mitä ollaan tutkimaan ja miksi haastattelut ovat tärkeitä tutkimuksen ja kokonaisuuden kannalta. Haastateltavien iät vaihtelivat 22 ja 60 ikävuoden väliltä ja kaikki haastateltavat olivat naisia. Haastateltavista yhdeksästä henkilöstä kuusi oli yli 45 vuotiaita. Haastateltavat olivat työskennelleet case organisaation palveluksessa noin kahdesta vuodesta 41 työvuoteen

saakka. Haastateltavien koulutustausta vaihteli merkonomi- tai ylioppilas-tutkinnosta ammattikorkeakoulututkintoon ja yliopistotutkintoon.

Haastatteluihin varattiin aikaa 1,5 tuntia ja niiden kestoajat vaihtelivat 37 minuutista 1,5 tuntiin. Keskimääräinen haastattelun kesto-aika oli noin 45 minuuttia. Haastattelut suoritettiin haastateltavien omissa palvelupisteissä rauhallisessa tilassa jolloin häiriötekijöitä haastattelutilanteelle ei ollut. Haastattelujen määrä tutkimuksen kokonaisuuden kannalta oli riittävä, sillä teemahaastattelujen lisäksi tutkimus sisälsi myös muuta empiiristä tutkimusmateriaalia. Voidaankin todeta, että teemahaastattelujen kautta saavutettiin osittainen saturaatio. Saturaatiolla voidaan viitata tilanteeseen, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä täten haastattelujen kautta saada enää tutkimuksen kannalta olennaista uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 89). Osittaisella saturaatiolla voidaan viitata siihen, että teemahaastatteluista kävi ilmi selkeät yhdenmukaiset teemat ja kehityskohdat. Haastattelutilanteet olivat kuitenkin yksilöllisiä ja haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvia, jolloin luonnollisesti eroavaisuuksiakin löytyi.

2.3 Henkilöstötutkimusten tulokset osana empiiristä aineistoa

Tässä tutkimuksessa käytetty sekundaariaineisto koostuu case organisaatioon tehdyistä henkilöstötutkimuksista vuosilta 2011 ja 2013. Näiden lisäksi sekundaari aineistoa ovat case organisaation tuloksatsaukset vuosilta 2012 ja 2013 sekä case organisaation asiakastytyväisyyttä kuvaavat mittarit. Sekundaari aineistoa on hyödynnetty tutkimuksen toisessa vaiheessa luvussa 4. Henkilöstötutkimukset on toteutettu case organisaatiossa kvantitatiivisin meneltein. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ideana on saada yleistettävää, objektiivista tietoa. Yleistettävä tieto on luonteeltaan matemaattis-tilastollista, jolloin ideana on käsitellä tietoa tilastollisina yksiköinä jolloin vähänkin subjektiiviseen tulkintaan viittaavat seikat on poistettava. Määrällisessä tutkimuksessa jossa pyritään yleistämiseen, on yksittäiset poikkeamat suljettava pois. (Hirsijärvi ym. 2003, 130.) Tästä syystä määrällisessä tutkimuksessa esimerkiksi keski-arvon merkitys on suuri, sillä se osoittaa miten aineiston mitattavat yksiköt asettuvat mitta-asteikolle ja sen avulla voidaan myös tarkastella yksittäisen havainnon asettumista koko mitattavaan ryhmään nähden. Määrälliselle eli kvantitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskohdetta kuvataan numeroilla ja myös tulokset esitetään numerotietoina. (Hirsijärvi ym. 2003, 131.)

Case organisaation vuonna 2011 tehtyyn tutkimuskyselyyn on vastannut 319 henkilöä, jolloin vastausprosentti koko case organisaation henkilökunnasta on ollut 84% ja vuonna 2013 vastaajia on ollut 310 henkilöä, jolloin vastausprosentti on ollut 90%. Kyselytutkimuksissa vastaajien taustatietoina on selvitetty vastaajien ikä, sukupuoli, työ-

kokemus vuosina case organisaation palveluksessa sekä työnkuva. Henkilöstötutkimus on laaja kyselytutkimus case organisaation tilan selvittämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa henkilöstötutkimusten tuloksia on hyödynnetty tämän tutkimuksen kannalta oleellisilta osin, joita ovat esimiestyö ja johtaminen, toimivat prosessit ja uudistumiskyky, sitoutuneisuus ja motivaatio sekä muutoksen johtaminen.

Case organisaation henkilöstötutkimuksia hyödynnettiin tässä tutkimuksessa vertailemalla esimiestyön ja johtamisen arviointeja vuodelta 2011 ja 2013. Vertailevalla tutkimuksella tarkoitetaan strategiaa, jossa hahmotetaan valittujen tapausten tai sosiaalisten yksiköiden välisiä yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Vertailevaa metodologiaa käytetään usein toteavassa tutkimuksessa, mutta sen vaihtoehtoista ohjaavaa vertailua käytetään usein kun pyritään parantamaan kohteen nykytilaa (Routio 2013). Tässä tutkimuksessa ohjaava vertaileva tutkimus kohdistui juuri henkilöstötutkimusten tulosten keskinäiseen vertailuun vuosilta 2011 ja 2013 ja mahdollisten muutosten havaitsemiseen kehityshankkeen myötä.

2.4 Teemahaastattelujen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole täysin yhtenevää näkemystä. Yksi merkittävä ja yhteneväinen luotettavuuden arvioinnin mittareista on kuitenkin tutkimuksen johdonmukaisuus ja sisäinen koherenssi. Tällä viitataan siihen, että tutkimuksen tarkoituksen, tutkijan henkilökohtaisten sitoumusten tutkimuksessa ja aineiston keruumenetelmän tulisi olla selkeästi keskinäisessä suhteessa. Tutkimuksen johdonmukaisuus käy ilmi etenkin tutkimuksen argumentaatiosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2004.) Teemahaastattelujen luotettavuuden arvioinnissa on tuotu esille tutkimuksen aineiston keräämiseen, analyysiin ja näiden luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Koko tutkimuksen luotettavuutta tullaan analysoimaan vielä erikseen työn lopussa.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista on arvioida tutkimuksen aineiston kokoa. Toisaalta aineistoa varten haastateltujen määrä ei ole olennaisin, vaan sitä kautta saatujen tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola & Suoranta 1996, 39). Laadullisen menetelmän kautta tehdyistä haastatteluista olennaisinta tutkimuksen kannalta on, että haastateltavilla on tietoa ja omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Hirsijärvi ym. 2003, 155). Tässä kappaleessa analysoitava aineiston luotettavuus koskee tutkijan primaariaineistoa eli haastatteluja ja niiden luotettavuuden analysointia. Haastateltavien määrä pyrittiin valitsemaan siten, että otos oli tutkimuksen laajuteen verraten riittävän laaja. Jo edellä mainittu haastattelujen kautta havaittu saturaatio henkilöstötutkimusten tulosten kanssa vahvistaa aineiston riittävyttä.

Niin tutkimuksen kokonaisuuden kannalta kuin jo aineiston keruu- ja analysointivaiheessa on objektiivisuuden säilyttäminen tutkittavaan kohteeseen ensisijaisen tärkeää. Objektiivisuudella viitataan tutkijasta riippumattomaan totuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa on objektiivisuutta tarkasteltaessa eriteltävä toisistaan luotettavuus ja puolueettomuus (Tuomi & Sarajärvi 2002, 132–133.) Tällä viitataan siihen, vaikuttaako tutkijan ja haastattelijan oma kokemus- ja näkemysmaailma saatujen haastattelutulosten tulkintaan tai ei. Laadullisessa tutkimuksessa on väistämätöntä olla huomioimatta tutkijan vaikutusta tutkimuksen tulkinnalliseen lopputulokseen, mutta luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava tutkijan oma puolueettomuus tutkittavaan kohteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 132–133.) Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt objektiivisuuteen teema-haastatteluaineistoa analysoitaessa siten, ettei johtopäätöksiä ole tehty ainoastaan yhteen haastattelutulokseen pohjautuen vaan haastatteluissa esiin tulleet havainnot on tuotu totuudenmukaisesti osaksi tutkimusta. Myös poikkeavat näkökulmat haastattelutuloksista on tuotu tutkimuksessa esiin objektiivisen kokonaiskuvan säilyttämiseksi.

Toisaalta aineiston analysoinnin ja haastattelujen tulosten luotettavuutta heikentäväksi tekijäksi voidaan nähdä tutkijan ja haastattelijan rooli. Haastattelutilanteiden objektiivisuutta saattaa heikentää haastateltavan tarve pyrkiä vastaamaan esitettyihin kysymyksiin yleisesti hyväksytyjen mielipiteiden eikä omien kokemusten mukaan (Hirsijärvi ym. 2003, 195). Tässä tutkimuksessa tällaiseen ilmiöön saattoi vaikuttaa se, että tutkija työskentelee myös itse case organisaation palveluksessa. Toisaalta kaikille haastateltaville on pyritty korostamaan haastattelutilanteiden ja haastattelumateriaalin käsittelyn luotettavuutta. Haastateltavien valintaan tutkija ei ole vaikuttanut itse ja useimmat haastateltavista tutkija tunsi entuudestaan ainoastaan nimeltä ja yhden kanssa heistä hän oli työskennellyt aiemmin samassa tiimissä. Haastattelija koki, että haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan lähes poikkeuksetta hyvin avoimesti. Ainoastaan yhden haastateltavan kohdalla haastattelija koki, että haastateltava vastasi pidättyväisemmin ja sosiaalisesti hyväksytyjen vastausten mukaisesti.

Toisena objektiivisuuteen vaikuttavana ja sitä heikentävänä tekijänä voidaan mainita, että case organisaatio itse valitsi haastatteluihin osallistuvat toimihenkilöt. Valinnat suoritettiin case organisaation henkilöstöosaston edustaja, joka pyrki valitsemaan organisaation kokonaisen henkilöstörakennetta kuvaavimman otoksen. Haastattelut päätettiin yhdessä suorittaa kolmeen eri case organisaation palvelupisteeseen, jotta haastattelujen kautta tulisi huomioitua mahdolliset näkemyserot erikokoisten toimipisteiden välillä. Vaikka myös haastateltavien valinnalla case organisaation edustaja pyrki objektiivisuuteen, mutta tutkimuksen objektiivisuuden kannalta se on sitä heikentävä tekijä. (Hirsijärvi ym. 2003, 195.) Muita objektiivisuuden toteutumiseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä haastateltavien valinnassa voidaan nähdä se, että kaikki haastateltavat olivat naisia ja iältään kahta haastateltavaa lukuunottamatta yli 45-vuotiaita. Vaikka nämä objektiiv-

suuteen vaikuttavat tekijät on tutkimusta tehdessä tuotava esiin, tutkija kokee kuitenkin, että sai haastattelujen kautta rehellisiä ja aitoja näkemyksiä.

Muina aineiston luotettavuutta arvioitavina tekijöinä voidaan pitää uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta. Uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkija pystyy omalla käsitteellistämislään ja tulkinnallaan vastaamaan tutkittavien käsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 136–137.) Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnin osalta on pyritty uskottavuuteen haastatteluaineiston yksityiskohtaisella käsittelyllä ja esimerkiksi suorien lainausten käyttämisellä haastattelumateriaalista.

Tiedon siirrettävyydellä viitataan taas siihen, että tutkimustulokset voidaan siirtää toiseen ympäristöön ja täten saadut tutkimustulokset eivät ole niiden kontekstista riippuvaisia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 136–137). Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioiessa tiedon siirrettävyyden osalta voidaan todeta, että tutkimus tehtiin case tutkimuksena, jolloin pyrittiin selvittämään tietyn tapauksen tai ilmiön ilmentymistä tietyissä olosuhteissa. Case tutkimuksen mukaisesti haastattelutulokset haettiin case organisaation sisältä. Saadut haastattelutulokset eivät ole kontekstisidonnaisia ja case organisaatioon sidottuja vaan mahdollisesti myös yleisesti hyödynnettävissä olevia tutkimustuloksia.

Tutkimuksen aineiston luotettavuutta ja sen analysoinnin luotettavuutta tarkasteltaessa varmuudella on merkittävä rooli. Varmuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija huomioi tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat tekijät ja niiden mahdollisen vaikutuksen tutkimuksen kautta saataviin tuloksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 213.) Varmuuteen vaikuttavina tekijöinä voidaan nähdä esimerkiksi tutkimuksen aikana case organisaatiossa tapahtuneet muut muutokset, jotka saattoivat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja heikentää täten varsinaisen tutkittavan ilmiön läpinäkyvyyttä. Case organisaatiossa tutkimuksen varmuutta heikentävänä tekijänä voidaan nähdä tutkittavan kehityshankkeen vaikutusten alla samanaikaisesti vallinneet muut organisaatiomuutokset ja esimiesvaihdokset organisaation sisällä. Nämä varmuutta heikentävät tekijät eivät sinällään olleet este tutkimuksen tekemiselle tai sitä kautta saatujen tutkimustulosten löytämiselle tai niiden todenmukaisuudelle, mutta nämä muutokset saattoivat vaikuttaa siltä osin haastateltujen vastauksiin, että heidän oli mahdotonta arvioida esimiehen työskentelyä ennen ja jälkeen kehityshankkeen, sillä esimiesvaihdokset organisaation sisällä olivat tapahtuneet juuri kehityshankkeen aikana.

Tutkimuksen vahvistuvuuden kautta voidaan taas tarkastella sitä, miten tutkimuksen kautta tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavaa ilmiötä tarkastelluista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 213). Tämän tutkimuksen osalta pyrittiin lisäämään tutkimuksen vahvistuvuutta juuri kahta eri tutkimusmenetelmää hyödyntämällä ja niistä saatuja tuloksia jatkuvasti vertaamalla jo olemassa olevaan aiempaan teoriaan. Haastattelujen kautta pyrittiin saamaan vielä laajemmin näkökulmaa ja vastauksia samoihin ilmiöihin, joiden toteutumista oli tutkittu jo aiemmin case organisaatiossa henkilöstötutkimus-

ten kautta. Tämän tutkimuksen kulkua ja eri vaiheita on havainnollistettu lukijalle yksityiskohtaisella argumentoinnilla. Pyrkimyksenä on tarjota lukijalle kokonaisvaltainen kuva tutkimuksesta kokonaisuutena

3 ESIMIESTYÖN MERKITYS ORGANISAATION TEHOKKUUDEN LISÄÄMISESSÄ OPPIVAN ORGANISAATION KEINAIN

Jotta organisaatio on tehokas, se edellyttää ihmisten ja asioiden yhtäaikaista onnistunutta johtamista. Tehokkuuden saavuttaminen yksilötasolla edellyttää taas selkeitä tavoitteita, toimivia prosesseja avointa vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Motivoivan ja kannustavan ilmapiirin vaikutus yksilön tehokkuuteen ja sitä kautta tiimin, ryhmän ja organisaation tehokkuuteen on selkeästi havaittavissa. Esimies luo omalla johtamisellaan arvot ja kulttuurin. Hän osoittaa yksilölle seurattavan strategian ja vision ja sitouttaa siten työntekijää organisaatioon. Tarkoituksena on siirtää päätöksenteko kussakin asiassa aina sinne, missä kyseiseen tapaukseen tarvittava paras tieto ja osaaminen on. Puhutaankin osaamisen tehokkaasta hyödyntämisestä. (Markkula 2011, 84.) Osaamisen hyödyntämisestä ja sen jalostamisesta edelleen on kysymys myös oppivan organisaation mallissa (Jones & Hendry 1992).

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen elementtejä käsittäen esimiestyön ja organisaation tehokkuuden. Näitä tarkastellaan oppivan organisaation näkökulman kautta. Teorian rinnalla tuodaan esille myös case organisaatioon tehtyjen teemahaastattelujen havaintoja.

3.1 Organisaation tehokkuuden määrittäminen

Organisaation tehokkuutta voidaan kuvata useilla eri käsitteillä. Tehokkuutta määritellään useasti suorituskyvyn, tuloksellisuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden kautta. Kunkin määritelmän sisällöissä voidaan havaita eroavaisuuksia näkökulmasta ja määrittelijästä riippuen. (Lumijärvi 2009, 14.) Tuloksellisuuden määritelmä kuvataan laajemmaksi kuin ainoastaan organisaation liikevoitto. Tuloksellisuudessa liikevoiton lisäksi koetaan saavutettavan onnistumista myös laadullisissa tavoitteissa. Myös vaikuttavuuden termiä käytetään samoissa yhteyksissä, mutta se nähdään sisällöllisesti taas tuloksellisuutta laajempänä käsitteenä. Vaikuttavuudella tarkoitetaan sitä, että saavutettua tilannetta verrataan tavoitteisiin ja tarpeisiin. (Kauhanen 2010, 47.)

Suorituskyvyllä on tutkimusten mukaan todettu olevan suora yhteys yritysten liikevaihtoon (Johnston, Futrell & Parasuraman 1988). Suorituskyky muodostuu eri tekijöistä, joita ovat sidosryhmien tyytyväisyys, strategioiden toimivuus, prosessit, kyvyt ja sidosryhmiltä saatava panos (Neely & Adams 2001, 7–15). Kukin näistä tekijöistä arvioi organisaation suoriutumista omasta näkökulmastaan. Omistajat, asiakkaat ja viranomaiset arvostavat eri tekijöitä organisaation toiminnassa ja suorituksessa. Organisaatio

pyrkii strategiansa kautta toteuttamaan kunkin sidosryhmän toiveita vastaavaa tulosta ja siihen pyritään organisaatiossa vallitsevien prosessien kautta, joiden toimivuutta voidaan myös mitata osana organisaation tehokkuuden mittaamista. (Neely & Adams 2000). Suorituskykyä voidaan mitata eri tavoitteiden toteutumisen kautta. Tavoitteet voidaan jakaa organisaation sisäisiin ja ulkoisiin tavoitteisiin riippuen näkökulmasta, josta tavoitteiden toteutumista tarkastellaan. Näitä ovat muun muassa taloudelliset tavoitteet eli liiketulos ja pääoman kasvu, ulkoinen tehokkuus, käsittäen palvelutason, asiakastyytyväisyyden ja saavutetun markkinaosuuden. Sisäinen tehokkuus kuvaa henkilöstökustannuksia ja organisaation kokonaistehokkuutta kun taas kehittämistavoitteiden kautta pystytään selvittämään henkilöstön tehokkuutta kehittämiskustannusten ja kouluttamisen kautta. (Kamensky 2008, 218.) Sisäisestä tehokkuudesta puhuttaessa viitataan usein vaikuttavuuden määritelmään ja ulkoisen tehokkuuden osalta yleisesti käytetään tehokkuuden ja tuottavuuden käsitteitä. (Lumijärvi 2009, 17–18.) Tässä tutkimuksessa organisaation suorituskykyä tarkasteltaessa käytetään käsitettä tehokkuus.

Tutkimuksen haastattelujen kautta selvitettiin miten yksilö kokee tehokkuuden ja sen tavoittelun omassa työssään ja minkälaista tehokkuutta esimies häneltä odottaa. Kaikki haastateltavista kokivat olevansa tehokkaita. Tehokkuus miellettiin ajatukseksi pyrkiä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja se liitettiin usein myös ajankäytön haasteen voittamiseen ja ennalta suunniteltujen työtehtävien suorittamiseen. Itsensä tehokkaaksi tuntemisen tunne saattoi haastatelluilla vaihtua päivittäin ja tehokkuuden mieltämiseen liitettiin hyvin paljon työhön yhdistetyt numeeriset tavoitteet. Moni haastateltavista koki tehokkuuden suunnitellussa pysymisenä ja ennalta suunniteltujen asioiden hoitamisena. Toisaalta tehokkuus sanana herätti myös kielteisiä ajatuksia. Tehokkuus miellettiin valikoivaksi suhtautumiseksi työtehtäviin ja niistä ainoastaan mitattavien ja tulosta tuottavien tehtävien suorittamiseen. Tehokkuus miellettiin toisaalta myös aineettomien asioiden huomioimisena.

”Tulost täytyy saada et tietyl tapaa olen tuloshakuinen ihminen, et tietyl tapaa ne pitää niinku tehdä mitä on ajatellu tekeväs, mut en mä jaksu olla joka hetki tehokas, koska muuten se olis sellast suorittamist enkä mä sit taas kun mun mielest asiakkaitakin pitää huomioida.”(H6)

Haastatteluista kävi selkeästi ilmi haastateltujen suhtautuminen tehokkuuden määritelmään ja siihen, mitä he ajattelivat organisaation odottavan heiltä tehokkuuteen liittyen. Esimiehen odotukset tehokkuudesta painottui paljolti sovittujen asioiden hoitamiseen määräajassa, soittotehtävien hoitamiseen, omaan työnkuvaan liittyvien asioiden oikea-aikaiseen hoitamiseen sekä määrällisten tulostavoitteiden saavuttamiseen. Haastatteluista oli havaittavissa kuitenkin haastateltavien asiakaslähtöisyys, joka asetettiin

tehokkuuden tavoittelun edelle. Huomionarvoista onkin, että haastateltavat eivät kokee, että heidän tekemistään mitattaisiin laadullisten mittareiden kautta, ainoastaan tuloslukujen.

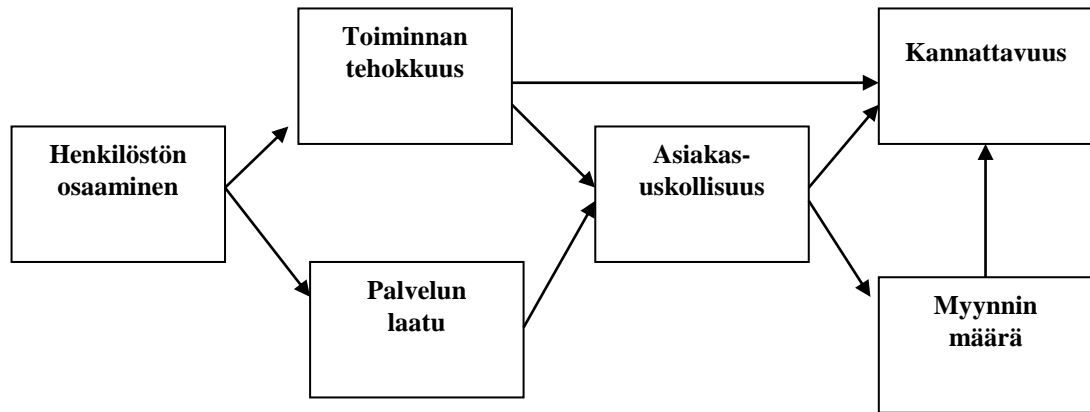
”Et se että mä yritän tehdä laadukkaasti mut tehokkaasti, et en mä jätä mitään tekemättä. Se on sitte ehkä enemmän sellanen et mikä tahansa selvityspyyntö mulle tulee kaan mikä ei välttämättä mulle edes kuulu tai mä en siihen osaa vastata, mä otan ne aina tehtäväkseni, kun ne on mulle tulleet ja sit ne menee aina tietysti niiden edelle, niiden soittojen edelle, mitä mun pitäis päätyöksi tehdä.” (H7)

Toisaalta jotkut haastateltavista ajattelivat tehokkuutta myös asiakaslähtöisyyden kannalta. Haastateltavien näkökulmat tehokkuuteen ja sen mieltämiseen vaihtelivat haastateltavan oman työnkuvan ja siihen liittyvien prosessien mukaan. Tässä näkökulmassa painotettiin organisaation palaverikäytännön tehokkuuden lisäämistä asian tiivistämisellä ja palaverien suuntaamisella kyseisen tiedon tarvitseville. Ajankäyttö muuhun kuin asiakastyöhön oli poissa asiakkaalle käytettävästä ajasta.

”Täällä painetaan koko ajan et sitä varten täällä ollaan ja et tiedetään et täällä ollaan töissä tavallaan asiakasta varten ja sit kun me se asiakas tavataan ni me saadaan siitä myös tuottoa, et asiakas hyötyy ja me hyödytään siitä ja se on mun mielestä tämän päivän tehokkuutta sitte.”(H1)

Toisaalta haastattelujen kautta oli selkeästi havaittavissa, että haastateltavien mielestä alalla työskentelevät olivat pohjimmiltaan myös henkilökohtaisesti tuloshakuisia ja tehokkuuteen pyrkiviä ja kokivat, että työn kautta tehtävä tulos oli palkitsevaa. Moni haastateltavista analysoi usein omia työskentelytapojaan ja pyrki löytämään niihin vaihtoehtoisia tapoja oman toimintansa tehostamiseksi. Tehokkuutta heikentävänä tekijänä nähtiin monelta osin omaan työhön liittyvät prosessit.

Kuviossa 1 on tuotu kaaviomuodossa selkeästi esille organisaation tehokkuuteen vaikuttavien eri menestystekijöiden väliset yhteydet. Menestystekijöiden väliset yhteydet selventävät hyvin, ettei tehokkuuden määrittäminen yhden tekijän kautta anna kokonaisvaltaista kuvaa organisaation tehokkuudesta. Mikäli yksi menestystekijä antaa hyvät tulokset, mutta toinen heikommat, vaikuttaa se prosessiin kokonaisuudessaan ja heikentää kokonaistehokkuutta.



Kuvio 1 Menestystekijöiden väliset yhteydet. (Mukaiillen Lönnqvist & Mettänen 2003, 25)

Kuvion 1 mukaan voidaan hyvin todeta, miten laajat vaikutukset henkilöstön osaamisella, osaamisen johtamisella ja oikeanlaisella hyödyntämisellä on organisaation toiminnan, toiminnan laadun ja saavutettavan tuloksen välillä. Organisaation menestystekijöiksi luokitellaan henkilöstön osaaminen, toiminnan tehokkuus, palvelun laatu, asiakasuskollisuus, kannattavuus sekä myynnin määrä.

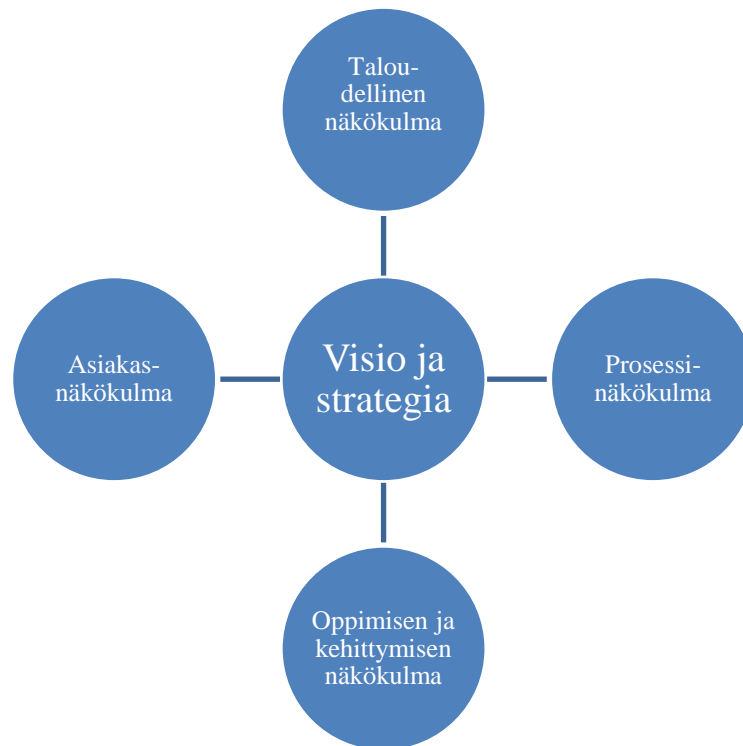
3.1.1 Tehokkuuden mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan nähdä prosessina, jossa selvitetään tunnuslukuja käyttäen jokin liiketoiminnallinen tila. Prosessin tavoitteena on tunnistaa keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja hyödynnetään niistä saatuja tuloksia organisaation kehittämisessä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 15.) Tehokkuuden mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi. Menestystekijöillä viitataan organisaation toiminnan kannalta olennaisiin asioihin ja tekijöihin. Ne osa-alueet, jotka ovat erityisen kriittisiä organisaation toiminnan kannalta ja joissa tulisi erityisesti saavuttaa korkea tuottavuuden aste, kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 24.)

Organisaation tehokkuutta voidaan mitata erilaisten tavoitteiden toteutumisen kautta. Tavoitteella viitataan tulokseen, hyötyyn tai olotilaan, jotka aiotaan saavuttaa ennen tiettyä ajankohtaa. (Kamensky 2008, 218.) Kamenskyn (2008, 218–219) mukaan yritys on taloudellinen hyöty-yksikkö sidosryhmilleen, joita ovat asiakkaat, henkilöstö ja omistajat. Näiden yhteisenä tekijänä on saatavan taloudellisen hyödyn maksimointi. Taloudellinen hyöty voi olla osinkoja, korkoja, palkkaa, tuotteita ja palveluja, maksusuorituksia, veroja ja arvonnousua. (Kamensky 2008, 221.) Toisaalta tavoiteasetannassa ja tulosten saavuttamisessa tulee huomioida, että ainoa saavutettava tulos ei ole taloudellinen. Mitattava tulos voidaan jakaa neljään ryhmään joita ovat taloudellinen tulos,

asiakastulos, sisäinen tulos ja kehitystulos. Jotta organisaatio ei keskity taloudellisen tuloksen saavuttamisessa liian lyhytaikaiseen suunnitelmaan tulee myös muut tuloksen muodot huomioida kokonaisuudessa. Asiakastulos kertoo asiakastyytyväisyydestä, sisäinen tulos organisaation prosessien ja toimintatapojen toimivuudesta ja kehitystulos kuvaa toimintatapojen kehitystä ja toiminnan sujuvuutta. (Kauppinen 2002, 145.) Lönnqvist ja Mettänen (2003, 24) jakavat menestystekijät taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin siten, että taloudellisten menestystekijöiden alle luokitellaan organisaation likviditeetti, kannattavuus, taloudellinen kasvu ja tuotteen tai palvelun valmistuskustannukset. Ei-taloudellisten menestystekijöiden alle luokitellaan taas asiakastyytyväisyys, laatu, toimitusaika ja tuottavuus. Huomioitavaa on, että menestystekijät muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita. Kannattavuus voidaan nähdä seurauksena tehokkaasta toiminnasta ja kannattava toiminta mahdollistaa toiminnan ja prosessien kehittämisen myös tulevaisuudessa.

Tasapainoitettu mittaaminen (engl. Balanced scorecard) on yleistä, sillä sen kautta voidaan mitata saavutetun tuloksen lisäksi ihmisten käyttäytymystä ja toimintatapaa. Tämä mahdollistaa havainnoimaan paremmin organisaation tilaa useammasta eri näkökulmasta ja näin pystytään kuvaamaan paremmin organisaation kilpailuasemaa markkinoilla ja myös menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 11.) Kuviossa 2 tuodaan esille tasapainoitettun mittaamisen näkökulmat, jotka ovat taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, oppimisen ja kehittymisen näkökulma, asiakasnäkökulma sekä visio ja strategia. Kaikille osa-alueille tulee määrittää tavoite ja mittari, jonka avulla tavoitteen toteutumista voidaan mitata. Kokonaisuutta tulee tarkastella niin menneisyyden, nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin näkökulmasta.



Kuvio 2 Tasapainoitettu mittaristo (Mukaiillen Kaplan & Norton 1996)

Kuten kuvio 2 voidaan todeta, ei tehokkuuden mittaaminen ole erillinen toimi, vaan se on jatkuva tapa tarkkailla omaa ja organisaation toimintaa niin prosessien kuin asiakasnäkökulmankin kautta.

Kuten tehokkuuden määrittely jaetaan ei taloudellisiin ja taloudellisiin osiin. Myös tehokkuuden mittaamisessa käytetään samanlaista jakoa. Yleisesti käytetään edelleen taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon ja niiden kautta voidaan mitata organisaation sisäistä tehokkuutta. Yksistään niiden käyttöä onkin kritisoitu, sillä ainoastaan rahamääräinen tieto ei kerro organisaation kokonaisvaltaista kuvaa ja sen pohjalta ei saada totuudenmukaista tietoa tulevaisuuden luomista varten. Esimerkkejä taloudellisista mittareista ovat organisaation liikevaihto ja käyttökate. Ei taloudelliset mittarit ovatkin keskeisessä roolissa organisaation tehokkuutta mitattaessa ja niiden kautta voidaan havainnollistaa organisaation ulkoista tehokkuutta. Niiden kautta mitataan organisaation eri osa-alueiden toimintaa ja tieto ei perustu rahamittaiseen tietoon. Näitä ovat esimerkiksi toimitusaika, varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyysmittari. Ei-taloudellisiin mittareihin luokitellaan myös niin sanotut pehmeät mittarit joiden tieto perustuu ihmisten asenteisiin, näkemyksiin ja tunteuksiin. Näitä edustavat asiakastyytyväisyystutkimukset ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyt. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 24.)

3.1.2 *Tavoitteet tehokkuuden mittarina*

Tavoitteiden asettamisen tarkoituksena on muuttaa organisaation strategia toiminnaksi. Esimies ei voi myöskään johtaa sellaista, mitä ei voi mitata. Oikeanlaiset tavoitteet muuttavat toiminnan strategiaksi, ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa sekä innostavat ja sytyttävät työntekijät. Tavoiteasetanta perustuu siihen, että strategia muutetaan mitattaviksi luvuiksi ja mittareiksi jonka jälkeen se jaetaan organisaatiosta ja sen koosta riippuen yksiköille ja edelleen yksilöille henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Näiden pohjalta yksilön tulisi oman työpanoksensa ja suoriutumisen kautta tehdä yritykselle toivottua tulosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.) Lähiesimiehen vastuulla on usein alalistensa tavoitteiden jakaminen. Toisaalta esimiehelle jaetaan yksikön tavoitteet edelleen alaisilleen jaettaviksi ja tässä kohtaa annetusta poikkeaminen ei ole mahdollista, sillä esimies vastaa yksikön ja organisaation menestymisestä ja strategian saavuttamisesta. Tavoiteasetannassa onkin ensisijaisen tärkeää, että työyhteisö kokee tavoitteet yhteiseksi haasteeksi ja toiminnaksi, vaikka itse lukuihin ei vaikutusmahdollisuutta olisikaan. (Isoaho 2007, 118.)

3.2 **Esimiestyön kehittyminen**

Johtaminen mielletään toiminnaksi, jossa ihmisten henkilökohtaista työpanosta ja osaamista hankitaan ja kohdennetaan organisaatiossa siten, että tarkoituksenmukaiset toimet saadaan tehtyä mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Käytössä olevaan johtamisen malliin vaikuttaa kulttuuri ja ympäristö, jossa johtaminen tapahtuu. Johtamista voidaan tarkastella monista eri näkökulmista käsin. Tämän hetkisiin johtamiskäytäntöihin voidaan katsoa vaikuttaneen voimakkaimmin johtamisen paradigmat jotka ovat kehittyneet 1900-luvun alkupuolelta nykypäivään saakka. Kukin johtamisen paradigmoista on syntynyt omalla aikakaudellaan ja on muovautunut sen hetkisen yhteiskuntamallin ja liiketoimintamallin tarpeiden mukaan. Taylorismin ideana 1900-luvun alussa oli tehostaa teollisuustyötä ja kehittää sen organisointia. Taylorismin tavoitteena oli tehokkuuden ja prosessien sujuvuuden maksimointi. Opin mukaan työn organisointi kuuluu johtajalle, suorittaminen työntekijälle. Taylorismille tyypillistä oli myös työn pilkkominen osasuorituksiksi ja näiden suoritteiden ajallinen mittaaminen. (Taylor 1911, 19; 1967, 25.)

Ihmissuhdekoulukunta kehittyi Taylorismin eli tieteellisen liikkeenjohdon jälkeen. Ihmissuhdekoulukunnan syntyyn vaikutti aikansa pyrkimys parantaa teollisuudessa palvelevien ihmisten työoloja ja etuuksia. Ihmissuhdekoulukunnan kehittymisen myötä

havaittiin, että ihmisten huonovointisuus, heikko moraalitietoisuus ja motivaation puute vaikuttivat heikentävästi työpanokseen ja näin yrityksen tuottavuuteen. Johtajan tehtävänä nähtiinkin tämän mukaan vuorovaikutteisuuden ylläpitäminen ja yhteistyön lisääminen työpaikoilla. Ihmissuhdekoulukunnan keskeisimpinä saavutuksina voidaan pitää uuden näkökulman kehittymistä, jonka mukaan organisaatiota arvioitiin ihmisten näkökulmasta, toisaalta myös ihmissuhdekoulukunnan taustalla oli organisaation tehokkuuden tavoittelu. Tehokkuuden tavoitteluun pyrittiin kuitenkin kehittämällä ihmisten eli tehokkuuden tekijöiden olosuhteita. Johtajuuden tutkimuksessa ihmissuhdekoulukunta on ollut merkittävin muihin teorioihin nähden. Henkilöstön huomioiminen toiminnan kehittämisessä luo pohjan johtamismallien kehittämiselle, työmotivaation sekä työhyvinvoinnin tukemiselle. (Harisalo 2008, 122.)

Näiden suuntausten jälkeen kehittyivät rakenneteoriat jotka pyrkivät vaikuttamaan organisaation rakenteellisiin tekijöihin. Yhtenä aikansa merkityksellisimmistä rakenneteorioista voidaan pitää byrokratiateoriaa. Tarve rakenneteorioiden syntymiselle kehittyi organisaatioiden koon kasvaessa, jolloin ongelmiin pyrittiin hakemaan vastauksia tarkastelemalla organisaatiota kokonaisuutena niiden tehtävänjako- ja osastojen ryhmitteilyjen kautta sekä hierarkian ja kontrollin sekä viestintäkanavien kulkemisen kautta. Max Weberin kehittämää byrokratiateoriaa voidaan pitää jonkinlaisena vastareaktiona ihmisuhteiden koulukunnan ajattelumallille. Myös byrokratiateorian kehittämisen taustalla voidaan nähdä tehokkuuden tavoittelu. (Harisalo 2008, 122; Seeck 2008, 51.)

Sarala (1999, 43) kuvaa teoksessaan organisaatioiden kehittämisenäkemyksiä aikajanan muodossa. Sen mukaan Taylorilaisesta organisaatiomallista on kehitytty tulosjohtamisen ja laatujohtamisen kautta prosessijohtamiseen ja siitä edelleen oppivan organisaation malliin. Oppimisen käsitettä alettiin tutkia enemmän 1960- ja 1970-luvuilla ja 1980-luvulle tultaessa koulutuksen ja yrityksen suorituskyvyn väliseen yhteyteen kiinnitettiin entistä enemmän huomioita. Yksilön osaamisen ja tämän hyödyntäminen paremmin organisaation käyttöön nosti osaamisen merkityksen ja oppimisen organisaatioissa uudelle tasolle.

3.2.1 Osaamisen hyödyntämisestä kohti oppivaa organisaatiota

1990-luvulla alettiin entistä enemmän oivaltaa henkilöstön kouluttamisen, oppimisen ja yrityksen tuottavuuden välistä yhteyttä. Yrityksissä pohdittiin, miten henkilöstöä kyettäisiin parhaiten kouluttamaan, osaamista hyödyntämään ja osaamista johtamaan markkinoiden vaativalla tavalla ja sen haasteisiin vastaavaksi. (Sarala & Sarala 1999, 52.) Osaamisesta, sen jatkuvasta kehittämisestä ja oppimisesta tulikin uusi kilpailukeino ja toiminnan edellytyksen kulmakivi. Oppimista ja osaamisen kehittämistä alettiin tutkia

yhä enemmän eri näkökulmista. Käsitteen ympärille alkoi vähitellen rakentua oppivan organisaation määritelmä. Oppivan organisaation toimintamallissa on toiminnan taustalla aina tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Tässä korostuvat moniosaamisen ja oppimaan oppimisen taidot, sekä itseohjaavien oppimateriaalien käyttö. (Sarala 2001, 41.) Oppivan organisaation perusfilosofiana on, että toiminnan kehittäminen on oppimisprosessi ja oppiminen on osatavoite, jonka avulla päästään kehittyneemmälle toiminnan tasolle. Myös organisaation toiminnan historian, oman kokemuksen ja tehtyjen virheiden tutkiminen on tärkeä lähde organisaation toiminnan kehittämisessä. (Sarala 2001, 41.)

Oppivassa organisaatiossa oppiminen nostetaan keskeiseksi toiminnan ja kehittämisen työkaluksi. Tavoitteena on myös kehittää työntekijöiden kaikkia kykyjä sekä organisaation että henkilön omaan käyttöön. Koulutuksessa korostetaan ennen kaikkea kokemuksellista oppimista sekä oppimaan oppimista. Tämä antaa mahdollisuuden organisaatiolle arvioida omaa kehittymiskykyisyyttään, eli muuntaa koko ajan toimintatapaansa, edistää sen jäsenten oppimista, sekä kehittää ja muuttaa itseään. (Sarala 2001, 42–53.)

Oppivan organisaation määritelmä yhdistetään useasti kouluttamiseen, henkilöstöhallintoon, laatujohtamiseen ja tiimiorganisaatioon. Voidaan kuitenkin todeta, että käsitteen aktiivisen käytön ja tutkimustenkaan pohjalta käsitteelle ei voida määrittellä yhtäältä kaikkien hyväksymää sisältöä. Oppivan organisaation raamit voidaan kuitenkin todeta yhteneviksi eri tutkijoiden taholta. Oppivan organisaation käsitteen tarkasteluissa organisaation tehokkuus ja henkilöstön oppiminen nähdään toisistaan riippuvaisiksi toiminnoiksi. Eri määritelmille tyypillistä on myös oppimisen ja muutoksen välisen yhteyden korostaminen. Oppiminen ja toiminnan kehittäminen nähdään vastauksena jatkuvaan muuttumiseen, innovaatioiden kehittämiseen, aktiiviseen osallistumiseen, toiminta- ja työskentelytapojen muuttumiseen ja edistykselliseen johtamistapaan. (Jones & Hendry 1992.) Oppiva organisaatio käsitetään matalana organisaationa jossa hierarkiaa vähennetään purkamalla välijohtoportaita ja jakamalla vastuuta enemmän henkilöstölle. Samalla henkilöstöä osallistetaan aktiivisemmaksi osaksi organisaation toimintaa ja osaksi yhteisen vision saavuttamista. Organisaation madaltaminen voidaan käytännössä nähdä henkilöstön aktiivisena kouluttamisena, avoimuuden lisäämisenä, osallistamisena ja itsearviointin ottamisella osaksi toimintatapaa. (Jones & Hendry 1992.) Itse oppiminen voidaan nähdä tässä yhteydessä yhteistyönä tapahtuvana toiminnan kehittämisenä. (Sarala & Sarala 1999, 54–55).

Oppivan organisaation suurimpana voimavarana voidaan nähdä tavoitteellisesti oppiva ihminen. Oppiva organisaatio koostuukin oppivista yksilöistä. Oppimisen tulee olla strategiassa keskeisessä osassa. Organisaatio oppii omasta toiminnastaan, ympäristöstään ja kokemuksistaan ja kehittää jatkuvasti toimintaansa niiden pohjalta ja reagoi täten herkästi. Oppivassa organisaatiossa yhteisen mission ja vision hahmottaminen ja toi-

mintatavat ja osallistuminen niiden saavuttamiseksi tulee olla jokaisen oppivan yksilön tiedossa. Juuri muutosherkkyys, reagoit nopeus ja oppiminen ovat avaintekijöitä kilpailukyvyyn lisäämisessä. (Jones & Hendry 1992.)

Oppiva organisaatio voidaan nähdä organisaationa, joka edistää sen kunkin jäsenen jatkuvaa oppimista ja täten kehittää itseään ja muuttaa itseään jatkuvasti. (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1988.) Pedlerin ym. (1991, 18–23) mukaan oppiminen ei ole yksittäinen prosessi, vaan organisaatiot koostuvat eri osatekijöistä. Heidän mukaansa oppiva organisaatio koostuu yhdestätoista eri osatekijästä. Näitä ovat oppimisnäkökulma strategiaan, osallistuva strategiaprosessi, tiedonkulku, muodolliset seuranta- ja valvontajärjestelmät, sisäinen vuorovaikutus, palkkiojärjestelmien joustavuus, mahdollistavat rakenteet, henkilöstö tiedon välittäjänä, organisaation sisäinen oppiminen, oppimista tukeva ilmapiiri ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet kaikille.

Peter Senge (1990a, 375) mukaan oppiva organisaatio koostuu taas viidestä käsitteestä. Näitä ovat systeemiajattelu, yksilön pätevyys, ajattelumallit, jaetun vision rakentaminen ja tiimin oppiminen. Systeemiajattelulla Senge viittaa kaikkien osa-alueiden yhtäaikaiseen huomioimiseen, kun taas yksilön pätevyydellä hän viittasi yksilön kyvykkyteen toimia organisaatiossa. Ajattelumalleilla ja yhteisellä visiolla viitataan lähinnä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Kuten muutkin oppivan organisaatiomallin teoreetikot, myös Senge pitää tiimien oppimisen ja jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta olennaisena osana oppivan organisaation toimivuutta. Oppiva organisaatio on sellainen, joka jatkuvasti kehittää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Oppimisen tulee täten tapahtua nopeammin kuin kilpailijalla. Senge painottaakin oppimisessa sisäistämisen merkitystä eikä ainoastaan tiedon ja taitojen mekaanista siirtämistä. (Senge 1990a, 375.)

Chris Argyris (1982) lähestyy oppivan organisaation käsitettä enemmän psykologisesta näkökulmasta. Argyris korostaa juuri yksilön roolia organisaatiossa. Hänen mukaansa yksilön käyttäytyminen määrittää koko organisaation toimintaa ja juuri siksi yksilön ajatteluun ja toimintaan vaikuttaminen on avain organisaation toiminnan muuttamiseen. Yksilön roolin lisäksi hän korostaa juuri vuorovaikutuksen merkitystä niin yksilöiden, osastojen kuin myös johtoportaan ja työntekijöiden välillä.

3.2.2 Esimiehen rooli oppivassa organisaatiossa

Esimiehen rooli on merkittävä oppivan organisaation rakentamisprosessissa. Täten on hyvä määritellä esimiehen rooli yksityiskohtaisemmin niin sen yleisen merkityksen pohjalta kuin myös esimiehen roolia oppivassa organisaatiossa osaamisen johtajana ja strategian toteuttajana. Tässä luvussa on tuotu esille myös case organisaatioon tehtyjen haastattelujen kautta saatuja näkemyksiä esimiehen roolista ja alaisten odotuksista esi-

miestyötä kohtaan. Esimiestyöllä viitataan henkilöstöjohtamiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja henkilöstöhallintoon. Esimiestyön tarkoituksena on turvata organisaation strategia sen henkilöstövoimavarojen kautta, käsittäen henkilöstön hankinnan, ylläpitämisen ja kehittämisen. Esimiehen tehtävänä onkin kehittää henkilöstön osaamisen osa-alueita ja taitoja strategian saavuttamiseksi. (Peltonen 2007, 65.)

Henkilöstöjohtaminen koostuu useasta eri osa-alueesta, joita ovat henkilöstötarpeen suunnittelu ja kerääminen, työsuhteasioista neuvottelemine ja suhteiden ylläpitäminen ammattiliittoihin. Tehtäviin kuuluu myös työntekijöiden rekrytointi ja valinta, perehdytyksestä ja sosialisatiosta huolehtiminen, osaamisen kehittämisestä ja kouluttautumisesta huolehtiminen, suoritusten arviointi ja palkitseminen, urasuunnittelu ja ylennyksistä huolehtiminen sekä myös työsuhteen päättäminen. (Kauhanen 2010, 24.) Henkilöstöjohtamisen taustalla on lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta organisaatioon ja motivaatiota tehtävään työhön. Voidaankin todeta, että hyvän henkilöstöjohtaminen on myös tyytyväisyyden johtamista ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistamista ja niihin puuttumista. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 311.)

Esimiehen tulee omata hyvä organisointikyky ja kyky loogiseen ajatteluun. Lisäksi esimiehen tulee olla riittävän itsenäinen ja hyvän itsetunnon omaava. Esimiehen tulee uskalltaa olla jämäkkä ja ottaa riskejä oikeassa suhteessa. Esimiestehtävässä vaaditaan myös stressinsietokykyä ja vastuunkantoa. Tehtävässä tulee omata kyky erottaa olennainen epäolennaisesta ja hahmottaa kokonaisuuksia. Esimiehen tulee olla valmis muutokseen ja yhteistyöhön. (Toskala 1992, 27.) Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää myös tuloksen aikaansaamista ja hänellä on vastuu luoda omaan yksikköön ilmapääri ja kehittää yksikön toimintatapoja siten, että ympäristö on tekijöille tuloksen tekemiseen suotuisa (Sistonen 2008, 17). Esimiehen tulee esittää niin muutokset kuin tavoitteetkin alaisilleen siten, että he kokevat ne realistisina, saavutettavissa olevina. Toisaalta esimiehen tulee antaa alaisille tilaa ja vapautta tavoitteisiin päästäkseen. Esimies toimii alaiensa valmentajana ja ohjaajana, konkreettisena osana on valmentaminen, tukeminen ja palkitseminen. (Isoaho 2007, 118.)

Myös case organisaatioon tehtyjen haastattelujen kautta selvitettiin, miten alaiset kokivat esimiehensä roolin heidän työnsä kannalta. Haastattelujen kautta voitiin havaita, että se, miten hyvin alainen koki, että oma esimies tunsivat hänet ja hänen työkuvansa, vaikutti siihen, miten merkittävänä alainen koki esimiehen roolin omassa työssään. Voitiin myös havaita, että toisensa tunteminen vaikutti myös olennaisesti vuorovaikutuksen sujuvuuteen ja sen määrään. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että oma esimies tunsivat heidät ja heidän tapansa toimia, mutta myös poikkeavuuksia löytyi. Tapauksissa, joissa koettiin, ettei esimies tunne alaistaan, perustui tilanteisiin, joissa esimiesuhde oli suhteellisen tuore.

”No ehkei se nyt kovin hyvin. Me ollaan oikeestaan varmaan käyty yks keskustelu oikeestaan hänen kanssaan varmaan.”(H2)

Osa haastateltavista arvosti sitä, että esimiehellä on hänen omaan osaamiseensa liittyvää substanssiosaamista hallussaan, kun taas toiset eivät nähneet niinkään tietyn alan substanssiosaamisen liittyvän olennaisena osana esimiehen rooliin.

”No kyl hän semmonen sparraaja kuiteski sit enemmän on, et kannustaa siinä et mä tiedän mitä mä teen, mut et se et hän luo uskoa siihen et se on järkevää ja oikeansuuntaista ja kannustaa niinku, et enemmän ehkä se. Et en koe saavani mitään niinku väli-neitä työn tekemiseen häneltä, eikä mun mielestä kuulukaan, mut et se semmonen et, tietenki se että ohjaa hiukan sitä.”(H7)

”No varmaan lähinnä hänelt saa sen tuen siihen et ei välttämättä sitä et jos jostain ammatillist apuu suoraan tarvii jossain asiassa niin ehkä hän ei oo se keneltä mä kysyn neuvoo.”(H3)

Yhtenevänä havaintona voidaan kuitenkin todeta, että käsitys esimiehen roolista haastateltavien välillä oli melko yksiselitteinen. Esimieheltä odotettiin läsnäoloa ja tukea arjen työhön ja haasteellisiin tilanteisiin, mutta myös läsnäoloa onnistumisten hetkellä. Esimiehen rooli nähtiin valmentajana, sparraajana ja ohjaajana, ennen kaikkea.

”No mä aattelin häntä niinku ohjaajana, sparraajana.”(H8)

”Sekä sparraajanakin mut et ohjaaja ja valmentajakin myöskin että se on hyvä että käydään niinku keskustelui hänen kanssaan ja sit kuitenkin tulee niit ahaa elämyksiä vieläkin et.”(H9)

Toisaalta haastatteluista kävi ilmi myös tilanne, joissa esimiehen rooli alaiselle oli jäänyt epäselväksi, eikä hän kokenut saavansa omalta esimieheltään eväitä omaan työhönsä.

”No itse asiassa jos mä ajattelen hänelle roolia niin mä en osaa edes ajatella hänen roolia. Hänen rooli on ehkä se kenelle mä laitan mun poissaoloni ja tota ei hän oikeestaan sparraa meitä kauheesti..... et ei häntä oikeestaan näy, eikä paljon kuulukaan.”(H2)

Juuri esimiehen läsnäoloa ja tavoitettavuutta arvostettiin. Haastatteluista kävi hyvin ilmi, että esimiehen paikallaoloa ja tavoitettavuutta odotettiin. Alaiset kokivat erityisen

hyvänä sen, että esimiehen ovet olivat avoinna keskustelulle myös työpäivän lomassa tarvittaessa. Organisaation käytäntöjen mukaisten kehitys- ja valmennuskeskusteluiden lisäksi moni vastaajista koki, että näiden lisäksi työpäivän lomassa vaihdetut ajatukset olivat monesti enemmän työhön eväitä antavia mitä säännönmukaiset sovitut tapaamiset. Haastatteluista ilmeni myös, että esimiesten tavoitettavuudesta ja läsnäolossa oli eroavaisuuksia eri palvelupisteiden välillä. Pienemmissä palvelupisteissä esimies oli vähemmän omassa toimipisteessään, mutta toisaalta pienemmissä palvelupisteissä koettiin, että esimiehellä oli selkeämpi käsitys alaiensa työtilanteesta ja heidän arjestaan sekä toiminnan sujuvuudesta toimipisteessä.

Esimiehen yksi tärkeistä rooleista on verkostojen kehittäminen organisaation ulkopuolella. Verkostoituessa esimies edustaa omia alaisiaan ja koko organisaatiota. Toisaalta verkostoituessa esimies saa organisaatioon ja alaisilleen uutta tietoa ja uusia tapoja toimia. Ihmisten kautta vaikuttamisen lisäksi esimiestyö on toiminnan seuraamista ja sen muuttamista. (Viitala 2003, 71.)

Esimiehen yksi merkittävimmistä tehtävistä on vastata yrityksen tärkeimpien tavoitteiden toteutumisesta. Tavoitteellisuus on välttämätön vaatimus niin esimiehelle kuin myös yrityksen toiminnalle. Strategisen tulostavastuun lisäksi johtajan tulisi kantaa operatiivista vastuuta omasta johtamisestaan. Hyvän esimiehen pitäisi pystyä tunnistamaan aineetonta pääomaa eli osaamista omien alaiensa joukosta. Tätä pitäisi hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen sisällä. (Isoaho 2007, 15.) Osaamisen tunnistaminen ja taito sen hyödyntämiseen osaamisen oikeaoppisella johtamisella vaatii esimieheltä oikeanlaista tietotaitoa ja kykyä ympäristön havainnointiin. Juuri osaamisen johtaminen ja johtaminen oppivassa organisaatiossa ovatkin tämän tutkimuksen kannalta olennaisia.

Osaamisen tunnistamisen kyky omien alaisten joukosta voidaan nähdä perustuvan siihen, että esimies tuntee alaisensa ja heidän vahvuutensa. Haastattelujen perustella voidaan todeta, että case organisaatiossa juuri yksilöiden ja näiden vahvuuksien huomiomisessa voitiin nähdä kehitettävää.

”Sen mä niinku toivoisin täs talos niinku yleisestikin et otettais ihmisten vahvuuksii ja erilaisuuksii huomioon ettei tasapäistettäis meit tääl kauheesti.”(H6)

Etenkin eri ikäisten haastateltavien välillä oli havaittavissa se, miten he kokivat esimiehen roolin muovautumisen kunkin alaisen yksilöllisten tarpeiden mukaan. Jo esimiehen rooli valmentajana nähtiin muovautuvan kullekin alaiselle yksilöllisesti. Valmennuksen tarpeen määrään uskottiin vaikuttavan alaisen luonne, ikä ja kokemus alalta. Jotkut alalla kauan olleista ammattilaisista kokivat liiallisuuksiin tasa-arvoistetun valmentamisen turhauttavana ja oman ajankäyttöön heikentävästi vaikuttavana tekijänä. He kokivat voimakkaasti itse johtavan omaa työtään, sen suunnittelua, toteutusta ja tulosten

seurantaa. Juuri oman työn johtaminen oli merkittävä motivaationkin lähde useille pitkän aikaa työssä olleille. He eivät väheksyneet esimiehen roolia oman työnsä kannalta, mutta he kokivat sen erilaisena. He eivät kaivanneet jatkuvaa valmennusta tai sparrausta, heille merkitsi enemmän se, että esimies tarvittaessa puuttui ja oikaisi työn tulosta ja antoi vapaat kädet johtaa omaa työtä.

”Toiset tarvii ehkä enemmän ja toiset taas vähempi, et sit taas niinku hän sanos et mäki teen itsenäisesti hommaa et hänen on ihan turha puuttuu siihen sit taas, et tota tuloksethan sen kertoo lopputulemaks, et vaik kui sä valmennat tai teet ni jos sieltä ei mitään tule niin sehän on sitte taas esimiehen tehtävä tavallaan puuttuu siihen, et nyt täytyy tehdä jotakin.”(H1)

Nuoremmat tekijät kokivat taas aktiivisemmän vuorovaikutuksen esimiehen kanssa antoisampana, sillä he kaipasivat työhönsä enemmän sparrausta ja yleistä avointa keskustelua omista mahdollisuuksistaan kehittyä niin omassa työssä kuin organisaatiossakin.

”Et jos mä en oikeesti kykene siihen mitä multa vaaditaan, niin jonku tarvis mua ihan oikeesti auttaa et miten mä kykenen siihen”(H4)

Myös konkreettisia keinoja omien tavoitteiden saavuttamiseksi kaivattiin lisää. Ainoastaan valvovan esimiestyön ei koettu riittävän vaan nuoremmat haastateltavat toivoivat käytännön opastusta omaan työhön ja myyntitilanteista suoriutumiseen.

3.2.3 Osaamisen johtaminen ja jatkuva muutos

Organisaation oppimisen voidaan katsoa tapahtuvan siten, että organisaatiossa olevaa osaamista johdetaan oikein ja määrätietoisesti. Osaamisen johtamisella organisaatiossa viitataan olemassa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja jatkuvaan kehittämiseen sekä organisaatiotasoisien oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen johtamisella viitataan myös työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaan sekä niiden käytännön soveltamiseen. (Hyrkäs 2009, 86.) Ydinosaamisen käsitteen määrittely ja sen sitominen liiketoiminnalliseen menestymiseen on tuonut osaamisen johtamisen uudelle tasolle. Puhutaan HRD:n (Human resources development) strategisesta merkityksestä. Tällä nähdään olevan kolme erilaista merkitystä, jotka ilmenevät osaamisen tuomasta lisäarvosta asiakkaille, osaamisen tuomasta kilpailukyvystä yritykselle ja ydinosaamisen tuomien mahdollisuuksista pärjätä markkinoilla. (Hamel & Prahaland 1994, 224–228.) Osaamisella itses-

sään ja etenkin ydinosaamisella voidaan viitata taas neljään eri osa-alueeseen, joita ovat tiedot ja taidot, tekniset ja fyysiset järjestelmät, johtamisjärjestelmät sekä arvot ja normit (Hannus 2004, 93).

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan heidän omaa osaamisen tasoa työssään. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että heillä oli työssään tarvittava osaaminen, mutta jatkuva muutos ja yksityiskohtaisen tiedon muuttuminen omaan työhön liittyen toi haasteita. Useat haastateltavista kokivat, että muuttuva tieto oli hankalasti löydettävissä, mikä hankaloitti osaamisen ylläpitämistä ja heikensi tehokkuutta arjessa. Haastateltavat kokivat, että usein muuttuva tieto oli täysin oman tiedonhaun ja lukemisen varassa organisaation sisäisestä intranetistä. Osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä puhuttaessa esiin nousi hyvin jatkuvan muutoksen paine. Haastateltavat luottivat omaan ammattitaitoonsa, mutta jatkuvat muutokset ja uuden tiedon omaksuminen ja etenkin muuttuneen tiedon löytämisen vaikeus heikensi monen ammatillista itsetuntoa ja vaikutti myös ajankäyttöön vähentäen tehokkuutta. Etenkin tässä toivottiin esimiehiltä valppautta alaisten ohjaamiseen.

”Ei se missään nimes helppo oo, et sekin riippuu vähän siitä et miten se tieto niinku tuodaan esille, et jos se jää siihen et jokaisen olis pitäny ite ymmärtää se sielt intranetist nähdä ja löytää niin sit kukaan ei ainakaan tiedä sitä, paitsi ehkä muutama prosentti väestä.”(H3)

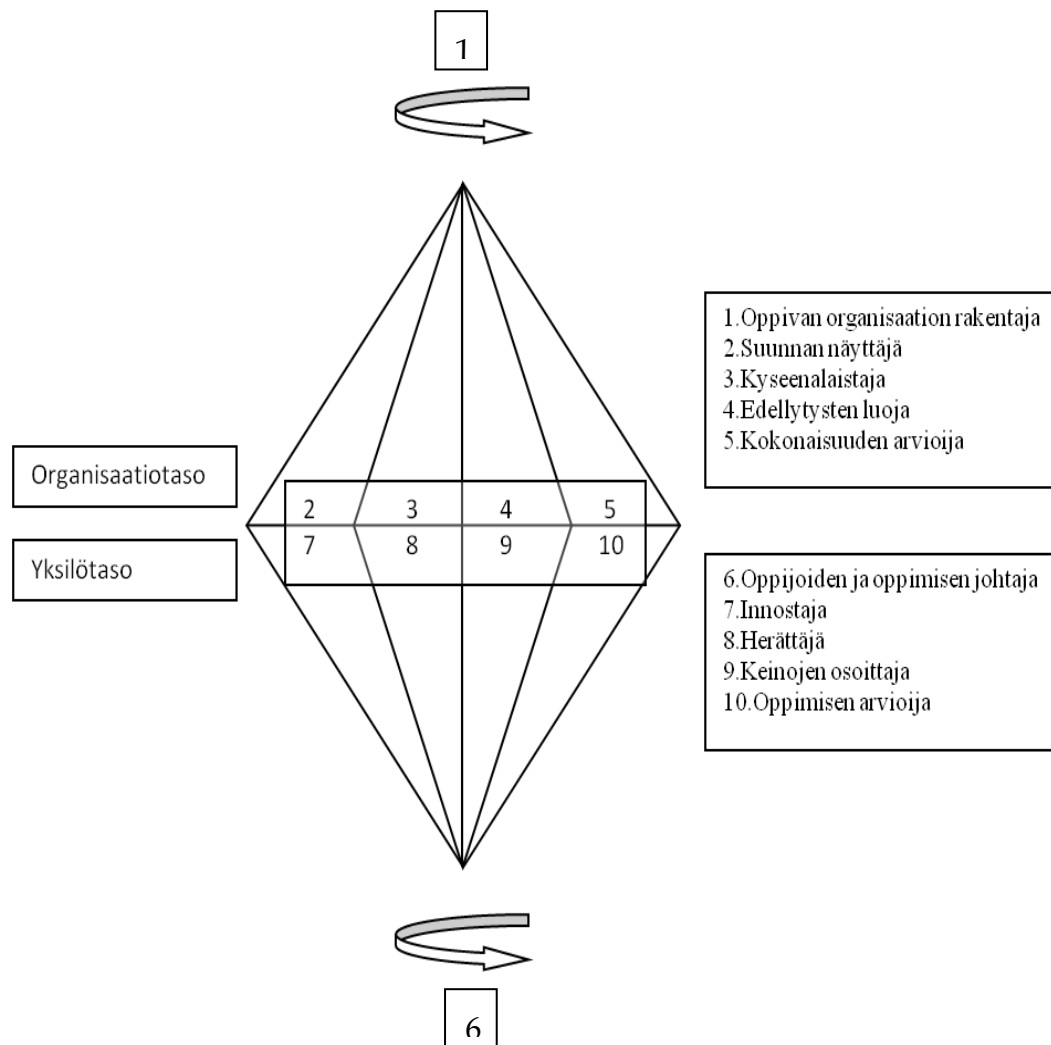
Haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että haastateltavat kokivat osaamisen ylläpitämisen ja muutoksen olevan selkeässä keskinäisessä vaikutussuhteessa. Sinällään muutokseen suhtauduttiin positiivisesti vaikkakin muutoksien sisäistäminen saattoi aiheuttaa joillekin riittämättömyyden tunnetta.

”Mä pidän kuitenkin tietynlaista muutosta oman kehityksen kannalta hyvänä, koska mä en pysy kehityksessä mukana jos en mä joudu jotain oppimaan uudestaan, et kyl mä pidän muutoksesta koska muuten me ei pysytä kehityksessä mukana.”(H6)

Tiedon ja osaamisen johtamista on pyritty selvittämään lukuisten tutkimusten avulla. Chauvel ja Despres (2000) ovat tutkimuksensa kautta pyrkineet löytämään osaamisen johtamisen kantavia teemoja. Näitä teemoja heidän mukaansa ovat teknologia, osaaminen, tieto, toiminta, ilmiö ja seuraukset. Kakabadese (2001, 141) määrittelee osaamisen johtamisen viitenä eri kategoriana. Näitä ovat hänen mukaansa organisatoriset prosessit ja rutiinit, suorituskyvyn parantaminen tuloksiin, verkostoitumisen ja yhteistyön prosessien kehittäminen, asiantuntijoiden osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen ja osaamisen kohdentaminen paremmin organisaation käyttöön sekä organisaation tapa säilyttää olemassa olevaa tietoa. Osaamisen johtamisen teorioissa voidaan havaita eroavaisuuksia

siinä, miten johtaminen liitetään kontrolliin tai henkilöstön osaamiseen, mutta yhtäläisyys voidaan havaita kuitenkin siinä, että tiedon ja osaamisen johtamisella nähdään selkeä yhteys organisaation suorituskyvyn ja kilpailukyvyn parantamisen kanssa. (Hlupic 2002, 94–95.)

Kuviossa 3 tuodaan esille johtamisen ulottuvuudet oppivassa organisaatiossa niin yksilötasolta kuin myös organisaatiotasolta tarkasteltuna. Organisaatiotasolta tarkasteltuna esimiehen rooli voidaan nähdä oppivan organisaation rakentajana, suunnan näyttäjänä, kyseenalaistajana, edellytysten luoja ja kokonaisuuden arvioijana. Yksilötasolta tarkasteltuna taas esimiehen rooli havainnollistuu käytännön esimiestyössä, innostajana, herättäjänä, keinojen osoittajana ja oppimisen arvioijana. (Moilanen 2001, 167.)



Kuvio 3 Oppivan organisaation ulottuvuudet (Mukaiillen Moilanen 2001, 167)

Kuviossa 3 tuodaan selkeästi esille, miten oppivien yksilöiden johtaminen ja esimiehen oppiminen kulkevat rinnakkain. Oppiminen voidaan nähdä yksilöllisenä tapahtumana johon vaikuttaa yksilön henkilökohtainen motiivi ja tarpeet. Tästä johtuen esimiehen on ymmärrettävä alaistaan ja täten osaamisen johtajana toimiminen vaatii esimie-

heltä omakohtaista kokemusta oppimisprosessista. Omakohtainen oppiminen auttaa esimiestä paremmin tunnistamaan oman roolinsa esimiehenä eri tilanteissa. Esimies toimii osaamisen johtajana esimerkkinä olemisen kautta. Kun esimies on aktiivinen myös omaan henkilökohtaiseen oppimiseensa liittyen, hän pystyy paremmin tarkastelemaan organisaation oppimista niin organisaation kuin myös yksilönkin näkökulmasta. (Moilanen 2001, 167.)

Myös haastatteluista ilmeni etenkin kokeneempien toimihenkilöiden positiivinen suhtautuminen nuoremman esimiehen henkilökohtaiseen oppimiseen. Jotkut haastateltavista kokivat oman roolinsa merkittävänä myös oman esimiehensä osaamisen lisäämisessä, etenkin substanssiosaamisen saralla, josta esimiehellä ei välttämättä ollut aiempaa kokemusta.

”Hän on ihan hyvä käytännön johtaja ja näin mut tää on varmaan hänen niin sanottu haasteensa tää sijoituspuoli eli siin on hänelle opettelemista. Me ollaan sit taas me vanhat konkarit varmaan siin mieles hänellekki taas hyvä, et me pystytään häntä sitte taas valmentamaan ja opastamaan.”(H1)

Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien mielikuvaa siitä, miten esimies kannustaa oppimaan ja miten organisaatio käytännössä tukee osaamisen kehittämistä. Lähes kaikki haastateltavat suhtautuivat oppimiseen ja oman osaamisensa kehittämiseen myönteisesti. Vastauksissa oman itsensä kehittämiseen vapaa-ajalla oli myös eroavaisuuksia, mutta osa haastateltavista koki voimakasta työn imua ja halusi myös vapaa-ajallaan lisätä omaa talousosaamistaan oman ammattitaitonsa tukemiseksi. Osa kokeneemmista haastateltavista koki, että nykyisen ammattitaidon ylläpitämisessä oli riittävästi, eivätkä he kokeneet muunlaista osaamisen kehittämistä tarpeellisena. Useiden mielestä organisaation koulutusmahdollisuudet olivat asianmukaiset ja jokaisen omat toiveet otettiin huomioon koulutuksiin hakeuduttaessa. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että koulutusmahdollisuudet olivat vähentyneet aiempien vuosien tarjonnasta. Oman osaamisen kehittämisessä nähtiin eroavaisuuksia eri ikäisten haastateltavien välillä. Etenkin nuoremmille tekijöille osaamisen ja ammattitaidon lisääminen oli merkityksellistä. Nuoremmat haastateltavat kokivat erityisesti oman ammattiosaamisensa laajentamisen ja työuralla etenemisen tärkeänä. He eivät kokeneet tiettyihin koulutuksiin pääsemistä itsestäänselvyytenä.

”Juurikaan ei pääse koulutukseen jos haluais APV2:een mennä niin ei sinne vaan mennä, totta kai se maksaa ja se ei oo mitä mun toimenkuva vaatii, ni et jos olis vaan se pätevyys niin se mahdollistais sitte taas erilaisia tehtäviä. Se menee vaan vähän toisinpäin, et ensin valitaan johonkin tehtävään ja sitte aletaan kouluttamaan.”(H7)

”Mun mielestä sillon kun mä tulin, niin luvattiin vähän enemmän et mul täl hetkel on aika sellanen olo et tota hirveesti ei oo edistetty sitä osaamista täl hetkellä. Tästä on keskusteltu kyllä.”(H3)

Osaamisen johtamisessa oppimisen sisällön ja sen prosessin tunteminen on lähtökohdina hyvälle osaamisen johtamiselle. Johdon tulee sisäistää yksilöiden oppimisen merkitys koko organisaation toiminnan ja olemassaolon kannalta ja panostaa siihen. (Moilanen 2001, 184.) Johtajan tulee myös ymmärtää tiedon luomisen periaatteet (Lengnick-Hall 2003, 79). Osaamisen johtamisen kokonaisuus voidaan nähdä koostuvan yksilön omasta suunnasta, oppimisen esteistä, oppimisen keinoista ja oppimisen arvioinnista. Näissä osa-alueissa johtamisen kannalta olennaista on ymmärtää, ettei yksilöä voi käskä tai pakottaa oppimaan vaan esimiehen tulisi ohjata alaista tämän henkilökohtaisten motiivien suuntaan, jotka kannustavat yksilöä oppimaan. Tämä liittyy osaltaan myös esteiden tunnistamiseen, jossa esimiehen tehtävänä on tukea alaista oppimisen esteiden löytämisessä ja niiden voittamisessa. Kun esimies tuntee alaisensa hyvin, hän pystyy myös tukemaan näiden oppimista tarjoamalla kullekin yksilölle parhaiten oppimista tukevat välineet ja puitteet. (Moilanen 2001, 184.)

Suomessa on tutkittu 2000-luvun alussa oppivan organisaation toteutumista käytännössä. Competence, Management and Learnig Network–Tuotannosta tietoon, on ollut nelivuotinen hanke jossa on tutkittu organisaatioiden oppimista ja kykyä strategiseen uusiutumiseen. Tutkimuksen lähtökohdaksi oli koota olemassa olevien teoreettisten viitekehysten ja mallien joukosta konkreettisia työkaluja oppivan organisaation johtamiseen: Millainen rooli tiedon ja osaamisen johtamisen menetelmillä ja työkaluilla voisi olla organisatorisen oppimisen vauhdittajana. Tutkijoiden mukaan Suomessakin tiedostettiin osaamisen, oppimisen ja tiedon merkitys kilpailukykyyn, mutta näitä ei käytännössä osattu johtaa oikein, jotta todellinen hyöty saataisiin käyttöön. Tutkijat jakoivat työssään oppivaan organisaatioon vaikuttavat tutkimukselliset lähtökohdat ja näkökulmat omiin kategorioihinsa. Näitä olivat informaation ja käsittelyn näkökulma, tietojohdamisen näkökulma, organisaation kehittämisen näkökulma, strategisen johtamisen näkökulma ja organisaatiokulttuurinäkökulma. Näistä organisaation kehittämisen näkökulma sisältää oppimistavoitteena oppimisen rakenteellisten esteiden poistamisen organisaatiosta, johtajuuden ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen oppimista tukevaksi ja kommunikaation ja tiedonkulun laadun parantamisen ja niihin liittyvien toimintamallien muuttamisen. (Kirjavainen & Lähteenaho 2005, 6–8.)

Tutkijat (Kirjavainen & Lähteenaho 2005, 6–8) päätyivät oppivan organisaation tutkimuksessaan yhteneviin johtopäätöksiin siitä, että organisaation oppimisen näkökulmasta ensisijaisen tärkeää on henkilöstön osallistaminen organisaation toimintaan ja päätöksentekoon sekä avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin lisääminen organisaation sisällä. Kirjavaisen ja Lähteenahon tutkimuksen (Kirjavainen & Lähteenaho 2005, 6–8)

mukaan kunkin organisaation oppimista määrittää vallitseva ympäristö. Se, mikä on kulloinkin paras mahdollinen tiedon ja oppimisen johtamisen metodi, riippuu tekijöistä jotka voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan. Näitä ovat toiminnan ja soveltamisen mitta-kaava, vallitseva kokonaisjohtamismalli ja johtajuuskulttuuri, strateginen kypsyyt ja -tilanne jotka määrittelevät kehittämissasioiden tärkeysjärjestystä sekä liiketoimintalogiikka ja menestystekijät, jotka määrittelevät kaiken kaikkiaan organisaatiossa sen, mikä rooli tiedolla ja osaamisella on tavoitteen saavuttamisessa. Viimeinen kategoria on strategiatyyppi, joka määrittää organisaatiossa sen, millainen tieto ja osaaminen on ensisijaista toiminnan kannalta. (Kirjavainen & Lähteenaho 2005, 11.)

Kirjavaisen ja Lähteenahon tutkimuksen (Kirjavainen & Lähteenaho 2005, 11) yhtenä havaintona voidaan todeta myös se, että organisaation oppiminen ei useastikaan ole käytettävissä olevista tekniikoista kiinni, vaan yhteisten oppimistavoitteiden sisäistämisestä yksilötasolla ja vuorovaikutuksen tasosta työyhteisössä. (Kirjavainen & Lähteenaho 2005, 11.)

Samat teemat nousivat selkeästi esille myös tämän tutkimuksen haastattelujen kautta. Haastateltavien mukaan juuri muuttuvan tiedon läpikäyminen yhdessä ja muutosten käsittely yhdessä varmistivat osaamisen tasalaatuisuuden työntekijöiden keskuudessa ja tehosti ajankäyttöä kunkin henkilökohtaisessa työssä. Haastatteluista voidaan selkeästi havaita, miten haastateltavat kokivat jatkuvan muutoksen, osaamisen ylläpitämisen, esimiestyön merkityksen osaamisen johtamisessa ja näiden keskinäisen vaikutuksen tehokkuuteen varsin selkeänä. Oppimiseen suhtauduttiin myönteisesti, mutta omaan työnkuvaan liittyvien asioiden nopeassa muutoksessa kaivattiin esimieheltä näkyvämää roolia tiedonkulkuun ja vuorovaikutuksen kehittämiseen liittyen.

”Ja sit tietenkun esimiehillä on paljon palavereja, niin en tietysti tiedä mitä siellä käsitellään mutta mun mielestä osa siitä tiedosta olis tarkoituksenmukaista tuoda toimi-henkilöille niin tavallas sitä toivois et heillä olis se et kun joku esimies kertoo hyvin la-veasti mitä siel on ollu ja joku kertoo ihan kaks asiaa vaan ja joku ei kerro ehkä mitään et siinä mielessä sen pitäis olla niin et se tieto kohtais. Et vois olla vaikka niin että kai-kille kerrotais samaan aikaan ja samansisältöisenä.”(H6)

Muutokseen suhtauduttiin periaatteessa myönteisesti, mutta johtamattomana muutos oli muodostunut negatiiviseksi alaisten keskuudessa, sillä he kokivat jäävänsä yksin muu-toksen keskelle ilman tietoa ja esimiestyötä.

”No mun mielestä siin voi skyl olla parannettavaa et se tieto kulkis ylemmältä tasolta tänne alemmas. Et tälläkin hetkellä on paljon on sitä, et sieltä intranetista sit luetaan, et jos tulee joku muutos niin se on sitte siellä, et ei sitä välttämättä käydä täällä edes lä-pi”(H6)

Kysyttäessä sitä, miten alainen itse koki, että häntä tulisi muutostilanteessa johtaa tai minkälaisia kokemuksia hänellä oli esimiestyöstä muutostilanteesta, poikkesivat esimiestyön arviot muutoin positiivisista kokemuksista.

”Noissa muutostilanteissa mä odotan sitä, et sit niinku siin sitä enempi sitä kannustusta tai sitä valmennusta.”(H3)

”Jaa a, onkohan meit sitte jotenki johdettu siinä muutostilanteessa. Me vaan tehdään niinku sanotaan ja muututaan (naurua). Kyl me varmaan saadaan informaatioo, et mitä tapahtuu mut sit ei luultavasti riittävän ajoissa.”(H4)

Haastattelutulosten voidaan nähdä olevan merkittäviä juuri oppivan organisaation mallin mukaisesti tarkasteltuna. Huomionarvoista on, että haastateltavat kokivat, että heillä oli hyvä osaamisen taso ja he kokivat pääsääntöisesti olevansa tyytyväisiä esimiestyöhön ja omaan esimiesuhteeseensa. Puhuttaessa kuitenkin muutoksista omassa työssä, tiedoissa ja niiden vaikutuksista eri tekijöihin oli havaittavissa, että muutoksien käsittelemättä jättäminen yhdessä ja esimiehen kanssa vaikutti niin oman osaamistason arvioon heikentävästi kuin myös se aiheutti epävarmuutta työyhteisössä ja omissa prosesseissa.

Kuviossa 4 tuodaan hyvin esille tulokselliseen työhön vaikuttavat osa-alueet. Kuvio sopii tässä tutkimuksessa liitettäväksi sekä esimiehen roolia käsittelevään kappaleeseen kuin myös oppivan organisaation tai osaamisen johtamisen kappaleeseen. Mayon (2001) tuloksellisen työn kaava sitoo osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteen tehokkaan ja päämäärätietoisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Heikko motivaatio vaikuttaa olennaisesti tehtävän työn tulokseen ja haastattelujen pohjalta voidaan muutoksen oikeanlaisella läpiviennillä havaita samanlainen vaikutus. Haastattelujen pohjalta voitaisiinkin esittää kaavaan M-kirjaimen tilalle motivaation lisäksi muutosta.

$$\begin{array}{c}
 \textbf{Tuloksellinen työ} \\
 = \\
 \textbf{O} \times \textbf{M} \times \textbf{J} \\
 \textbf{Osaaminen} \quad \textbf{Motivaatio} \quad \textbf{Johtaminen}
 \end{array}$$

Kuvio 4 Tuloksellisen työn kaava (Mukaiillen Mayo 2001)

Kuva tuo hyvin esille tekemisen prosessina. Haluttuun lopputulokseen ei päästä ainoastaan yhteen osa-alueeseen panostamalla, vaan kaikkien eri tekijöiden tulee olla tasa-painossa toisiinsa nähden. (Mayo 2001.) Tuloksellinen työ voidaan saavuttaa niin osaamisen, motivaation kuin hyvän johtamisen yhtäaikaisen onnistumisen kautta. Juuri tähän oppivan organisaation malli pyrkii vastaamaan.

3.2.4 *Esimiehen rooli strategian toteuttamisessa*

Organisaation toiminnan tulevaisuus perustuu strategiaan. Strategiaprosessin aikana määritellään aina organisaatiossa oleva osaamisen taso ja sen tarvittava kehittämisen suunta. Täten osaamisen johtaminen voidaan nähdä yhtenä strategian mukaisena arki-toimintana. Juuri strategiaan perustuva osaamisen johtaminen voidaan nähdä menestyvän organisaation ytimenä. Strategia voidaan nähdä toimintamallina, jonka avulla visiota toteutetaan ja se luo pohjan organisaatiossa sille, mitä ollaan kehittämässä ja mikä on toiminnan tavoiteltava suunta. (Campos & Sánchez 2003, 14.) Strategialla viitataan yrityksen itselleen laatimaan toimintasuunnitelmaan, jonka avulla pyritään muuttuvassa toimintaympäristössä resursseja muuttamalla saavuttamaan asetettu tavoite. Strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan pitkäaikaista kilpailuetua markkinoilla. Lähes kaikkien yritysten strategioiden taustalla on kannattavan taloudellisen kasvun tavoittelu. Strategian toimivuutta mitataan käytännön työn kautta päivittäin valintoja ja päätöksiä tehtäessä. Strategia voidaan nähdä toimintaperiaatteena, joka koskee jokaista organisaatiossa toimivaa jäsentä. Organisaation strategiaa luodessa siihen vaikuttaa organisaation arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen. Taustalla vaikuttavat jatkuvasti kysymykset, miksi ollaan tekemässä, mitä ollaan tekemässä, miten tehdään ja kenelle tehdään. Näihin

kysymyksiin tekemisen kautta vastaamalla pyritään pääsemään kohti tavoiteltavaa visiota. (Tuomi & Sumkin 2012, 15.)

Johtajuuden perustana on strateginen ymmärrys (Kauppinen 2002, 23). Johtajan tulee hallita kokonaisuus ja ohjata alaisia oikeaan suuntaan. Johtajalta vaaditaan kyseenalaistamisen taitoa, tosiasioiden tunnustamista, tervettä itsetuntoa ja nöyryyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta sekä herkkyyttä aistia ympäristössä tapahtuvat muutokset. (Kamensky 2008, 33.) Voidaankin todeta, että ilman strategisen kokonaisuuden hahmottamista, ei esimiehellä ole tarvittavaa kykyä viedä alaisiaan oikeaan suuntaan ja oikealla tavalla.

Oppivan organisaation mallin voidaan nähdä tarjoavan esimiehelle tavoitetilan toimintatavoista joiden kautta strategisia pyrkimyksiä saavutetaan ja osaamisen johtaminen auttaa oikeanlaisen osaamisen tunnistamisessa ja sen sitomisessa oikeaan paikkaan strategisiin pyrkimyksiin suunnatessa. Oppivan organisaation mallin, osaamisen johtamisen ja strategian hahmottamisen voidaan nähdä olevan merkityksellisessä keskinäisessä yhteydessä esimiestyössä.

Viitalan (2008, 61) mukaan strategia on aiemmin monesti liitetty tavoiteltuun lopputulokseen toiminnan kannalta, mutta trendi on muuttunut siihen, että strategia sidotaan enemmän osaamisen ympärille. Tällöin sitä voidaan soveltaa monilla aloilla erilaisiin kohteisiin ja täten osaamisen voidaan nähdä tarjoavan näin strategista liikkumavaraa.

Esimiehen rooli organisaation strategian toteuttajana voidaan nähdä merkityksellisenä. Jos yrityksen yhtenä kilpailutekijänä voidaan pitää johtajuutta, yhtäläillä ammatiosaaminen kertoo yrityksen vahvuudesta markkinoilla. Hyvä esimiestyö vaatii hyvän yhteisöllisyyden luomisen organisaation sisällä sekä yhteisen tavoitteen kirkastamisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.) Kilpailukyky syntyy useiden osa-alueiden samanaikaisesta onnistumisesta. Hyvä esimiestyö muodostuu onnistumisesta pääoman jalostamisessa, vastuuttamisessa, arkijohtamisessa sekä aikaansaamisessa. Toisaalta työntekijöiden tulee samanaikaisesti ymmärtää arvojen, sitoutumisen, oman roolinsa ja yhteisöllisyyden merkitys kokonaisuudessa. (Isoaho 2007, 16.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan sitoa tärkeäksi osaksi organisaation strategista suunnittelua ja henkilöstöstrategia on osaltaan tukemassa strategista toteutusta. Hyvällä henkilöstöjohtamisella halutaan taata, että juuri oikeanlainen henkilöstö tiedoiltaan, taidoiltaan ja ominaisuuksiltaan on toteuttamassa yhteistä visiota. (Vanhala ym. 2003, 314.) Strategiaa toteutetaankin henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit voidaan jakaa rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan. Toisaalta itse henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään eri rooliin. Ensimmäinen on strateginen henkilöstöjohtaminen, toinen yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaaminen ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2003, 16.)

3.3 Olennaiset osa-alueet esimiestyössä oppivassa organisaatiossa tehokkuuden lisäämiseksi

Johdolla on organisaation oppimisessa tärkeä rooli. Johdolta odotetaan tukea ja apua toimintaperiaatteiden ja tilanteiden muutuessa. Yksilöä pidetään myös tärkeänä oppimisen kannalta, erityisesti ammattitaitoisuus, kehityshaluisuus ja muiden kanssa toimeentuleminen ovat tärkeitä taitoja. Ryhmä on oppimisen kannalta sikäli merkittävä, että se tarjoaa oppimiselle ja sosiaaliselle vuorovaikutukselle toimivan ympäristön. (Moilanen 1996, 182.) Kun pyritään parantamaan organisaation oppimiskykyä, on ensisijaisen tärkeää luoda organisaatiossa otolliset olosuhteet oppimiselle. Esimies pystyy omalla toiminnallaan niin johtamisen kuin vuorovaikutuksen keinoin vaikuttamaan työntekijöidensä käyttäytymiseen ja motivaatioon. (Hyppänen 2004, 142.)

Oppivaksi organisaatioksi pyrittäessä organisaatiot tarvitsevat uudenlaisia tai uudistuneita esimiehiä. Oppivassa organisaatiossa esimiehen rooli on toimia suunnittelijana strategian ja vision toteuttamisessa ja oppimisprosessin luomisessa. Esimiehen tehtävänä on suunata niin oma kuin muidenkin organisaation jäsenten huomio niihin asioihin, jotka mahdollistavat kehittymisen. (Sarala & Sarala 1999, 63.) Esimiehen roolista oppivassa organisaatiossa voidaan todeta, ettei se ole yksiselitteinen. Kuitenkin esimiestyössä voidaan nähdä sellaisia osa-alueita, joiden toimivuus ratkaisee hyvin pitkälle sen, pystytäänkö organisaatiossa kehittymään ja oppimaan oppivan organisaation mallin mukaisesti. Näitä yksityiskohtaisemmin tarkasteltavia esimiestyöhön vaikuttavia osa-alueita ovat motivointi, sitouttaminen, vuorovaikutus, toimivat prosessit ja tiimityöskentely. Nämä tekijät ovat olennaisia osa-alueita, jotka vaikuttavat yksilön suhtautumiseen omaan työhönsä, organisaatioon ja omaan oppimiseen. Esimiestyön kautta pystytään vaikuttamaan näihin kaikkiin osa-alueisiin. Onnistuneella johtamisella esimies kykenee oman toimintansa kautta lisäämään yksilön motivaatiota, sitoutumista, vuorovaikutustiimityöskentelytaitoja ja parantamaan prosesseja. Näiden kautta pystytään täten vaikuttamaan positiivisesti organisaation tehokkuuteen. (Sarala & Sarala 1999, 63.) Samat teemat nousevat myös case organisaation henkilöstötutkimuksista ja myös haastattelujen kautta on saatiin vahvistusta näiden osa-alueiden merkitykselle.

Kun organisaatio haluaa varmistaa hallussaan olevien inhimillisten voimavarojen tuottavuutta, ei yksin huomion kiinnittäminen osaamiseen riitä vaan samanaikaisesti tulee huolehtia motivaation ja sitoutumisen tilasta (Ulrich 2007).

Kaikki edellä mainitut tarkasteltavat osa-alueet vaikuttavat yksilön oppimiseen ja sitä kautta tehtävään tulokseen. Esimies pystyy vaikuttamaan näihin kaikkiin osa-alueisiin omalla johtamisellaan ja oppivan organisaation malliin pyrittäessä ne kaikki vaikuttavat merkittävästi pyrittäessä haluttuun lopputulokseen pääsemisessä. Eri osa-alueita yksityiskohtaisemmin käsitellessä voidaan havaita myös niiden keskinäinen yhteys.

3.3.1 Motivaatio

Motivaation voidaan nähdä määrittävän yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Siihen liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio kertoo tahtotilasta, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnaista. (Viitala 2007, 150). Toisaalta motivaatio voidaan määritellä käyttäytymisenä, tehtävistä valinnoista tai tekemisen kestosta (Niemi- nen & Tomperi 2008, 31). Sana motivaatio tulee latinalaisesta sanasta ”movere,” joka viittaa liikkumiseen. Myöhemmin käsitettä on laajennettu tarkoittamaan myös käyttäytymistä ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiivi kuvaa tarvetta, halua, palkkiota tai muuta yllykettä. Motivaatio on motiivien aikaansaama tila. (Ruohotie 1982, 10.) Motivaatio voidaan nähdä myös osana suorituksen yhtälöä: Osaaminen * Motivaatio = Suoritus (Isoaho 2007, 145). Yhtälö ei toimi, mikäli jokin osatekijöistä on vajavainen. Motivaatio syntyy silloin, kun työntekijä samaan aikaan pitää työstään, haluaa tehdä kaikkensa tavoitteiden eteen ja kokee olevansa itselleen sopivassa tehtävässä. (Isoaho 2007, 147.)

Myös haastattelujen kautta selvitettiin, mitä haastateltavat pitivät työstään ja mitkä asiat heitä motivoivat tai puolestaan mitkä asiat vaikuttivat motivaatioon heikentävästi. Kaikki haastateltavat kertoivat pitävänsä työstään, mutta eroavaisuutta oli havaittavissa siinä, minkälaista työn paloa haastateltavasta oli aistittavissa omaa työtään kohtaan. Haastatteluista kävi hyvin ilmi, että motivaation lähteet eivät perustuneet ainoastaan muutamaan asiaan vaan motivaatio koostui lukuisista eri asioista ja niiden yhtäaikaisestä toimimisesta. Haastattelutulosten pohjalta voidaan todeta, että selkeästi suurimpana motivaation lähteenä oli vapaus oman työn tekemiseen ja itsensä johtamiseen. Haastateltavat arvostivat mahdollisuutta oman työnsä suunnitteluun, oman kalenterin hallintaan ja sitä kautta oman itsensä johtamiseen. Työhön liittyvä vapaus korosti samalla työntekijän vastuuntuntoa, sillä saavutettu vapaus oman työn tekemiseen koettiin luottamuksen osoituksena ja sitä vastaan oltiin motivoituneita osoittamaan oma osaaminen ja tulokseteko omaan työhön.

”Koen olevani vapaasti ja pystyn hoitamaan työtäni, mut en kuitenkaan sillai etten olis kontrollin alla tai seurannan alla et ky lmun esimieheni tietää mitä mä teen, et kyl vapaus tuo vastuuta et kyl homma pitää hoitaa ja pitäsi sitä tulostakin tehdä et keskitty siihen olennaiseen.”(H8)

Yksilöllisen työajan merkitys ja sen kautta ajallinen vapaus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa oli myös varsin merkittävä motivaattori. Vapauden merkitys tuli esille lähes jokaisessa haastattelussa.

”Mä en koskaan varmaan tykänny siitä että mua johdetaan ja laitetaan johonkin aikaväliin, et tää on oikeen erinomainen mun mielestä just tää liukuva työaika ja itsenäinen työaika, niin tää sopii just mun kropalle. Mussa asuu sisässä semmonen sisäinen yrittäjä, et aina kun mä astun tähän, niin mä olenkin joskus miettinyt et olisko pitäny olla liikkeenharjottaja mut se niinku, et sä teet sitä niinku se olis sun oma firmas tai sillai et sä olet sisäistänyt sen.”(H1)

Henkilöllä, jolla on vaikutusmahdollisuus oman työnsä kulkuun ja sen toteuttamiseen, sekä palautteen anto- ja vastaanottaminen toimii organisaation sisällä, on selkeä vaikutus henkilökunnan työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja tehokkuuteen (Katsikea ym. 2010, 221–233). Toisaalta on osoitettu, että osa-aikaisessa työsuhteessa toimivilla henkilöillä on korkeampi työtyytyväisyys mitä täysipäiväistä tekevillä (Wotruba 1990, 97–108). Voidaankin todeta, että juuri vaikutusmahdollisuus oman työn aikatauluun ja työtehtävien kulkuun, vaikuttaa positiivisesti jaksamiseen ja yleiseen tyytyväisyyteen. Se, että työntekijä saa toimia omatoimisesti ja itsenäisesti työssään, vaikuttaa suuresti ammatilliseen kehittymiseen. Toiminnallinen ote eli kyky tarttua omatoimisesti erilaisiin tehtäviin, kehittää myös yksilön identiteettiä. (Puttonen 1993, 83.)

Hyvälle työsuunnittelulle voidaan määrittää viisi peruseriaatetta, jossa huomioidaan työntekijän vaikutus kokonaisuuteen. Työprosessi tulee suunnitella siten, että työntekijä kokee olevansa merkittävä osa suunnitteluvaiheessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Tehtävien valvonta tulisi lisäksi suunnitella siten, että vastuu työn laadusta on työntekijällä itsellään. Työntekijän mahdollisuuksia työnkuvan monipuolistamiseen ja kehittämiseen tulee myös monipuolistaa mahdollistamalla työnkierto. Työntekijän tulisi myös voida vaikuttaa omien työmenetelmien valintaan sekä työtahdin määräämiseen. Työn rakenne tulisi muovata siten, että sosiaalinen kanssakäyminen työntekijöiden kesken olisi mahdollista. (Loppela 2004, 22.) Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön voidaan nähdä olevan merkitystä motivaatioon. Näitä vaikutusmahdollisuuksien osa-alueita olivat vaikutusmahdollisuudet työtehtäviin, työaikoihin, työtahtiin, työmenetelmien valintaan ja koulutukseen osallistumiseen. Rahikaisen ja Ylöstalon (Rahikainen & Ylöstalo 1997, 57) tutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttaa henkilön sosioekonominen asema, tosin Suomessa sosioekonomisen aseman vaikutus omiin vaikutusmahdollisuuksiin on huomattavasti pienempi. Koko Suomen alueella tilanne on jatkuvasti paranemassa (Rahikainen & Ylöstalo 1997, 57). Voidaankin todeta, että hallinnan ja vaikutusmahdollisuuden tunne omaan työhön lisää oman työn arvostusta, halua kehittyä ja osoittaa kyvykkyytensä tuloksen tekemisessä. Lisäksi voidaan todeta, että vaikutusmahdollisuudet työhön lisää motivaatiota, sitoutuneisuutta ja tehokkuutta. (Katsikea ym. 2010, 221–233).

Motivaation taso kertoo sen, miten tehokkaasti ihminen käyttää omaa kapasiteettiaan tavoitteisiin päästäkseen. Motivaatio voidaankin jakaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaatiolla tarkoitetaan pysyvää kiinnostusta jotain tiettyä toimintaa kohtaan. Työelämässä yleismotivaation tulisi olla työntekijällä kohdallaan tulosten saavuttamiseksi. Motivaation, työtyytyväisyyden ja tehokkuuden välinen selkeä yhteys on useasti osoitettu (Cho & Chang 2008, 841–847). Toisaalta myös työntekijän kouluttamisen on todettu johtavan parempaan motivaatioon ja taas parempiin työtyytyväisyystuloksiin (Tsai, Yen, Huang & Huang 2007, 157–169).

Osaamisen merkitys motivaatioon havaittiin myös haastattelujen kautta. Itsensä jatkuva kehittäminen, uuden oppiminen ja haasteellisempien työtehtävien suorittaminen ja selkeä eteneminen työuralla ja omassa osaamisessa koettiin motivaatioon vaikuttavana tekijänä etenkin nuorempien haastateltavien osalta. Mikäli oman osaamisen kehittämisestä ja työnkuvan muuttumisesta oli ollut puhetta esimiehen kanssa, mutta muutoksia ei oltu viety käytäntöön, vaikutti tämä haastateltavan motivaatioon omaa työtä kohtaan.

”Haluaisin pikkasen päästä kehittämään itseäni lisää et pääsis astumaan seuraavalle askeleelle niin sanotusti sit.”(H3)

Tilannemotivaatio kertoo motivaation tason tietyssä tilanteessa. Tilannemotivaation tasoon vaikuttaa myös yleismotivaatio, mutta siihen vaikuttaa myös tilanteeseen liittyvät mahdolliset ylläkkeet tai palkkiot, jotka kannustavat tekijäänsä entistä parempiin tuloksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 32.)

Motivaation pohjana voidaan pitää myös kolmea eri tekijää. Into ja intohimo tekemiseen, ohjaus tekemisen aikana ja päättäväisyys (Robbins & Judge 2010, 87). Kaikki tekijät ovat kytköksissä toisiinsa jotta motivaatio saavutetaan. Täten määritelmä yhtyy aiemmin mainittuun yhtälöön motivaation, kyvyn ja suorituksen suhteesta. Toisaalta motivaation synty voidaan määritellä kolmen eri tekijän pohjalta: Työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö (Viitala 2003, 151). Persoonallisuustekijöiden taustalla vaikuttaa yksilölliset mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä tarpeet. Tarpeilla tarkoitetaan itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarvetta. Työn taustalla vaikuttavat työn sisältö ja sen mielekkyys, itsenäisyys ja vastuu työssä sekä saatava palaute ja tunnustus. Lisäksi etenemismahdollisuudet ja kehittyminen sekä saavutukset vaikuttavat. Työympäristön vaikuttavat tekijät ovat palkkaus ja muut sosiaaliset edut, työolosuhteet kuten työturvallisuus sekä sosiaalisten tekijöiden osa-alueet kuten johtamistapa, ryhmähenki ja organisaation ilmapiiri. (Viitala 2003, 151.) Motivaatio voidaan määritellä myös monimutkaisen prosessin tuloksena, johon vaikuttavat tietyt tekijät. Motivaatio syntyyprosessiin vaikuttavat vaikuttimen voimakkuus, eli mikä yksilöä kannustaa eteenpäin saavuttamaan jotakin sovittua. Lisäksi motivaatioon vaikuttaa yksilön usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin, sekä psykologinen aikaperspektiivi. Psykologi-

sella aikaperspektiivillä tarkoitetaan sitä, miten yksilön elämänvaihe, kasvatusta ja muut elämäntilanteesta merkittävät tekijät vaikuttavat siihen, mikä kullekin on tärkeää ja tavoittelemisen arvoista. Myös tunteet vaikuttavat yksilöllisesti päätöksentekoon. (Niermeyer & Seyffert 2004, 15.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat tarvehierarkiateoriat, yllyketeoriat ja odotusarvoteoriat. Tunnetuimpana tarvehierarkia teoriana voidaan pitää Maslowin tarvehierarkiateoriaa. Ajatus perustuu siihen, että yksilön kasvaessa ja kehittyessä myös hänen tarpeensa muuttuvat. (Nieminen & Tomperi 2008, 34.) Maslowin teorian mukaan ihmisellä on aina tarve tyydyttää erityistarpeensa, jotka voidaan jakaa viiteen kategoriaan. Näitä ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, kiintymyksen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet muodostavat eri tasoja ja aina yhden tason tultua tyydytetyksi, sen keino motivoinnin lähteenä ei enää toimi ja ihminen siirtyy seuraavalle tasolle. (Robbins & Judge 2010, 86.) Yllyketeoriat taas selittävät motivaatiota ulkoisten yllykkeiden näkökulmasta, kuten palkkiot, kannusteet ja rangaistus. Odotusarvoteoriat kuvaavat taas sitä, miten ihminen yksilöllisesti kokee motivaation sisäisten ja ulkoisten yllykkeiden, kuten kannusteiden ja tarpeiden kautta. (Nieminen & Tomperi 2008, 34.)

Työmotivaatioon vaikuttaa yksilön tarpeet, jotka vaativat tyydyttämistä. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa kannusteet ja palkkiot, millä toivottua käytöstä ja tulosta palkitaan. Lisäksi kokonaisuuteen vaikuttaa yksilölliset odotukset liittyen kahteen edellä mainittuun tekijään. Minkälainen on työnkuva ja sille asetetut tavoitteet, miten todennäköisesti tavoitteet on saavutettavissa ja onko mahdollinen palkkio ponnistuksen arvoisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 34.) Toisaalta on myös osoitettu, miten suuri vaikutus organisaation sisäisellä toimivalla viestinnällä on yksilön motivaatioon omaa työtä ja organisaation yhteistä strategiaa kohtaan (Parson & Broadbridge 2006, 121–131).

Myös haastattelujen kautta nousi selkeästi esille, että suurimman työmotivaation saa, kun pitää omasta työstään ja tuntee työnkuvansa itselleen sopivana ja mieluisana. Moni haastateltavista koki, että juuri asiakaspalvelu oli heitä varten ja että asiakkaat ja heiltä saatava positiivinen palaute hyvin hoidetun työn jälkeen oli eniten kannustavinta.

”Kyl se täytyy sanoo, et vaik palkkakin on tärkeä niin kyl se varmaan on nykypäivänä se mielenkiinto siihen työhön. Sulla täytyy olla semmonen oma mielenkiinto ja palo niin se pitää sut voimissas ja mun mielestä se on se kaikkein tärkein. Joo, kyllä se menee rahan edellekin. Että on tavallaan kiinnostava työ, se täytyy olla sun näköistä.”(H1)

Työn motivaattoreina oman työn miellekkyyden ja onnistumisten kokemusten ja asiakkailta saatavan palautteen lisäksi motivaatiota lisäävinä tekijöinä koettiin myös rahallinen korvaus tehdystä työstä ja muu palkitseminen. Toisaalta palkitsemisjärjestelmää ei koettu aina tasavertaisena. Jotkut haastateltavista kokivat, että palkitsemisjärjestelmän

kautta huomioitiin usein samoja henkilöitä, jolloin ylimääräistä palkitsemista ei välttämättä koettu realistisena motivaattorina omassa työssä. Myös manuaalisia kirjauksia oman työn tuloksissa kritisoiitiin siltä osin, että manuaaliset kirjat vaikuttavat mitattaviin tuloksiin ja palkitsemiseen.

Haastateltavat olivat selkeästi mieltäneet tehokkuuden tavoittelun ja tuloksen tekemisen ensisijaiseksi asiaksi omassa työssään. Tuloksellisten tavoitteiden saavuttaminen yhtäaikaaisesti asiakasodotuksen täyttymisen kanssa koettiin hyvin palkitsevana ja motivoivana tekijänä. Onnistuminen koettiin omaa rohkeutta lisäävänä ja ammatillista itsetuntoa kasvattavana kokemuksena.

”Ja yleensä se kun onnistuu jossain niin se motivoi ja mä uskallan yrittää seuraavan kanssakin.”(H8)

Toisaalta toimihenkilöt kokivat arvostavansa myös taustatyötä, joka vei aikaa varsinaiselta myyntityöltä. Haastateltavat kokivat että muun muassa selvittelytönnöllisellä hoitamisella oli asiakaspidollinen merkitys. Haastateltavat kokivat myös, että työnantaja ei huomionnut myynnillisen työn ohella hoidettavia tehtäviä tai arvostaneet niiden hoitamista.

Motivoitumisen ollessa yksilöllistä voidaan sen todeta vaikuttavan myös johtamiseen. Esimiehen tulee tuntea alaisensa. Kuten oppivan organisaation mallin mukaan, esimiehen tulee osata tunnistaa esteet alaisensa oppimisessa, jotka vaikuttavat tämän motivoitumiseen omassa työssä. Työntekijän motivaatioon saattaa vaikuttaa sisäiset esteet, joita ovat tunteet, arvot ja ajattelumallit tai ulkoiset esteet, joita ovat työn organisointiin ja työn sisältöön vaikuttavat tekijät. Juuri esimiehen taito tunnistaa alaisensa esteet, on avaintekijänä motivaation ja toisaalta oppimisen ja sitä kautta tuloksen saavuttamisessa. (Moilanen 2001, 135–142.) Voidaankin todeta, että yksilön osaaminen, oppiminen ja motivaatio ovat keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa ja esimies pystyy omalla johtamisosaamisellaan ohjaamaan yksilöä oikeaan suuntaan, jolloin saavutetaan niin oppimista, laatua kuin tuloksellisuuttakin.

Haastattelujen kautta oli myös selkeästi havaittavissa, että yksilöiden motivaatioon vaikutti heikentävästi lähinnä ulkoiset tekijät, joihin voitiin vaikuttaa juuri esimiestyön kautta. Motivaatiota heikentävinä tekijöinä koettiin työrauhan puuttuminen, joka osaltaan liittyi taas organisaation sisäisiin muutoksiin. Myös jatkuva muutos ja sen jatkuva uhka koettiin stressaavana ja omaan työhön epävarmuutta tuovana tekijänä. Haastateltavat kokivat, että jatkuvan muutoksen ilmapiiri, koetut muutokset niin oman palvelupisteen sisällä kuin yllättäen tehdyissä henkilöstösiirroissa palvelupisteistä toiseen aiheutti ylimääräisiä puheita ja epävarmuutta. Juuri tiedon jakamisen ja henkilöstön ajantasalla pitämisen koettiin tasapainottavan työilmapiiriä ja täten motivaation säilyttämistä omaan työhön.

”Tässä on tietty vähän se, kun ei oikeen tiedä että mihin ollaan menossa.”(H8)

Vaikka haastateltavat kokivat pääsääntöisesti olevan muutosmyönteisiä, jotkin muutoksista koettiin turhina ja ainoastaan työntekoa vaikeuttavina ja omaa työnkuvaa sekoittavina muutoksina.

3.3.2 Sitoutuminen

Sitoutumisen määritelmä voidaan liittää sekä sitoumukseen että sopimukseen. Sitoutumisen määritelmää voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Sitoutumisella viitataan siihen, että tietyt velvoitteet määrittelevät toimintaamme. Sitoutuminen ei välttämättä ole tietoista toimintaa vaan syntyy usean eri tekijän myötävaikutuksesta. Työhön sitoutuessa vaikuttavia tekijöitä ovat henkilökohtaiset tekijät, kuten ikä, koulutus ja elämäntilanne. Sitoutumiseen vaikuttaa myös työn ominaisuudet, kuten haastavuus, mahdollisuus vuorovaikutukseen ja palaute sekä työkokemukset kuten luottamus, oman panostuksensa arvostaminen ja palautteen saanti. Sitoutumisella voidaan nähdä olevan hyvin laaja vaikutus ihmisen toimintaan. (Mustikkamäki 2004, 91.)

Työsitoutumista ollaan määritelty usein eri tavoin, mutta yhteisinä tekijöinä näillä kaikilla voidaan havaita kolme eri tekijää joita ovat sitoutumisen kohde, voimakkuus ja ajanjakso (Abrahamsson 2002). Sitoutumisella tulee olla aina kohde ja sitoutumisen voimakkuuteen vaikuttaa taas henkilökohtaiset tekijät. Myös sitoutumisen kohteella ja ajalla on merkitystä, sillä ne määrittelevät sen, mikä toimii työntekijän sitoutumiselle motiivina. Työntekijöiden sitouttaminen voidaan nähdä organisaation kannalta keskeisenä kehityskohtana, sillä henkilöstön sitoutumattomuudella voidaan nähdä yhteys organisaation heikompaan kilpailukykyyn. Heikosti sitoutunut työntekijä on usein myös epämotivoitunut työstään. (Florida & Kenney 1990.) Tämä vaikuttaa taas osaamisen ja tiedon liikkuvuuteen. Sitoutumattomat työntekijät vievät olemassa olevan osaamisensa kilpailevaan organisaatioon. (Henry & Pinch 2000.)

Työntekijän organisaatiositoutuneisuus on tärkeää, sillä sitoutunut työntekijä antaa panoksensa organisaatiolle laittaen edelle myös henkilökohtaiset tarpeensa. Organisaatiositoutuminen voidaan nähdä siten, että työntekijä hyväksyy työnantajansa määrittelevät arvot ja tavoitteet. (Jokivuori 2002.) Sitoutuneen työntekijän sitoutuneisuutta voidaan ilmentää kolmella eri tavalla. Näitä ovat arvojen ja tavoitteiden omaksumisen lisäksi halu antaa oma panos organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja halu ylläpitää omaa työsuhdettaan organisaatioon. (Kiiänmaa 1997, 100.) Toisaalta tästä perinteisemmästä työsitoutuneisuuden mallista ollaan yhteiskunnan muuttuessa siirrytty uudenlaiseen sitoutumiseen. Muutokseen on syynä sekä yksilön, että organisaatioiden ja yhteis-

kunnan muuttuminen. Sitoutumista ei mielletä enää elämänpituisella työsuhteella vaan projektiluonteisiin hankkeisiin ja määräaikaisten työsuhteiden yhteyteen sitoutumisen välineiksi on tullut enemmän taas henkilökohtaiset panokset kuten oman osaamisen kehittäminen ja työn haasteellisuus. Perinteiset tekijät kuten palkka, työolot ja työajat eivät ole sitoutumisen kannalta enää merkittävimpiä tekijöitä. (Kasvio 1994.) Toisaalta verratessa näitä sitoutumisen tekijöitä oppivan organisaation malliin, tukee oppivan organisaation malli nyky-yhteiskunnan tuomaa muutosta yksilöiden sitouttamisen vaikutustaviiin tekijöihin.

Myös haastattelujen kautta saaduista tuloksista voitiin selkeästi todeta, että sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät olivat osittain samoja tai ainakin selkeässä keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa. Monet haastateltavista, joilla oli takana useita vuosia organisaation palveluksessa, kokivat selkeää organisaatiositoutuneisuutta. He mielsivät organisaation arvot omikseen ja kokivat olevansa sitoutuneita niin omiin asiakkaisiinsa kuin myös työnsä ja tuloksen tekemiseen. Havaittavissa oli kuitenkin selkeästi sitoutuneisuutta horjuttavia tekijöitä liittyen organisaation ilmapiiriin, arvokysymyksiin ja jatkuvaan muutokseen. Lisäksi vähemmän aikaa organisaation palveluksessa olleilla oli havaittavissa jatkuva ympäristön tarkkailu. Omaan työhön oltiin sitoutuneita, mutta esimerkiksi määräaikaiseen työsuhteeseen suhtauduttiin varauksella ja määräaikaisessa työsuhteessa olevat kokivat siten, että työnantaja ei osoittanut omaa sitoutuneisuuttaan työntekijää kohtaan.

” Et jos ajattelee muutama vuos sitte ajatteli et täällähän mä oon eläkeikään saakka ja oon sitoutunut, uskoisin et työnantaja arvostaa mua, mut täl hetkel on semmonen et meit ei ihan välttämättä arvosteta ja se vaikuttaa just siihen omaan sitoutumiseen. Et en yhtään ihmettele jos nää nuoret ottaa ja lähtee, ne kenellä on vielä mahdollisuus, et ne ei oo varmaan vielä niin sitoutuneita tähän kun me ollaan me vanhemmat.”(H8)

Huomionarvoista kuitenkin on se, että sitoutumiseen heikentävästi vaikuttavien tekijöiden kritiikki ei kohdistunut haastateltavien lähiesimiehiin, vaan lähinnä organisaation ylempään johdon tekemiin valintoihin ja organisaatiossa yleisesti vallitsevaan ilmapiiriin. Lähiesimies koettiin enemmän yhtenä omista kollegoista. Yleisesti sitoutuneisuutta heikensi koettu epävarmuus ja jatkuvan muutoksen pelko koskien omaa työtä.

”Mul on oikeestaan just semmonen et jos mä en tiedä missä mennään. Mä olen silta-val sellanen vahva ihminen, et mul täytyy olla ne suunnitelmat, niin tota, et jos tehdään muutoksii, niin ne heikentää mua, et mä haluisin olla aina niin sanotusti just siinä prosessissa tai muutoksessa mukana ja tietää kaikki. Et sä et välttämättä pääse kaikkiin sitte sisälle mitä isot herrat päättää, niin se on ehkä tietty semmonen epävarmuus heikentää sitä sitte.”(H1)

Mustikkamäen (2004, 108) mukaan sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden muuttuessa sitoutumisessa on enemmän kysymys yksilöllisten tavoitteiden, arvostuksen tunteen ja yhteisön vuorovaikutuksen onnistumisesta. Etenkin sitoutumisen kohde on tarpeen tunnistaa sekä sitoutuminen enemmän yksilön näkökulmasta. Myös sitoutumisen osalta voidaan todeta esimiehen ja alaisen keskinäisen tuntemisen tärkeys. Myös motivaation, vuorovaikutuksen ja sitoutumisen keskinäinen yhteys on selkeästi havaittavissa.

Haastateltavilta kysyttäessä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, korostui selkeästi työyhteisön ilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys. Työssä viihtymistä arvostettiin, oman työnkuvan tiedostaminen ja omaan rooliin kohdistuvien odotusten tunnistaminen koettiin tärkeänä osana omaa sitoutumista. Myös esimiessuhteen avoimuuden ja toimivuuden nähtiin merkittävänä osana omaa sitoutumista työhön ja organisaatioon. Toisaalta haastateltavat kokivat oman työn tuloksen ja siinä onnistumisen lisäävän sitoutuneisuutta. Heidän mukaansa asiakkailta saatava palaute lisäsi motivaation lisäksi myös oman työn merkityksen ja arvostuksen tunnetta.

”No tämä on itsenäistä työtä ja tämä on palkitsevaa ja sä oot asiakaspalvelussa ja sä saat asiakkailta palautetta, vaikka se pomo ei aina muista kehuu mua joka käännteessä, mut ne asiakkaat, kun mä saan niiltä niin ihanaa palautetta ja sitte se luottamus, kun mulla on niitten kanssa syntyny, niin se on aivan upeeta.”(H1)

Esimies pystyy vaikuttamaan alaistensa sitoutuneisuuteen heidän vaikutusmahdollisuuksiaan sekä kehitysmahdollisuuksiaan lisäämällä, palkitsemalla sekä avoimen vuorovaikutuksen kautta. Työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön on suuri merkitys sitoutuneisuuden kannalta. Tämä on myös yksi sisäisistä motivaatiotekijöistä. (Hyppänen 2007, 144.)

Oppivan organisaatiomallin näkökulmasta yksilöiden sitoutumista organisaatioon on mahdollista parantaa esimiestyön ja osallistuvan päätöksenteon myötä. Osallistuvan päätöksenteon voidaan palvella yksilön lisäksi myös organisaatiota. Päätöksentueksi saadaan useita näkökulmia ja toisaalta henkilöstön ollessa mukana päätöksenteossa he pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä ja sitoutuvat paremmin sen tekemiseen. Tällä voidaan todeta olevan samanaikaisesti positiivista vaikutusta myös organisaation vuorovaikutuksen lisäämisessä. (Sarala & Sarala 1999, 57–58.) Oppivan organisaation näkökulmasta sitoutuneisuutta kyetään parantamaan myös muiden mallin tekijöihin vaikuttamalla. Näitä ovat muun muassa kunkin yksilön ammatilliseen kehittymiseen ja oppimiseen panostaminen, palkitseminen ja joustavuus palkitsemisessa, oppimiselle suotuisan ilmapiirin luominen sekä yritysten välisen oppimisen lisääminen. Yritysten välisellä oppimisella tarkoitetaan tilanteita, joista useampi, kuin yksi yritys voi oppia ja kehittää toimintaansa sen pohjalta. Oppivan organisaation mukaan yrityksen oppivat

oman toimintansa ohella myös muilta yrityksiltä ja sidosryhmiltä. (Sarala & Sarala 1999, 58.) Täten oppimisen voidaan nähdä tapahtuvan myös yli organisaatorajojen ja tätä tulisi hyödyntää enemmän.

3.3.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus voidaan määrittää sanomien vaihdantaprosessina lähettäjän ja vastaanottajan välillä tietyssä kulttuurisessa ja fyysisessä kontekstissa (Åberg 2006, 85). Vuorovaikutus voidaan määritellä viestintätilanteena, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollista tuoda oma kantansa esille (Puro 2002, 102). Viestinnällä ja tiedonkululla on organisaatioissa merkittävä tehtävä. Viestintä on muun muassa väylä, jolla työntekijöitä informoidaan tavoitteista. Parhaimmillaan viestintä on molemminpuolista vuorovaikutamista. (Ojala 2003, 45.) Viestinnän ja vuorovaikuttamisen laatu vaikuttaa myös tyytyväisyyteen. Tästä johtuen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä tutkitaan vielä yksityiskohtaisemmin. Vuorovaikuttamiseen liittyy olennaisena osana niin kuunteleminen kuin puhuminenkin. Jotta vuorovaikutustilanne on mahdollisimman tehokas, tulisi osallistujia olla vähän, jotta kaikilla on mahdollista yhdenvertaisesti osallistua viestintään. (Puro 2002, 102.) Viestinnällä ja vuorovaikuttamisella on selkeä ero. Viestintä voi olla täysin yksisuuntaista ja toista osapuolta ohjeistavaa, jolloin ei ole edes halua ottaa toisen osapuolen kantaa esille. Vuorovaikutustilanteessa taas ”vuoroon vaikuttaen” pyritään jalostamaan toisen tuottamaa ideaa tai ajatusta edelleen ja tilannetta prosessoidaan yhdessä. (Åberg 2006, 85.) Viestinnän välineitä on monia, kuten organisaatioiden sisällä intranet, sähköposti, perinteinen ilmoitustaulu, sisäiset julkaisut tai muu totuttu informaation jakamismuoto. Kuitenkin vuorovaikutustilanteen aikaansaamiseksi henkilökohtainen läsnäolo on tärkeää. (Nieminen & Tomperi 2008, 211.)

Esimies-alaisuuden vuorovaikutustilanteessa on hyvä korostaa turhan hierarkian riisumista ja henkilöiden aitoa halua ymmärtää toisen osapuolen arvoja, asenteita ja mielipiteitä. Vuorovaikutustilanteen tulee olla luonteeltaan rakentava ja ratkaisua hakeva. Juuri proaktiivisella eli ennakoivalla toiminnalla pystytään vaikuttamaan viestinnän ja vuorovaikuttamisen avulla etenkin muutostilanteisiin. Proaktiivisuus viestinnässä parantaa työtyytyväisyyttä, luottamusta, motivaatiota ja avoin sisäinen viestintä parantaa kokonaisuudessaan työssä viihtymistä. (Viesti muutoksessa 2007.)

Tutkimuksen haastatteluissa selvitettiin haastateltavilta miten he kokevat vuorovaikutuksen niin koko organisaation sisällä, kuin myös oman toimipisteen sisällä. Lähes kaikki haastateltavista koki vuorovaikutussuhteen toimivaksi oman esimiehensä kanssa. Tällä voidaan nähdä suora yhteys siihen, minkälainen käsitys haastateltavalla oli siitä, tunteeko oma esimies hänet tai ei. Myös vuorovaikutus case organisaation eri palvelu-

pisteiden sisällä koettiin avoimeksi ja luontevaksi. Haastateltavat toivat toki esille yksilöiden ja persoonallisuuksien väliset erot itsensä ilmaisun aktiivisuudessa oman palvelupisteen sisällä. Myös ristiriitatilanteita joidenkin palvelupisteiden tai näiden sisäisten tiimien sisällä oli havaittu, mutta niihin oli pyritty puuttumaan hyvissä ajoin. Pienempien palvelupisteiden osalta oli selkeästi havaittavissa se, että huono ilmapiiri tai vuorovaikutus vaikutti kokonaisvaltaisemmin työntekijöiden työssäviihtyvyyteen, mitä taas isommassa.

Huomionarvoista oli kuitenkin se, että vuorovaikutus koko organisaation sisällä koettiin sulkeutuneeksi. Haastateltavien mukaan tieto organisaatiotasoisesti ei kulkenut ylhäältä alas ja alaiset eivät kokeneet, että heidän mielipiteitä kuultaisiin tai ajatuksia uskaltaisi sanoa aina ääneen.

”Kyllä se vähän näin on, että moni on sitä mieltä et sitä voi sanoa sen mitä olettaa et toinen haluaa sun sanovan tai sitte sä oot mustassa kirjassa, et mun mielestä on vieläkin semmonen olemassa, et jos mä olen vahvasti eri mieltä et tää ei mee näin, niin mä voin sen sanoa, mut se ei oo välttämättä mulle eduks.”(H2)

Jotkin haastateltavista kokivat organisaatorakenteen ja siellä vallitsevan hierarkian jopa vanhanaikaisena, jolloin ei olisi ollut edes sopivaa mennä kertomaan ajatuksistaan ylemmälle johtoportaalle.

”Mun mielestä ei toimi varsinkaa ylemmän johdon kanssa se vuorovaikutus ei toimi, et ne ei välttämättä ymmärrä tätä rivityöntekijää ja sitä minkälaiset olosuhteet on.”(H8)

Haastateltavat kokivat, että vuorovaikutuksen heikkous oli ylemmän johdon ja asiakaspinnassa toimivien henkilöiden välillä. Koettiin, että tieto ei organisaatiossa liikunut asiaankuuluvalla tavalla tai se ei saavuttanut oikeita henkilöitä samanaikaisesti ja samansisältöisenä. Kritiikki viestintää ja vuorovaikutusta kohtaan ei kohdistunut samanaikaisesti haastateltavien lähiesimiehiin, sillä moni haastateltavista uskoi, että lähiesimiekin toimi hankalassa välikädessä ja sai hänelle kuuluvan ja eteenpäin välitettävän tiedon liian myöhään.

”Tulee vähän semmonen olo pikkusel, et ne ylempänä suunnittelee ja toteuttaa ja sitte se vaan läväytetään keskelle pöytää ja sitä ei avata oikeestaan sen enempää, et mun mielestä puuttuu semmonen keskusteluyhteys. Et tulee tällä hetkellä semmonen olo et on erittäin vahva ero ylemmäl esimiestasolla ja työntekijällä.”(H8)

Moni haastateltavista koki, että avoimella vuorovaikutusyhteydellä saavutettaisiin avoimempaa ilmapiiriä ja parannettaisiin työssäviihtyvyyttä ja saataisiin tekemiseen

tietty varmuus, jolla on selkeä yhteys taas motivaation parantumiseen. Muutoin vuorovaikutus organisaation eri yksiköiden ja palvelupisteiden välillä koettiin pääsääntöisesti myönteisenä ja avuliana. Etenkin palvelupisteiden sisällä keskinäistä vuorovaikutusta pyrittiin lisäämään työhyvinvoinnin kautta esimerkiksi järjestämällä vapaa-ajalla yhteistä menoa. Isomman palvelupisteen sisällä oli selkeästi havaittavissa, että palvelupisteen sisällä toimivien pienempien tiimien merkitys oli merkittävä. Tiimit muistuttivat oman toimintansa mukaan pienempää palvelupistettä omine esimiehineen.

Henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välinen yhteys on osoitettu myös Åbergin (2006, 110) tutkimuksessa. Yhteys on havaittavissa myös viestintätyytyväisyyden ja työmotivaation välillä. Molemmissa yhteyksissä esimiehen rooli on avainasemassa. Myös alaisella on vastuuta vuorovaikuttamisen onnistumiseksi esimiehen ja alaisen välillä. Alaisen tulee olla luova, oma-aloitteinen ja aktiivinen. Viestinnän väylän valitseminen on viestinnässä ja vuorovaikuttamisessa hyvin tärkeää. Mitä vaikuttavammasta ja merkittävämmästä asiasta on kyse, tulisi käyttää kasvokkain viestintää, joka on vuorovaikuttamisen tehokkain tapa. (Viesti muutoksessa 2007.) Toisaalta kaikessa tehokkuudessaan aktiivinen vuorovaikutus itsessään heikentää yksilön jaksamista. Vuorovaikutussuhteet lisääntyvät jatkuvasti ja niihin liittyy aina tiedollisten ja tunteiden käsittelyyn tarvittavien voimavarojen käyttöä. (Vesterinen 2006, 79.) Onkin siis haasteellista kasvavan informaatiomäärän keskellä kohdistaa käytettävissä oleva energia ja jaksaminen oikeanlaiseen vuorovaikuttamiseen.

Jokainen yksilö kokee vuorovaikuttamisen ja sen tehokkaimman mallin aina yksilöllisesti. Tämä nousi hyvin esille myös haastattelujen kautta. Case organisaatio pyrki kouluttamaan henkilöstöään erilaisten ajankohtaistapaamisten muodossa, jotka oli suunnattu aina tiettyä tehtävää suorittaville toimihenkilöille. Tapaamisissa ja koulutuksissa oli tarkoituksenmukaista käydä läpi tiettyyn ammattiosaamiseen liittyviä muutoksia, toimintatapoja ja päivittää omaa osaamista ja työskentelyprosesseja. Case organisaatiossa oli siirrytty ajankohtaistapaamisista koulutustiloissa verkkokokous-mallisiin koulutusmuotoihin ja näiden vastaanotto on ollut kahtiajakoinen. Useimmat haastateltavista kokivat verkkokoulutusmalliset tapaamiset ajankäyttöä tehostavina, sillä aikaa ei käytetty koulutuspaikkaan siirtymiseen vaan koulutukseen voi osallistua omalta koneelta. Lisäksi verkkomuotoisten tapaamisten hyvänä puolena pidettiin sitä, että jokaisella oli mahdollisuus osallistua ja omaksua esitetty tieto itse sen sijaan, että palvelupisteestä osallistuisi yksittäinen toimihenkilö tapaamiseen ja toisi tiedon muille. Verkkokokousten muina hyvinä puolina mainittiin ajallinen tehokkuus niin niiden keston, kuin järjestysajankohdankin puolesta, sekä niiden sähköinen arkistointi, joka mahdollisti kokoukseen palaamisen myös itselleen sopivana muuna ajankohtana. Toiset taas kokivat verkkokokouksen vuorovaikutusta edelleen heikentävänä mallina.

”Sellaset tilanteet puuttuu, missä sä voisit sanoo niitä asioita. Et kyllä mäkin jossain teemapäivässä olisin saattanu kysyy ja tuoda esille monenlaisia juttuja mitä on tullu mieleen, mä olen joskus kirjottanut niitä ihan muistiinki, et miten nää asiat on ajateltu et nää hoidetaan tai joku tämmönen mitä muut on siitä mieltä niin ne on vaan jäänyt kysymättä ne kysymykset.”(H7)

Vuorovaikuttamisessa esimiehen rooli on tärkeä. Esimies pystyy tietoisesti vaikuttamaan kussakin tilanteessa omaan suhtautumiseensa. Esimerkkejä myönteisistä vuorovaikutusrooleista ovat myönteisyys, asiakeskeisyys, ystävällisyys, yhteistyöhalukkuus ja ongelmanratkaisukeskeisyys. Kielteisiä rooleja ovat taas kielteisyys, etäänntyneisyys, kyynisyys ja skeptisyys sekä osallistumattomuus. (Puro 2002, 104.)

Vuorovaikuttaminen ei ole ainoastaan kahden henkilön välillä käytävää vuorovaikuttamista. Vuorovaikuttaminen käsittää suhteen myös yrityksen ja ympäristön, yrityksen ja yksilön, yksilön ja ympäristön väliset vuorovaikutussuhteet sekä ympäristön sisäiset vuorovaikutussuhteet. (Kamensky 2008, 188–189.)

Vuorovaikutustaitojen merkitystä työyhteisön hyvinvointiin on tutkittu myös kuntatasolla Tutkimuksessa (Rehnbäck & Keskinen 2005) on tuotu esille alaistaidot ja niiden merkitys vuorovaikuttamisessa ja työtyytyväisyydessä. Alaistaidot määritellään alaisen haluna ja kyynä toimia omassa työssä ja työyhteisön jäsenenä niin kollegoiden kuin esimiestenkin kanssa. Hyvillä alaistaidoilla on yhteys myös työtyytyväisyyteen. Alaiselta toivotaan aktiivista ja kehittämishaluista otetta organisaation toimintaan ja omaan työhönsä. (Rehnbäck & Keskinen 2005.) Hyvät alaistaidot omaavalla on mahdollisuudet ja velvollisuus pyrkiä vaikuttamaan tällä niin oman perustehtävänsä luonteeseen, sen kehittämiseen sekä esimiehen ja alaisen väliseen johtajuus suhteeseen ja vuorovaikuttamiseen. On havaittavissa myös yhteys sille, että hyvät alaistaidot omaava henkilö ja työyhteisö vaikuttaa omaan työympäristöönsä aktiivisemmin ja täten työtyytyväisyys on myös paremmalla tasolla. (Rehnbäck & Keskinen 2005.) Se mihin esimiehen tulisi viestinnällään antaa vastauksia ovat pääsääntöisesti kysymyksiä. Näitä ovat mitä tapahtuu, keihin se vaikuttaa ja miten, milloin asiat tapahtuvat, ketkä ottavat asioihin kantaa, kuka asioista päättää, miten muutosprosessi etenee, miksi muutos on tarpeellinen, mitä seuraa jos muutosta ei toteuteta (Viitala 2003, 218).

Haastattelujen kautta ilmeni, että kritisoitavia osa-alueita lähiesimiestyössä olivat esimiestyö muutostilanteessa ja jatkuvan muutoksen alla, sekä esimiehen rooli tiedon välittäjänä ylemmän johdon ja alaisten välillä.

”Niin siihen mä olisin toivonu et se olis pitäny hoitaa jotenkin vähän enemmän käydä sitä asiaa läpi et se muutos tehtiin periaattees vähän niinku salassa et siit ei kauheesti puhuttu, et se vaan toteutettiin. Sit muutkaan palvelupisteet ei tienny et meiltä-

poistuu se, niin sellanen avoimempi tiedottaminen ja sen asian käsitteleminen olis pitäny tehdä vähän paremmin.”(H8)

Myös alainen pystyy omilla taidoillaan tulemaan vuorovaikutustilanteessa vastaan. Hyviä alaitaitoja toimivassa vuorovaikutteisudessa ovat, aktiivisuus ja kannanotto, yhteistyökyky, avoimuus ja rehellisyys, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, kuuntelu, osallistuminen, kyky avoimeen keskusteluun ja pelisääntöjen noudattaminen. (Rehnbäck & Keskinen 2005.) Rakentava palaute ja toimiva vuorovaikutteisuus kannustaa työntekijää omien toimintatapojen ja oman ammattiosaamisensa kehittämiseen (Katsikea ym. 2010, 221–233).

Vuorovaikuttamisen toimivuus on erityisen tärkeää juuri oppivassa organisaatiossa. Seppo Helaakorpi (1999, 9) kuvaa hyvin vuorovaikutuksen merkitystä organisaatiossa. Hänen mukaansa vuorovaikutus on koko organisaatiota yhdistävä kyvykkyyden osa-alue, joka ainoastaan mahdollistaa oppivan organisaation ja tiimityöskentelyn kehittämisen. Hänen mukaansa vuorovaikutuksen merkitys korostuu entisestään ja se koskee kaikki organisaation tasoja. Tämä liittyy taas puolestaan siihen, että vuorovaikuttamisen kautta johto pystyy viestimään organisaation jäsenilleen yhteisestä strategiasta ja visios- ta, jota kohti ollaan pyrkimässä.

Muutosmyönteisyydestä huolimatta muutosten toteuttamiseen ja niiden läpivientiin liittyen oli havaittavissa selkeää kritiikkiä. Muutokset niin tietoon kuin myös konkreettisiin työtapoihin ja prosesseihin koettiin positiivisena, mutta haastatteluista oli selkeästi havaittavissa kritiikki esimiestyöhön muutostilanteessa. Vaikka esimiestyöhön oltiin pääsääntöisesti hyvinkin tyytyväisiä, alaiset kokivat, että muutostilanteessa riittävää informaatiota ei ollut saatavilla siitä, mitä oltiin tekemässä, miksi oltiin tekemässä ja miten oltiin tekemässä. Haastateltavat kokivat muutokset yhtäkkisinä, ylhäältä saneltui- na ja he kokivat jäävänsä yksin käytännössä vastamaan muutoksen läpiviennistä ja ot- tamaan vastaan kritiikkiä asiakkailta.

3.3.4 Toimivat prosessit ja tiimityöskentely

Oppivan organisaation mallissa korostetaan yhdessä oppimista, uuden innovoimista ja vaikutteiden ottamista ympäristöstä sekä uusien toimintatapojen testaamista. Mallin mukaan oppimalla kehitetään jatkuvasti uutta ja muovataan omaa toimintaan ympäris- tön jatkuvaan muutokseen sopivaksi. (Sarala & Hätönen 2000, 22.) Oppivan organisaat- ion mallin suosima tiimityö pyrkii löytämään vastauksia kasvavaan tietomäärän ja sen nopean muuttumisen hallintaan. Juuri tiimityöskentelyllä ja eri organisaatiotasojen yh-

tääikaisella sitouttamisella organisaation kehittämiseen on löydetty parhaat ja tuloksellimmat ratkaisut. (Helakorpi 1999, 44.)

Tiimi voidaan määritellä ryhmänä ihmisiä jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja suoritustavoitteisiin. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, joita hyödynnetään tavoiteltavan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Katzenbach & Smith 1993, 53). Tiimityö on todistettu tutkimuksellisesti organisaatioille tehokkaaksi tavaksi toimia. Sen kautta on pystytty parantamaan niin tuottavuutta, tiimityöskentelyn laatua, parantamaan työtyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyyttä sekä vähentämään yritysten hävikkiä. Samanaikaisesti on todettu tuotannon ajoituksessa parannusta ja yksilöiden kyky käsitellä ristiriitatilanteita on parantunut. (Montebello & Buzzotta 1994, 52–53.)

Myös haastattelujen pohjalta voitiin todeta tiimityöskentelyn merkitys case organisaatiossa. Kaikissa palvelupisteissä, joihin haastattelut kohdistettiin, oli palvelupisteiden sisällä muodostettu toimihenkilöistä heidän ammattitaitonsa ja työnkuvansa perusteella tiimejä. Tiimit kokoontuivat sovitusti tietyin väliajoin ja yhteisten tiimipalavereiden tarkoituksena oli vaihtaa ajatuksia juuri yksittäiseen työnkuvaan ja siihen liittyvien haasteiden voittamiseen.

”Jokainen kertoo siinä porukassa sen viime kuunsa, et paljoks on nostanut luuria ja näin. Niin se auttaa kyl siinä, et sit siinä keskustellaan heti auki niitä kollegoiden kanssa et se on hedelmällisempää kuin kaksin esimiehen kanssa, et sitäkin me tehtiin aluks ennen kun tehtiin tää tiimi, tiimisyteemi.”(H7)

Tiimipalavereiden tarkoituksena oli kehittää omia työskentelytapoja ja tehostaa niitä. Kokemustenvaihdolla pyrittiin löytämään vaihtoehtoisia ratkaisuja tehokkuuteen ja myynnin lisäämiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että etenkin isommassa palvelupisteessä tiimin merkitys korostui, sillä se saattoi kooltaan muistuttaa jo pienemmän palvelupisteen koko henkilöstön määrää. Havaittavissa oli myös se, että pienemmissä palvelupisteissä tiimien järjestäytyminen ja tiimityöskentely oli selkeämpää. Isommassa palvelupisteessä tiimien kokoonpanon vaihtuminen lyhyemmän aikavälin sisällä saattoi haitata tiimityöskentelyn tarkoitusta. Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että tiimien sisällä toimihenkilöt saattoivat parhaiten löytää uusia ratkaisuja oman työn tekemiseen. Näin ei välttämättä käynyt ainoastaan esimies-alais keskustelun kautta. Kokemusten vaihdon merkitys tiimityöskentelyssä korostui selvästi.

Tiimityön olemassaoloa voidaan rajoittaa tai määritellä eri tekijöiden avulla, joita ovat ryhmän elinaika, toimintavaltuudet ja sen autonomisuus, tiimiin osallistumisen vapaaehtoisuus, toimintatavan kunnianhimoisuus ja tiimin kiinteys sekä yhdessäolon määrä. Tiimityöskentelyn ideana on erilaisten ihmisten erilaisen osaamisen yhtäaikainen yhdistäminen. (Sarala & Sarala 1999, 158–159.) Tiimityöskentelyyn siirtyminen tai sen ottaminen osaksi organisaation työskentelytapoja on jo sinällään oppimisprosessi, joka

vaatii muutosperustan luomisen, tarvittavan koulutuksen osallistujille, työskentelytavan organisoinnin ja työskentelyyn tarvittavan tietotaidon. (Sarala & Sarala 1999, 160–161.) Tiimityöskentelyn onnistumisen perustana voidaan kuitenkin pitää jokaisen henkilökoh- taista asennoitumista ja halua kehittyä omassa työssään. Lisäksi tarvitaan toki teknistä osaamista ja kykyä päätöksentekoon, kykyä toimia ongelmatilanteissa ja hyviä vuoro- vaikutustaitoja. (Katzenbach & Smith 1993, 61–62.) Voidaankin todeta, että tiimityös- kentelyn onnistumiseksi siihen osallistuvilta vaaditaan sekä sitoutumista, osaamista, halua oppia, hyviä vuorovaikutustaitoja ja ennen kaikkea motivaatiota.

Se, miten oppivan organisaation malli tukee tiimityöskentelyä, perustuu juuri niihin järjestelyihin organisaatiotasolla, jota tiimityöskentelyn aloittaminen vaatii. Näitä ovat muun muassa organisaation madaltaminen ja työntekijöiden valtuutuksen lisääminen, työnkuvien muuttaminen tarvittaessa, palkitsemisjärjestelmien päivittäminen ja tiedon- kulun parantaminen. Myös verkostojen luominen ja viestinnän tehostaminen kuuluvat näihin järjestelyihin olennaisena osana. (Sarala & Sarala 1999, 172–174.) Se, miten tiimityöskentely nähdään poikkeavana esimerkiksi työryhmässä työskentelemisestä, perustuu siihen, että tiimissä johtamisvastuu jakautuu enemmän tiimille itselleen. Tiimi konkretisoi itse tavoiteltavan päämäärän, vastaa yhdessä toiminnan tuloksista, päättää tiimin kesken työn etenemisestä ja tiimityö johtaa vuorovaikutteiseen yhdessä pohtimi- seen, ongelmatilanteiden käsittelyyn ja asioiden kriittiseen tarkasteluun. (Sarala & Hä- tönen 2000, 26.)

Haastattelujen kautta kävi selkeästi ilmi haastateltavien positiivinen suhtautuminen omiin tiimeihin ja niissä työskentelyyn. Toisaalta kävi ilmi, että tiimeissä pohdittiin omaan työhön liittyviä haasteita ja selvitettiin ongelmanratkaisutilanteita. Haastatteluis- ta ei käynyt ilmi, että tiimityöskentelyn kautta vietäisiin eteenpäin kehityshankkeiden kaltaisia asioita, joiden avulla pystyttäisiin kehittämään organisaation toimintaa ja pro- sesseja. Haastateltavat eivät kokeneet, että heidän mielipiteensä vaikuttaisivat konkreet- tisesti organisaation johtoportaan tehtäviin ratkaisuihin. Kaikki haastateltavat kokivat positiivisena omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja oman työnsä suunnitte- luun. Tällä nähtiin olevan myönteistä vaikutusta niin motivaatioon kuin myös sitoutu- miseen. Tiimityöskentelyn kautta haettiinkin välineitä oman työn edistämiseen. Haasta- teltavat eivät pääsääntöisesti kuitenkaan kokeneet yksittäisiä poikkeuksia lukuun otta- matta, että henkilöstöä hyödynnettäisiin riittävästi organisaation toiminnan kehittämi- sessä, mikä taas näkyi muutosten läpiviennin heikkoina arvioina.

”No mun mielestä vois olla keskustelufoorumeita, eli sitte kun tehdään niitä muutok- sia niin tavallaan huomioitais ne ketkä niitä tekee, että ne toimii niinku. Kun nyt välillä ilmoitetaan, et nyt tehdään näin, niin sitte huomataan et eihän tää toimi ollenkaan, mut ei olla tavallaan kysytty tekijöiltä.”(H2)

Tämän pohjalta näyttäisi siltä, että hyväksi havaittua tiimityöskentelyä voisi organisaatiossa kokonaisvaltaisemmin hyödyntää toiminnan kehittämisessä esimerkiksi työssä tarvittavien prosessien osalta ja lisätä tiimien valtaa toiminnan kehittämisessä.

Haastateltavilta pyydettiin arviota siitä, miten omaan työhön liittyvät prosessit toimivat tai miten niitä voitaisiin kehittää. Suurin osa haastateltavista koki omaan työhön liittyvän päätöksentekoprosessin kankeana ja tehottomana. Haastatteluista kävi myös ilmi, että asiaa oli pyritty korjaamaan, mutta toisaalta uudet ohjeistukset olivat vaikuttaneet prosessien toimivuuteen edelleen heikentävästi. Rahoitukseen liittyvien prosessien osalta haastateltavat toivoivatkin työnantajalta enemmän luottamuksen osoittamista neuvottelijalle asiakastilanteessa. Hankala markkinatilanne ja toimimaton prosessi aiheutti haastattelujen mukaan tekijöille epäluottamusta ja oman arviointikyvyn heikkenemistä sekä ammatillista epävarmuutta.

”Se on viedy semmosen luottamuksen omasta osaamisesta pois, et kun itte ajattelee et tää on hyvä juttu ja asiakkaalle sopii just tämä, niin sitte se voidaankin tyrmätä täysin.”(H8)

Toisaalta haastattelujen pohjalta kävi myös ilmi tehdyt parannukset omaan työhön liittyen. Keskustelua herättäneet kehitystarpeet liittyivät juuri oman työn prosesseihin ja tietoteknillisiin sovelluksiin, jotka toimimattomuudellaan veivät energiaa varsinaisesta työn teosta. Näiden lisäksi työnkuvien muuttuminen ja oman työn sisällön tunteminen aiheutti joissakin työtehtävissä turhaa kierrätystä talotasoisesti vieden usean toimihenkilön aikaa ja vähentäen tehokkuutta. Oleellista on tuoda kuitenkin esille myös myönteinen suhtautuminen jo tehtyihin kehitystoimenpiteisiin omaan työhön liittyen. Osa haastateltavista korosti toimihenkilön oman aktiivisuuden merkityksen oman työn kehittämiseen liittyen ja organisaatiossa oli tälläkin hetkellä käynnissä arjen työtä helpottavia hankkeita.

”Ei kritisoi asiaa valmiiks vaan et olis itselläs jokin kehitysehdotus miten sitä voitais viedä eteenpäin. Et helppo on aina kritisoida asioita mut sit ei oo mitään ajatusta et miten se voitais tehdä toisisn.”(H6)

Yksilön aktiivisuudella voidaan vaikuttaa niin tiimin aktiivisuuteen kuin osaamisen kehittämiseen ja tätä kautta lisätä koko organisaation oppimista ja toiminnan kehittämistä. Juuri yksilön vaikutusta kokonaisuuteen havainnoidaan kuviossa 5.



Kuvio 5 Tiimioppiminen (Mukaiillen Ojala 1996)

Kuviosta 5 voidaan havaita Ojalan (1996) määritelmä yksilön, tiimin ja organisaation oppimisen vuorovaikutteisuudesta. Jotta yksilön osaaminen kyetään hyödyntämään koko organisaation käyttöön, toimii tiimitiedon välittäjänä yksilön ja organisaation välillä. Tiimien rooli voidaan nähdä merkittävänä ja niiden merkitystä tulisi korostaa edelleen hyödyntämällä niitä vielä enemmän.

Esimiehen roolina tiimityöskentelyssä voidaan nähdä kunkin yksilön huomioiminen, tiimityöskentelyn ohjaaminen ja mentorina toimiminen. Myös reagointia tiimin saavutuksiin tuloksiin ja toimintatapoihin vaaditaan. Reagointi voidaan käsittää ohjaamisena, tiedon välittämisenä ja tiimin jäsenten huomioimisena muun muassa palkitsemisena. (Novak 2002, 185.) Esimiehen rooli tiimityöskentelyssä vaihtelee myös sen mukaan, onko tiimi esimiehen johtama tiimi, onko tiimi itseohjautuva tai osittain itseohjautuva. Esimiesroolissaan esimies edustaa työnantajaa. Tiimityöskentely onkin esimiehelle myös eräänlainen haaste ja tasapainoilua itseohjautuvuuden, johtamisen, seurannan, yksilöiden tukemisen ja yhteisöllisyyden korostamisen välillä. (Hyppänen 2007, 83.)

Oppivan organisaation mallille on olennaista työskentelyprosessien parantaminen ja tehostaminen. Tiimityöskentely on yksi tämän mahdollistavista muodoista. Jokainen organisaation sisällä oleva tapahtuma tulisi voida kuvata prosessin kautta. Prosessille tärkeitä piirteitä voidaan kuvata kolmen eri toiminnon kautta, näitä ovat asiakas, jonka näkökulmasta prosessia tarkastellaan. Prosessi on yleensä organisatoriset rajat ylittävä ja suorituskykyä mitataan asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 1994, 41) Oppivan organisaation näkökulmasta prosessien kehittämisen muodossa hyödynnetään niin uutta kuin vanhaakin tietoa ja kehittämisen myötä saavutetaan oppiminen. Prosessien kehittäminen on olennaista juuri siitä syystä, että oppivassa organisaatiossa tuotteiden ja palveluiden

kehittäminen on yritykselle lisäarvoa tuottava ketju. Näiden ketjujen rakentuminen ja organisointi vaikuttaa siihen, miten niitä pystytään jatkossa kehittämään ja sillä voidaan nähdä taas suora vaikutus organisaation tehokkuuteen ja taloudellisen tuloksen tekemiseen. Esimiesten tehtävänä voidaan prosessiketjussa nähdä niiden käynnistäminen, kun taas työntekijöiden tehtävänä on kehittää prosesseja edelleen. (Sarala & Sarala 1999, 106.)

4 ESIMIESTEN KOULUTTAMISEN MERKITYS ORGANISAATION TEHOKKUUTEEN CASE-ORGANISAATIOSSA

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää esimieheltä kykyä ja halua oikeanlaiseen johtamiseen. Työtapojen ja organisaatiokulttuurin muuttuminen edellyttää myös johtajan muuttumista ja kehittymistä. Tehtäväkeskeinen työ on muuttunut monesti tiimikeskeiseksi työksi, jolloin tuloksellisuuden saavuttamiseksi myös työn tekemisen tapojen on muututtava. (Ruohotie & Honka 1997, 7.) Jatkuva muutos vaatii myös esimiehen kehittymistä omassa työssään. Tässä luvussa tarkastellaan case organisaation kehittämishanketta esimiesten kouluttamisen osalta. Luvussa tarkastellaan esimiesten koulutuksen tavoitteita ja sisältöä sekä sitä, voidaanko esimiesten kouluttamisella havaita vaikutusta esimiestyön ja muiden tutkimuksen kannalta olennaisten tekijöiden arviointeihin case organisaation henkilöstötutkimuksissa vuosien 2011 ja 2013 välillä. Lisäksi tutkitaan, voidaanko esimiesten kouluttamisella havaita vaikutusta case organisaation ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen. Lisäksi arvioidaan myös case organisaation kehittämishankkeen onnistumista sen tavoitteiden pohjalta.

4.1 Esimiesten koulutuksen sisältö ja tavoitteet

Esimiesten kouluttaminen ja esimiestyön kehittäminen on ollut yhtenä osana case organisaation kehittämishanketta. Esimiestyön kehittämisessä case organisaatiossa painopiste on ollut esimiestyön kehittämisessä ja esimiehen roolin vahvistaminen tässä tehtävässä. Esimieskoulutuksella on pyritty saamaan parannusta ja muutosta esimiestyöhön ja sitä kautta parantamaan esimiestyötä seuraavilta osin: Aito läsnäolo ja kohtaaminen, luottamus ja vuorovaikutus, alaisten yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja niiden innostava ohjaaminen kokonaisvaltaiseen käyttöön, työssä onnistumisen mahdollistaminen kannustavalla ja tavoitetietoisella johtamisella. Esimiesten kouluttaminen on case organisaatiossa aloitettu kehittämishankkeen alkaessa syksyllä 2011 ja koulutukset ovat jatkuneet syksyyn 2012. Esimiesten koulutusta on suunnitellut ohjausryhmä, johon on kuulunut case organisaation johtoryhmän jäsenet ja koulutuksen toteuttajat. Koulutuksen toteuttajana on toiminut ulkopuolinen koulutus- ja konsultointiyritys. Esimieskoulutukseen ovat osallistuneet kaikki case organisaatiossa esimiesroolissa toimivat ja tämän lisäksi asiakasliiketoiminnan esimiehet, käsittäen henkilöasiakas- ja yritysasiakasliiketoiminnan esimiehet ovat saaneet vielä lisäksi muuta myynnin johtamiseen fokuoituva koulutusta. (Case organisaatio 2014a.)

Esimiehille suunnatut koulutukset jakautuivat siten, että syksyllä 2011 ja keväällä 2012 järjestettiin yhteiset kaksi päivää kestävä valmennuspäivät. Ensimmäisten koulutuspäivien kantavana teemana oli valmentava johtaminen. Näiden aikana koulutus painottui itsensä tiedostamiseen ja persoonaksi syntyminen tunnistamiseen. Koulutuksessa keskityttiin voimavarojen hyödyntämiseen ja sitä kautta rohkeuden ja luovuuden vapauttamiseen. Näiden koulutusten alateemojen kautta pyrittiin löytämään työkaluja muuttuneen arjen toimintaan ja sitä kautta uudistuneeseen tapaan valmentaa alaisia. Yhteisten valmennuspäivien lisäksi syksyllä 2011 järjestettiin niin sanottu kolmikantatapaaminen, johon osallistui esimies, esimiehen esimies ja konsultti. Tapaamiset kestivät 1,5 tuntia ja tapaamisen tavoitteena oli sopia esimiesten yksilöparrausten tavoitteet koskien valmentavaa johtamista. Yksilöparraukset toteutettiin marraskuun 2011 ja toukokuun 2012 välisenä aikana siten, että 1,5 tuntia kestäviä kohtaamisia oli kerran kuukaudessa. Vertaisryhmät kokoontuivat tuona aikana tammikussa 2012 kerran 3 tuntia kestävässä tapaamisessa. Näiden kaikkien tapaamisten teemana oli valmentava johtaminen. (Case organisaatio 2014a.)

Valmentavan johtamisen lisäksi esimiehille suunnattujen koulutusten teemoina oli työyhteisötaidot sekä erottuva ja tuloksellinen asiakaskohtaaminen. Työyhteisötaitojen osalta esimiehille järjestettiin kolme vertaisryhmätapaamista, joista jokainen oli kestoltaan 3 tuntia. Tapaamiset järjestettiin syksyn 2011 ja kevään 2012 välisenä aikana. Näissä koulutuksissa keskityttiin juuri työyhteisöjohtamiseen ja siihen pyrittiin löytämään työkaluja esimiehen oman itsetuntemuksen kautta. Koulutus sisälsi muun muassa paljon meditaatioharjoituksia. (Case organisaatio 2014a.)

Henkilöasiakasliiketoiminnan esimiehille järjestettiin lisäksi erottuvaan ja tulokselliseen asiakaskohtaamiseen keskittyvää koulutusta. Esimiehet osallistuivat lisäksi henkilöstölle tarkoitettuihin kehittämishankkeen teemapäiviin, joita järjestettiin yksi keväällä 2012 ja lisäksi esimiehille suunnattuihin päiviin, joita järjestettiin kaksi kevään 2012 aikana. (Case organisaatio 2014a.)

4.1.1 Esimiesten kouluttamisen vaikutus henkilöstötutkimusten tuloksissa

Kehittämishankkeen tuloksia esimiestyössä voidaan tutkia vertailemalla henkilöstötutkimusten tuloksia vuodelta 2011 ennen kehittämishanketta ja henkilöstötutkimuksen tuloksia vuodelta 2013, jolloin hankkeen mahdolliset vaikutukset esimiestyön ja johtamisen arviointeihin tulisi olla jo konkretisoituneet. Taulukkoon 1 on koottu case organisaation henkilöstötutkimusten tuloksista vuosilta 2011 ja 2013 esimiestyön ja johtamisen arviointien tulokset, sekä tuloksia niiltä osa-alueilta, jotka ovat tämän tutkimuksen osalta olennaisia. Vuoden 2013 henkilöstötutkimuksessa henkilöstö on lisäksi arvioinut

kehittämishankkeen tavoitteiden toteutumista, mistä ei luonnollisesti ole vertailupohjaa vuodelta 2011, mutta ne ovat olennaisia tämän tutkimuksen osalta. Henkilöstötutkimuksissa eri osa-alueiden onnistumista on arvioitu pisteytyksellä yhdestä viiteen. Viisi edustaa parhainta mahdollista arviotulosta. (Case organisaatio 2014a.)

Taulukko 1 Henkilöstötutkimusten tulokset case organisaatiossa 2011 ja 2013 (Case organisaatio 2011; 2013a)

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN	2011	2013	MUUTOS
Esimieheni on oikeudenmukainen	4,11	4,28	0,17
Esimieheni innostaa ja haastaa meitä kehittämään toimintaamme	3,91	4,18	0,27
Esimieheni kuuntelee ja ottaa huomioon muiden näkemyksiä	3,99	4,2	0,3
Esimiehelläni on näkemys siitä, miten saavutamme tavoitteemme	4,04	4,19	0,15
Esimieheni kykenee priorisoimaan rohkeasti	3,95	4,13	0,18
Esimieheni antaa palautetta työstäni			
Kehityskeskusteluissa sovitut asiat ovat edenneet käytäntöön	3,83	3,9	0,07
Esimiehelläni on riittävästi aikaa valmentamiseeni	3,38	3,79	0,41
TOIMIVAT PROSESSIT JA UUDISTUMISKYKY			
Työpaikallani on toimivat kanavat kehittämisideoiden eteenpäin viemiseen	3,66	3,52	-0,14
Kehitämme toimintaamme saadun asiakaspalautteen pohjalta	3,58	3,58	0
Prosessimme mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen		3,66	
SITOUTUNEISUUS JA MOTIVAATIO			
Kehittymismahdollisuudet	3,8	3,68	-0,12
Koen että minua arvostetaan	3,93	3,94	0,01
MUUTOKSEN JOHTAMINEN (Henkilöstön arvio tavoitteiden toteutumisesta)			
Minulla on selkeä käsitys muutoksen tavoitteista		3,72	
Olen saanut riittävästi tietoa muutoksesta		3,57	
Olen osallistunut omaa työtäni koskevien muutosten suunnitteluun		3,29	
Muutoksen toteutus on suunniteltu huolellisesti		3,09	
Johto on sitoutunut muutokseen/muutoksiin		3,47	
Oma perustehtävä on nyt selkeä		3,94	
Prosessimme on nyt toimivampia kuin ennen muutosta		3,15	

Case organisaatiossa koetaan, että alle neljän pisteen arviot kaipaavat erityistä perehtymistä arvion syihin ja kehittämistä paremman tuloksen saavuttamiseksi. Henkilöstötutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että esimiestyön ja johtamisen tulokset ovat järjestelmällisesti parantuneet vuodesta 2011 vuoteen 2013. Suurin muutos voidaan havaita esimiehen taidossa kuunnella ja ottaa huomioon muiden näkemykset. Tämän arvio on noussut esimiesten kouluttamisen myötä 0,27 pisteellä. Kehittämishankkeen alus-

sa kyseinen osa-alue oli pisteytetty 3,99 pisteellä, kun taas kehittämishankkeen jälkeen 4,2 pisteellä. Toinen selkeä muutos esimiestyön ja johtamisen arvioinnissa voidaan havaita siinä, miten esimiehen kykyä innostaa ja haastaa alaisiaan oman työn kehittämiseen on arvioitu ennen kehittämishankkeen 3,91 pisteellä ja sen jälkeen 4,18 pisteellä. (Case organisaatio 2011; 2013a.)

Esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus on pisteytetty ennen tutkimushanketta jomelko hyvillä pistein 4,11, mutta tässäkin osa-alueessa voidaan havaita parannusta hankkeen myötä, sillä arviointi on noussut kahden vuoden aikana 0,17 pistettä ja kehittämishankkeen jälkeen pisteytys on ollut 4,28. Myös esimiehen näkemystä tavoitteiden saavuttamiseen on arvostettu melko vahvalla arvosanoin vuonna 2011 jolloin pisteytys on ollut 4,04. Hankkeen jälkeen tämänkin pisteytys on noussut ja vuonna 2013 arviointi on yltänyt 4,19 pisteeseen. (Case organisaatio 2011; 2013a.)

Henkilöstötutkimustulosten mukaan merkittävin kehittämiskohta johtamisen ja esimiestyön osalta on ollut esimiehen ajankäyttö alaisten valmentamiseen. Vuonna 2011 tämä osa-alue on arvioitu 3,38 pisteellä. Kehittämishanke on parantanut tulosta 0,41 pisteellä, mutta senkään jälkeen tulos ei ole vielä tyydyttävä. Vuonna 2013 tätä osa-alueetta on arvioitu 3,79 pisteellä. Toinen osa-alue jossa johtamisen ja esimiestyön osalta ei olla päästy tyydyttävään tulokseen on kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden käytäntöön vieni. Tätä on arvioitu 2011 vuonna 3,83 pisteellä ja 2013 vuonna 3,9 pisteellä. Tässäkin voidaan havaita hienoinen nousu, mutta ei vielä merkittävää parannusta. (Case organisaatio 2011; 2013a.)

Tämän tutkimuksen kannalta on tärkeää arvioida myös henkilöstötutkimusten kautta muutos toimivien prosessien ja uudistumiskyvyn arviointien sekä sitoutumisen ja motivaation osalta. Havainnot ovat olennaisia tämän tutkimuksen kannalta, sillä esimiehen rooli alaisen sitoutumisessa ja motivaation toteutumisessa voidaan nähdä merkittävänä. Myös toimivien prosessien eteenpäin viemisessä ja tiimityöskentelyn kehittämisessä esimiehen rooli on rakentavassa osassa. Vaikka esimiestyön ja johtamisen arvioinneissa voidaan havaita selkeä nouseva trendi kehittämishankkeen myötä, on toimivien prosessien ja uudistumiskyvyn tulokset jääneet heikommiksi. Henkilöstön arviointi toimivien kanavien olemassaololle kehittämisideoiden eteenpäinviemiseksi voidaan todeta heikenneen 0,14 pistettä kehittämishankkeen myötä. Henkilöstön arvio taas oman toiminnan kehittämiseen asiakaspalautteen pohjalta ei ole kehittämishankkeen myötä muuttunut lainkaan vaan oli molemmissa henkilöstötutkimuksissa arvioitu pisteillä 3,58. Hyvän asiakaskokemuksen tuottamisesta olemassa olevien prosessien pohjalta kysyttiin ainoastaan vuoden 2013 henkilöstötutkimuksessa ja se arvioitiin pisteillä 3,66. Vaikka vertailupohjaa edelliseen tutkimukseen ei tämän kysymyksen osalta ole, mutta pisteytyksen jäädessä alle organisaation tavoitetason, siinä on edelleen kehitettävää. Myös sitoutumisen ja motivaation arviointituloksissa kehityssuunta ei ole ollut positiivinen. Kehitysmahdollisuuksien arviointi on pudonnut 0,12 pisteellä vuodesta 2011 vuoteen 2013 ja

kokemus oman itsensä arvostuksen tunteesta organisaation sisällä on pysynyt lähes ennallaan. Vuonna 2011 pisteytys oli 3,93 ja vuonna 2013 se pisteytettiin 3,94. (Case organisaatio 2011; 2013a.)

Vuoden 2013 henkilöstötutkimuksessa case organisaation henkilöstö on arvioinut oman mielikuvansa pohjalta kehittämishankkeen tavoitteiden toteutumista käytännössä. Tätä arvioinnin osa-aluetta on henkilöstötutkimuksessa kutsuttu muutoksen johtamisen arvioksi. Kokonaisuudessaan muutoksen johtamisen osion arviot ovat kaikki jääneet pisteiltään alle neljän pisteen. Henkilöstö on kokenut, että heillä on ollut käsitys kehityshankkeen eli muutoksen tavoitteista pisteillä 3,72. Riittävä tieto muutoksen sisällöstä on arvioitu 3,57 pisteellä ja oma osallistuminen muutoksen toteuttamiseen on arvioitu 3,29 pisteellä. Muutoksen toteuttaminen on arvioitu pisteillä 3,09 ja johdon sitoutuminen muutokseen on arvioitu pisteillä 3,47. Oman perustehtävän selkeys muutoksen jälkeen on arvioitu pisteillä 3,94 ja prosessien toimivuus kehittämishankkeen myötä on arvioitu pisteillä 3,15. (Case organisaatio 2011; 2013a.)

4.2 Esimiesten kouluttamisen ja organisaation tehokkuuden välinen yhteys

Organisaation tehokkuutta voidaan mitata sekä taloudellisten että ei-taloudellisten mittareiden kautta. Ei- taloudellisista mittareista käytetään määritelmää ulkoinen tehokkuus ja taloudellisista mittareista sisäinen tehokkuus. Sisäisen tehokkuuden kautta voidaan tarkastella toiminnan tehokkuutta taloudellisten lukujen, kuten kannattavuuden, kasvun tai myynnin kautta. Ulkoisen tehokkuuden kautta voidaan taas tarkastella muun muassa asiakastytyväisyyttä, laatua ja tuottavuutta. Myös aineeton pääoma vaikuttaa organisaation tehokkuuteen. Aineettomaksi pääomaksi voidaan luokitella työntekijöiden taidot ja osaaminen, organisaation prosessit ja asiakassuhteiden taso. (Lönqvist & Mettänen 2003, 24–25.) Organisaation tehokkuuden tavoittelussa esimiehen roolin voidaan nähdä olevan merkittävässä osassa. Esimiestyöllä vaikutetaan siihen, miten alaiset tuntevat organisaation strategian, tavoiteltavan päämäärän ja miten osaaminen on hyödynnetty tehokkuuden parantamiseksi. (Hlupic 2002, 94–95.)

Tässä tutkimuksessa esimiesten kouluttamisen ja case organisaation tehokkuuden välistä yhteyttä havainnoidaan case organisaation talouslukuja hyödyntäen ja omia asiakastytyväisyys mittareita käyttäen. Kehittämishankkeella on pyritty saamaan muutosta niin työyhteisötaitoihin, asiakaskohtaamisiin, esimiestyöhön, sujuviin prosesseihin ja sitä kautta tehokkuuteen. Kehittämishankkeen vaikutuksia mitataankin valittujen case organisaation mittareiden avulla, joiden kautta voidaan selvittää havaitut vaikutukset niin ulkoiseen kuin sisäiseenkin tehokkuuteen. (Case organisaatio 2014a.)

4.2.1 *Havaitut vaikutukset ulkoiseen tehokkuuteen*

Tässä tutkimuksessa esimiestyön kehittämisen vaikutuksia organisaation ulkoiseen tehokkuuteen tutkittiin asiakasnäkökulman kautta case organisaatiossa käytettävien omien mittareiden avulla. Tarkasteltaessa case organisaation tehokkuuden toteutumista, tehtiin erilaisia havaintoja. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna voitiin todeta kokonaistyytyväisyyden organisaatioon ja sen palveluihin olevan hyvällä tasolla. Huomionarvoista oli kuitenkin se, että verrattaen aiempiin vuosiin, kokonaisarvio oli hieman laskenut. Myös lojaaliuden kautta mitattuna voitiin tuloksia pitää hyvinä ja sen voitiin todeta kasvaneen edellisiin vuosiin nähden. Etenkin sen, millä todennäköisyydellä organisaation palveluita voitiin suositella edelleen, oli kasvanut. Tämä tulkittiin kertovan onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Lojaaliuden mittareina oli pidetty muun muassa sitoutuneisuutta. Vaikka kokonaisuustyytyväisyyden ja lojaaliuden voitiin nähdä molempien olevan hyvällä tasolla, voitiin kuitenkin havaita, että lojaalius oli korkeampaa, mitä tyytyväisyys.

Pyrittäessä laadukkaaseen asiakaskohtamiseen, pyritään molemminpuoleiseen odotusten täyttämiseen ja täyttymiseen. Laadukas asiakaskohtaminen voidaan nähdä tilanteena, jossa asiakasta pystytään palvelemaan tunnistuen hänen tarpeensa, täyttäen hänen odotuksensa ja jopa ylittämään ne. Kaikkia tyydyttävään lopputulokseen pyrittäessä asiakkaan tilannetta parantavat ratkaisut tuovat samanaikaisesti organisaatiolle sen tarvitsevaa myynnillistä tehokkuutta ja yhtäaikaisesti onnistunut kohtaaminen lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. (Case organisaatio 2014b.) Ulkoista tehokkuutta mitattaessa on tärkeää tiedostaa toiminnan kehittämisessä, miten asiakas kokee saamansa palvelun ja onko toimihenkilö asiakaskohtamisessa pystynyt välittämään asiakkaalle oikeanlaista informaatiota. Asiakkaan ja toimihenkilön vuorovaikutus on merkittävässä asemassa ulkoisen tehokkuuden toimivuudessa. (Case organisaatio 2014b.) Case organisaation mittareita tarkasteltaessa voitiin huomata, että asiakkaiden halu palveluiden vastaanottamiseen case organisaatiolta oli kasvanut edellisistä vuosista ja se oli hyvällä tasolla. Eroavaisuuksiakin kuitenkin löytyi eri palveluiden vastaanottamisen väliltä. Merkittävää oli kuitenkin se, että etenkin vuorovaikutuksen kannalta olennaiset asiat ulkoisessa tehokkuudessa voitiin nähdä heikentyneen ja olevan heikolla tasolla. Case organisaatio ei ole pystynyt kohtaamisissa välittämään sitä viestiä, mikä on sen toiminnan kannalta olennainen, siten että viesti olisi asiakkaalle selvä. Myöskään toimihenkilön aktiivisuus palveluista kertomiseen tai selkeään ja ymmärrettävään kertomiseen ei ole ollut toivotulla tasolla ja oli laskenut.

Olellaista tämän tutkimuksen kannalta on myös se, että case organisaatiossa toimihenkilöiden myynnillisyyden voitiin nähdä laskeneen. Sitä oli mitattu eri tuotteiden ja palveluiden osalta ja miten toimihenkilön aktiivisuus oli koettu palvelutilanteessa. Myös

kokonaisvaltaisen aktiivisuuden yhteydenpidossa koettiin laskeneen. (Case organisaatio 2014b.)

4.2.2 Havaitut vaikutukset sisäiseen tehokkuuteen

Organisaation tehokkuutta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Valittu näkökulma määrittää sen, miten tehokkuuden toteutuminen todetaan ja mitä kautta sitä voidaan mitata. Taloudellisen näkökulman mittareilla voidaan nähdä olevan kaksi erillistä tehtävää. Taloudelliset mittarit kertovat strategian taloudellisen suoritustason ja siten se määrittelee muiden näkökulmien mittarit ja tavoitteet. (Lönqvist & Mettänen 2003, 39.) Esimiestyön kehittämisen vaikutusta case organisaation tehokkuuteen tarkastellaan tässä kappaleessa taloudellisten mittareiden kautta. Finanssialan yrityksessä voidaan todeta olevan lukuisia taloudellisia mittareita ja tehokkuuden toteutumista voidaan havainnoida niin tehtyjen sopimuskappalemäärien mukaan suhteutettuna asiakaskohtaamisten määrään kuin myös taloudellisten toteumalukujen kautta.

Taulukkoon 2 on koottu case organisaation taloudellista tehokkuutta kuvaavat luvut vuosilta 2011 ja 2013. Niiden avulla voidaan havainnoida muutoksia taloudellisesta tehokkuudesta vuosien 2011 ja 2013 väliltä. Taloudellisten lukujen analysoinnissa tulee huomioida kuitenkin luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Taloudellisten lukujen analysoinnissa syy-seraussuhde tehokkuuteen finanssialalla ei ole yksiselitteinen, vaan siihen voidaan nähdä vaikuttavan myös yleinen taloudellinen tilanne. Case organisaation lukuja tarkasteltaessa eroavaisuuksiin vaikuttanee tehokkuuden lisäksi viime vuosina erityisen alhaiselle tasolle laskenut korkotaso ja haasteellinen markkinatilanne yleensä, joka luonnollisesti vaikuttaa muun muassa asiakkaiden kysyntään esimerkiksi rahoituksen osalta. Markkinatilanne vaikuttanee myös varovaisuutena ostopäätösten tekemisessä jolla voidaan luonnollisesti nähdä vaikutus taloudellisissa luvuissa. Vuoden 2013 tulokseen voidaan lisäksi nähdä vaikuttaneen lisääntyneet kustannukset finanssialalla ja samanaikaisesti korkotason heikentyminen. (Case organisaatio 2012; 2013b.)

Taulukko 2 Case organisaation taloudelliset mittarit (Case organisaatio 2012; 2013b)

CASE ORGANISAATIO		
(teur)	2011	2013
Korkotuotot	49445	38712
Korkokulut	24815	15360
Korkokate	24630	23352
Palkkiotuotot	24223	27845
Muut tuotot	13252	9068
Hallintokulut	29341	30390
Muut kulut	8581	10544
Liikevoitto	13888	6996
(meur)		
Talletukset	1683	1738
Vakuutussäästöt	250	365
Sijoitusrahastot	133	228
Tase	2271	2452
	17,80	
Vakavaraisuussuhde	%	19,30 %
Henkilöstö	393	379
Palvelupisteet	15	12
Asiakasmäärä	162222	166345

Taulukon 2 mukaan case organisaatiossa voidaan havaita vuosien 2011 ja 2013 välillä korkotuottojen laskeneen. Toisaalta tulosta on onnistuttu kasvattamaan muun muassa palkkiotuottojen kautta. Hallintokulujen voidaan todeta kasvaneen vuodesta 2011 vuoteen 2012, mutta 2013 tultaessa ne on saatu jälleen laskuun lähinnä toimintaa tehostamalla. Myös case organisaation vakavaraisuutta on pystytty kasvattamaan. Talletusten ja sijoituspalveluiden osalta voidaan havaita selkeää positiivista muutosta. Niin talletusten, vakuutussäästöjen kuin myös sijoitusrahastojen määrät ovat kasvaneet. Huomionarvoista on myös se, että samanaikaisesti voidaan henkilöstön määrän ja palvelupisteiden määrän todeta laskeneen. Asiakasmäärä on samanaikaisesti hieman noussut. (Case organisaatio 2012; 2013b.)

4.3 Arvio kehittämishankkeen onnistumisesta esimiesten kouluttamisen osalta case organisaatiossa

Case organisaation kehittämishankkeen onnistumista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on selvitetty kehittämishankkeen vaikutuksia esimiestyön kehittämisen osalta. Arvioitaessa hankkeen onnistumista, tulee saavutettuja vaikutuksia verrata ennen hankkeen toteuttamista asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää esimiestyötä, jonka arvioinnit henkilöstötutkimuksissa olivat heikenneet. Painopiste oli esimiestyön kehittämisessä ja etenkin aidon läsnäolon, vuorovaikutuksen ja alaisten yksilöllisten taitojen huomioimisessa ja hyödyntämisessä työssä.

Tässä tutkimuksessa kehittämishankkeen vaikutuksia arvioitiin alaisten näkökulmasta taulukon 1 mukaisesti, eli miten esimiestyö ja siihen vaikuttavat tekijät oli arvioitu ennen ja jälkeen hankkeen. Lisäksi hankkeen vaikuttavuutta arvioitiin organisaation ulkopuolelle heijastuvana tehokkuutena eli minkälaisia muutoksia hankkeen myötä oli havaittu asiakaspinnassa ja taloudellisessa tehokkuudessa taulukon 2 mukaan. Tässä tutkimuksessa esitettävä arvio kehittämishankkeen onnistumisesta pohjautuu tässä tutkimuksessa käytettyyn empiiriseen primaariin ja sekundaariin aineistoon. Kehittämishankkeen onnistumista arvioitaessa voidaan havaita tutkimuksen ensimmäisen ja toisen vaiheen vaikutukset tutkimustuloksiin.

Kehittämishankkeen voidaan nähdä vaikuttaneen positiivisesti case organisaation esimiestyön ja johtamisen arviointeihin ja alaiset olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa esimiestyöhön. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, haastatteluissa vastaajia pyydettiin kertomaan kehittämishankkeen myötä havaittavista vaikutuksista esimiestyössä, mutta vastaajat eivät kyenneet näitä muutoksia konkreettisina asioina nimeämään. Vaikka muutoksia ei voitu nimetä haastatteluiden kautta saatujen tulosten myötä konkreettisina asioina esimiestyössä, oli muutos havaittavissa henkilöstötutkimusten tuloksissa (Taulukko 1), sekundaarin aineiston perusteella tutkimuksen toisessa vaiheessa. Toisaalta on merkittävää, että myös eri palvelupisteiden välillä oli havaittavissa eroavaisuuksia esimiestyön arvioinnissa ja johtamisessa, joten yksittäisten esimiesten toiminnassakin voidaan nähdä eroavaisuuksia.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa, haastatteluista havaittiin tyytyväisyys lähiesimiehen työsketelyyn yksittäisiä poikkeuksia lukuunottamatta. Haastattelujen pohjalta oli kuitenkin havaittavissa, että palvelupisteet elivät melko itsenäistä arkea tiedostamatta muiden palvelupisteiden tilannetta tai toimintatapoja. Tämä saattoi osaltaan liittyä myös vuorovaikutuksen heikkoon arvioon koko organisaatiotasoisesti, johon kehittämishankkeella ei voida nähdä olleen positiivista vaikutusta. Ne kohdat henkilöstötutkimustuloksissa, joita tässä tutkimuksessa on tarkasteltu ja joiden arvioinnit eivät ole

hankkeen myötä nousseet, voidaan nähdä olevan selvästi kytköksissä organisaatiotasoi-
sen viestinnän ja vuorovaikuttamisen heikkoon arvioon. Niin toimivien prosessien ole-
massaolo, toiminnan oikeanlainen kehittäminen saadun palautteen pohjalta tai oikean-
laisten vaikuttamiskanavien puuttuminen ovat selvästi vuorovaikuttamisen tai sen toi-
mimattomuuden aiheuttamia. Samanlainen yhteys voidaan nähdä muutosjohtamisen
heikentyneiden arvioiden osalta. Muutosjohtamisessahan juuri tiedonkulku, sen jakami-
nen ja osallistaminen ovat avainasemassa. (Kamensky 2008, 17.) Huomioiden case or-
ganisaation yhtenä kehittämishankkeen pyrkimyksenä vastata jatkuvaan muutokseen,
voidaan muutosjohtamisen heikko arviointi nähdä kehittämishankkeen vaikuttavuutta
arvioitaessa heikentävänä tekijänä.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden kautta tarkasteltuna
voidaan nähdä myös hankkeen vaikutuksia. Asiakkaiden kokonaistyytyväisyys oli hie-
man laskenut, mutta sitoutuneisuus oli siitäkin huolimatta noussut lojaaliuden rinnalla.
Esimiestyön vaikutuksesta tehokkuuteen asiakaspinnassa voitiin kuitenkin nähdä kehit-
tämiskohtana edelleen, sillä asiakkaat eivät kokeneet saavansa myynnillistä aktiivisuutta
osakseen ja toisaalta organisaation välittämä viesti ei välittynyt asiakkaalle organisaati-
on haluamalla tavalla. Tämä on olennainen osa-alue tehokkuuteen pyrittäessä.

Sisäisen tehokkuuden kautta tarkasteltuna kehittämishankkeen onnistumiselle ja esi-
miehen merkityksestä organisaation tehokkuuden lisäämisessä analysoinnin haasteeksi
muodostui haasteellisen markkinatilanteen tuomat vaikutukset mitattaviin tuloksiin.
Toisaalta etenkin varallisuushoitopalveluissa voitiin nähdä selkeää kasvua epävar-
masta markkinatilanteesta huolimatta ja toisaalta tällä voitiin nähdä olevan suora yhteys
toimihenkilön aktiivisuuteen tarjota palveluita ja ratkaisuehdotuksia asiakkaan odotuk-
set täyttäen. Sisäisen tehokkuuden kautta tarkasteltuna kehittämishankkeen toteutumista
tulee kuitenkin huomioida taloustilanteen vaikutukset markkinoihin ja sitä kautta asiak-
kaiden aktiivisuuteen tehdä taloudellisia ratkaisuja

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastatteluissa selvitettiin myös haastateltavi-
en kokemuksia itse kehittämishankkeesta case organisaatiossa. Kehittämishanke oli
ollut organisaatiossa laaja projekti ja myös henkilöstöä oli koulutettu hankkeen teemo-
jen mukaisesti. Hankkeeseen itsessään suhtauduttiin positiivisesti ja koettiin, että se oli
kokonaisuudessaan yksityiskohtaisesti suunniteltu ja hanke otettiin henkilöstön osalta
avoimin mielin vastaan. Haastateltaville oli pääsääntöisesti teoreettisesti selvää, mihin
kehittämishankkeella pyrittiin ja he kokivat, että projektin aikana sen etenemisestä ja
vaiheista oli saatu riittävästi tietoa. Kehittämishankkeen päättyessä ei kuitenkaan osattu
nimetä konkreettisia parannuksia organisaation työilmapiiriin, työtapoihin tai kulttuuriin
liittyen. Haastateltavat eivät kokeneet konkreettista muutosta saamassaan esimiestyössä
hankkeen jälkeen ja hankkeen tavoitteiden toteutumiseen suhtauduttiin hieman kriitti-
sesti. Toisaalta esimiestyön muutosten havainnointia kehittämishankkeen myötä hanka-

loitti samanaikaisesti organisaatiossa suoritettujen esimiesten vaihdokset eri palvelupisteiden välillä. Kehittämishanketta ja sen kannattavuutta kuvattiin haastatteluissa eri tavoin.

”Et jotenki se mitä tuntuu nyt, niin ku vuos vaihtu, niin hanke unohtu.”(H4)

”Kun nää asiat on niin aineettomia, abstrakteja, kun se ei näy suoraan missään, et mikä se todellinen vaikutus on.”(H7)

”Mä olin vähän pessimisti ja ajattelin ettei se varmaan käytännös toteudu, niinkumust nyt tuntuu ettei se oikeen oo toteutunu.”(H8)

”Et ollaaks sitä pystytty hyödyntämään, niin se on mulle vähän epäselvää sitte.”(H1)

Toisaalta haastatteluissa oli havaittavissa, että haastateltavat suhtautuivat myönteisesti laajaan kehittämishankkeeseen, johon he saivat osallistua ja kehittämishankkeen vaikutuksia uskottiin näkyvän vielä tulevaisuudessakin. Toisaalta myös toimihenkilöiden omaa sitoutumista hankkeen läpiviennissä ja osallistumisessa kritisoitiin.

”Jos esimiestyö tähtää tulevaisuudessa valmentavaan esimiestyöhön, niin se on mun mielestä hyvä kehitys.”(H5)

Monet haastateltavista suhtautuivat hankkeen teemoihin myönteisesti, mutta epäilivät edelleen, jäisikö positiiviset pyrkimykset käytäntöön.

”Mut onko niistä jäänyt sitte jotain? Onko ihminen jäänyt rohkeaksi tai avoimemmaksi et kun tietyl taval ihmisil on herranpelko täs talos et ei varmaan sit kuitenkaan et...”(H6)

Kokonaisuudessa on myös huomioitava kehittämishankkeen ja esimiesten kouluttamisen pitkäaikaiset vaikutukset. Koulutuksen myötä ei voida olettaa toimintatapojen muuttuvan välittömästi vaan kehittämisellä pyrittiin vaikuttamaan ajatusmaailmaan ja toimintatapojen muuttamiseen pidemmällä aikavälillä. (Case organisaatio 2014a.) Täten tarkasteltuna kaikki kehittämishankkeen vaikutukset eivät välttämättä ole vielä konkretisoituneet esimerkiksi asiakaspintaan tai toimihenkilöiden tapaan toimia tai esimiehen tapaan johtaa.

4.4 Case organisaation tehokkuuden edistämismahdollisuudet esimiestyön ja oppivan organisaation keinoin

Oppiminen ja toiminnan kehittäminen nähdään vastauksena jatkuvaan muuttumiseen, innovaatioiden kehittämiseen, aktiiviseen osallistumiseen, toiminta- ja työskentelytapojen muuttumiseen ja edistykselliseen johtamistapaan. Oppivan organisaation mallissa jatkuvaan muutokseen pyritään vastaamaan juuri oppimisen, osaamisen kehittämisen, osallistamisen ja sitä kautta sitouttamisen kautta. (Jones & Hendry 1992.) Kasvavaa tietomäärää pyritään toisaalta hallinoimaan paremmin tiimityöskentelyn ja yhdessä tekemisen kautta (Sarala & Sarala 1991, 60).

Oppivan organisaation mallille tyypillisten tekijöiden voidaan nähdä olevan hyvin yhteneviä case organisaation kehittämishankkeen pyrkimysten kanssa. Tässä tutkimuksessa on tutkittu case organisaation kehittämishankkeen vaikutuksia esimiestyöhön ja sitä kautta organisaation tehokkuuteen. Hankkeella voidaan nähdä olevan vaikutuksia, mutta tämän tutkimuksen kautta löydettiin myös kehittämiskohtia case organisaation toimintatapojen kehittämiseksi edelleen. Tämän tutkimuksen myötä pyrittiin löytämään näitä kehittämismahdollisuuksia juuri oppivan organisaatiomallin keinoja hyödyntämällä ja tehostamalla niitä case organisaatiossa.

Tutkimuksen ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa, niin henkilöstötutkimustulosten kuin myös haastattelujen kautta saatujen tulosten selkeimpänä kehittämiskohtana voitiin havaita jatkuvan muutoksen johtaminen ja sen käytäntöön vieminen sekä organisaation vuorovaikutuksen parantaminen koko organisaatiota käsittävällä tasolla. Juuri jatkuvan muutoksen onnistunut läpivienti on oppivan organisaatiomallin keskeisimmistä kulmakivistä. Oppivaan organisaatiomalliin pyrkimisellä pyritään oppimisen kautta reagoimaan sisäisistä tai ulkoisista syistä johtuviin muutoksiin. Organisaation puitteiden voidaan nähdä mahdollistavan muutoksen läpiviennin. Puitteina voidaan nähdä rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen, yhteinen suunta tekemiselle, esteiden tunnistaminen ja keinojen rakentaminen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä arviointi ja palkitseminen prosessin jälkeen. (Moilanen 2001, 85.) Toisaalta muutoksen ja oppimisen läpiviennin onnistumisen voidaan nähdä olevan myös yksilökysymys. Yksilön huomioimisen ja tämän oppimisen ymmärtäminen vie lähemmäs oppivaa organisaatiota ja jatkuvan osaamisen kehittämistä. Mitä lähempänä oppivan organisaation mallia organisaation voidaan nähdä toimivan, sitä vähemmän johtamisen tai oppimisen käsitteisiin tulee kiinnittää huomiota. (Moilanen 2001, 122.)

Case organisaatiossa oppivan organisaatiomallin voitaisiin nähdä toteutuvan tehokkaammin, mikäli henkilöstöä osallistettaisiin enemmän toiminnan suunnitteluun ja heidän tietotaitoaan hyödynnettäisiin tehokkaammin niin muutosten suunnittelussa kuin myös läpiviennissäkin. Koska tutkimuksen toisessa vaiheessa henkilöstötutkimusten kautta oli

havaittavissa, että henkilöstö koki oman esimiehen kannustavan heitä oman toiminnan kehittämiseen, mutta kuitenkin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastattelujen kautta saaduissa vastauksissa ei koettu, että organisaatiotasolla hyödynnettäisiin riittävästi alaisten osaamista. Näiden perusteella voidaan olettaa, että henkilöstön osallistaminen ja työn kehittäminen liittyy lähinnä henkilöstön omien työprosessien ja arkirutiinien kehittämiseen kuin strategiatasoisten muutosten läpiviennin kehittämiseen. Haastattelujen tuloksiin perustuen voidaan nähdä, että palvelupisteiden sisällä toiminta oli aktiivista niin vuorovaikuttamisen kuin myös tiimityöskentelyn ja siitä saadun hyödyn osalta. Tietoa ja tiimitekemistä hyödynnettiin palvelupisteiden sisällä, mutta tuo tieto ei kulkenut muualle organisaatioon.

Haastattelujen kautta henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä organisaation toiminnan kehittämisessä vastattiin melko yksiselitteisesti.

”Ois enemmän voinu hyödyntää, et kyl mun mielestä on tietty semmosii projektei joita on kokeiltu, mutta jotka ei sit kuitenkaan välttämättä sitte näkyy se et tätä olis voinu joltain kysyy aikasemmin....”(H5)

Toisaalta osaamisen hyödyntämisessäkin voitiin havaita joitakin poikkeuksia. Yksittäiset toimihenkilöt, jotka olivat työskennelleet erilaisissa kehitysryhmissä, kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa positiivisempina.

Osallistamisen lisäksi haastattelujen kautta saatujen tulosten pohjalta voidaan havaita, että henkilöstö koki useasti, että vuorovaikutus organisaation eri tasoilla ei ole avointa. Lisäksi foorumeita avoimeen keskusteluun kaivattiin lisää.

”Mun mielestä ei toimi varsinkaan ylemmän johdon kanssa se vuorovaikutus ei toimi, et ne ei välttämättä ymmärrä tätä rivityöntekijää ja sitä minkälaiset olosuhteet on.” (H8)

Oppivan organisaatiomallin mukaisesti voitaisiin todeta, että avoimempaa vuorovaikutusta kehittämällä olisi mahdollista saavuttaa avoimempi vuorovaikutussuhde organisaation sisällä (Senge 1990a, 375). Tämän myötä henkilöstön osaamista voitaisiin aktiivisemmin hyödyntää organisaation toiminnan ja prosessien kehittämisessä, jolloin lopputulos saattaisi olla käytäntöön valmiimpi kokonaisuus. Oppivan organisaatiomallin mukaiset vaikuttamisen väylät voidaankin nähdä olevan jo olemassa, sillä tiimityöskentely ja yhdessä tekeminen toimii palvelupisteiden sisällä jo konkreettisesti. Niistä saatavaa tietoa voitaisiin tehokkaamaan viestinnän avulla hyödyntää ja jalostaa edelleen koko organisaatiotasoisesti ja yhtäläisesti organisaation ylemmiltä tasoilta voitaisiin kehittämisen alla olevia prosesseja kehittää yhdessä palvelupisteiden tiimityöskentelyä tehokammin hyödyntämällä. Sitä kautta muutosten läpiviennin suunnittelussa tulisi huomi-

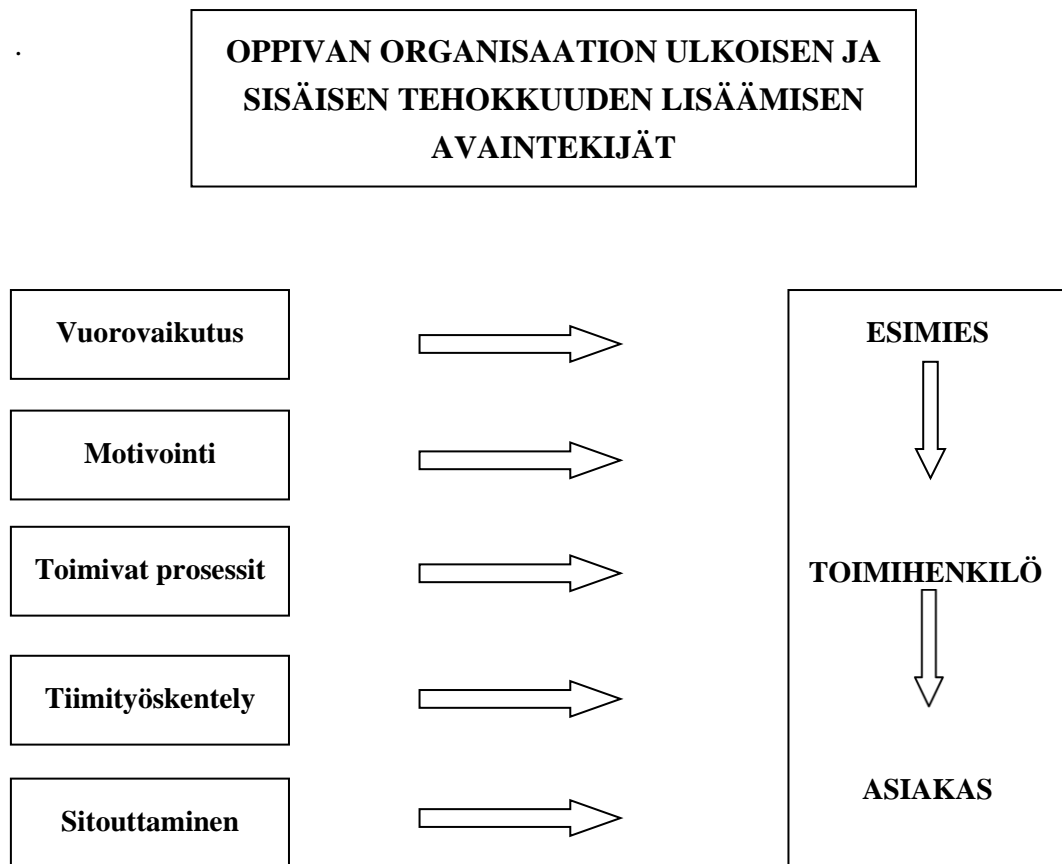
oitua heti mahdolliset käytännön ongelmat ja erikokoisten palvelupisteiden toimintaan liittyvät haasteet. Valmiimman muutoksen läpiviennillä voidaan nähdä olevan tehokkuuttakin edistäviä puolia. Tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpina voidaan nähdä avoimuuden lisääminen koko organisaatiotasolla, jolloin myös tieto prosessien toimivuudesta ja toimimattomuudesta kulkisi paremmin. Henkilöstö tuntisi strategiset tavoitteet paremmin oman osallistumisensa kautta ja tiimien tehokkaaman hyödyntämisen kautta henkilöstö pääsisi paremmin vaikuttamaan muutosten toteuttamiseen ja sitä kautta omaan työhön, jolla voidaan nähdä olevan vaikutus myös sitoutumisen ja motivaation parantumiseen. Osallistamisella ja vuorovaikuttamisella esimies pystyy johtamaan valmiimpaa ja hallitumpaa kokonaisuutta ja muutos näkyy asiakasrajapintaan suunnitelmuna ja heti toimivana kokonaisuutena. (Pedler ym. 1991, 18–23.) Muutoksen toimivuuden läpivienti vähentää myös asiakasrajapinnassa työskentelevien stressiä muutostilanteessa.

Näiden muutosten kautta ja oppivaa organisaatiomallia hyödyntämällä voidaan saavuttaa tehokkuutta organisaation sisällä, mutta onnistuneella muutoksen johtamisella ja muutoksen läpiviennillä on myös suora yhteys asiakkaaseen joka käytännössä kokee muutoksen omassa palvelutilanteessaan. Haastattelujen kautta kävi ilmi nopeasti toteutettujen muutosten konkretisoituminen asiakaspintaan.

”Meidän olis ehkä pitäny keskustella siitä enemmän täällä ja sit just et miten toimitaan ja mitä niille asiakkaille sanotaan ja sitte se asiakkaille tiedottaminen, et se ekat kaks viikkoa oli ihan hirveetä.”(H8)

Haastattelujen ja oppivan organisaation teorian pohjalta voidaankin nähdä johtamisen vaikutus case organisaatiossa toimihenkilöön ja sitä kautta myös asiakkaaseen. Tehokkuuden ilmentymistä asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksen toisessa vaiheessa havaittiin, että viesti, jota case organisaation toimihenkilöt pyrkivät asiakkaille viestimään, ei välittynyt asiakkaalle organisaation toivomalla tavalla. Toimihenkilöt kuitenkin kokivat, että he välittivät viestiä aktiivisesti ja sen sisältöisenä kun oli tarkoitus. Tämän tutkimuksen kappaleessa 3.3 on tarkasteltu oppivan organisaation kannalta olennaisia esimiestyöhön vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä oli vuorovaikutus, motivaatio, sitouttaminen, toimivat prosessit ja tiimityöskentely. Luvussa tuotiin esille esimiehen roolin merkitys näiden tekijöiden toteutumisessa. Näiden esimiestyöhön vaikuttavien tekijöiden toteutumisessa juuri vuorovaikutuksen molemminpuolinen onnistuminen ja avoimuus oli ratkaisevana tekijänä. Tämän tutkimuksen kautta havaittujen tulosten pohjalta voidaankin esittää kysymys siitä, voiko esimiestyöhön vaikuttavat tekijät, jotka ratkaisevat esimiestyön tason ja sitä kautta organisaation tehokkuuden vaikuttaa myös alaisen eli toimihenkilön ja asiakkaan välisen kohtaamisen onnistumiseen? Mikäli asiakas kokee, ettei hänelle ole tarjottu tai kerrottu jotakin, jonka toimihenkilö kokee

kertoneensa ja mikä on case organisaation tehokkuuden tavoittelun kannalta olennaista, voidaan asiakkaan ja toimihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa todeta olevan joitakin esteitä. Kuviossa 6 on havainnollistettu tätä näkemystä. Näkemyksen mukaan asiakkaan ja toimihenkilön keskinäisessä suhteessa ja kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaisivat samat tekijät, jotka ovat keskeisessä roolissa esimies-alaisuuden toimivuudessa. Niin laadukkaan asiakaskohtamisen tarjoamiseksi kuin myös tehokkuuden tavoittelemiseksi olennaista onkin, että toimihenkilö hallitsee asiakastilanteessa asiakkaan kannalta olennaisen tavan vuorovaikuttamisessa ja viestinnässä.



Kuvio 6 Oppivan organisaation sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden avaintekijät

Oikeanlaisen tavan löytämisessä asiakkaan tunteminen tai lukeminen tilanteessa on avainasemassa. Yhtäläisesti toimihenkilö pyrkii omalla osaamisellaan motivoimaan asiakasta ostopäätöksen tekemiseen ja tässä onnistuessaan sitouttaa asiakasta yhä enemmän organisaatioon samalla kun tuottaa asiakkaalle hyvän palvelukokemuksen.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia esimiestyön merkitystä organisaation tehokkuuden lisäämisessä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehkeyksenä oli esimiestyö ja organisaation tehokkuus ja näiden rinnalla tutkimuksen kannalta olennaisena teoreettisena mallina toimi oppivan organisaation malli. Tutkimus toteutettiin case tutkimuksena Suomessa toimivaan finanssialan yritykseen ja tutkimuksella pyrittiin löytämään vastauksia myös siihen, onko case organisaatiossa toteutetulla laajalla kehittämishankkeella ja esimiesten kouluttamisella havaittavissa vaikutuksia case organisaation sisäiseen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Tutkimuksessa pyrittiin lisäksi selvittämään, miten oppivan organisaation keinoin esimiestyötä voisi kehittää edelleen tehokkuuden lisäämiseksi. Esimiestyön merkitystä tarkasteltiin juuri oppivalle organisaatiomallille merkityksellisten osa-alueiden pohjalta. Samat teemat nousivat myös case organisaation tavoitteista. Näitä olivat sitoutuminen, motivaatio, vuorovaikutus, toimivat prosessit ja tiimityöskentely. Tutkimuksen aineistona käytettiin tieteellisiä artikkeleita, aiempia tutkimuksia ja kirjallisia lähteitä. Lisäksi tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa primaarina aineistona käytettiin case organisaatioon tehtyjen haastattelujen tuloksia. Tutkimuksen toisessa vaiheessa sekundaarina aineistona käytettiin case organisaation henkilöstötutkimuksen tuloksia vuosilta 2011 ja 2013, tulokatsauksia vuosilta 2012 ja 2013 sekä case organisaation ulkoista tehokkuutta mittaavia omia mittareita.

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia päätutkimuskysymyksen ja alakysymysten kautta. Lisäksi tässä luvussa tuodaan esille tutkimuksen kautta tehtyjä havaintoja, jotka antaisivat mahdollisuuden jatkotutkimuksiin. Luvussa tullaan myös käymään läpi tutkimuksen toteutusta ja analysoidaan sen tulosten luotettavuutta.

5.1 Johtopäätökset

Johtamisen ja johtajuuden vaikutuksia organisaation tehokkuuteen on todistettu useiden tutkimusten kautta. Markkula (2011, 188) on tutkimuksessaan painottanut juuri johtajan laaja-alaisen ajattelun tärkeyttä johtamisessa ja sen vaikutuksia niin organisaation tehokkuuteen kuin myös alaisten hyvinvointiin. Hänen mukaansa juuri johtajuuden jakaminen eli vastuun antaminen alaisille ja tiimeille kasvattaa suorituskykyä ja sitouttaa työntekijöitä. Vallan jakaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden kaiken asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja valtaa ja vastuuta jakamalla sitoutetaan työntekijöitä niin organisaatioon kuin myös organisaation strategian tavoittamiseen. Samassa yhteydessä painotetaan myös olennaisia taitoja johtajuudessa ja esimiestyössä. Jatkuvat muutokset

tavoissa toimia ja tuottaa asioita vaikuttavat muun muassa siihen, mitä johdetaan ja mitä ollaan myymässä, joiden kautta tehokkuutta mitataan. Asiantuntijuuden ja osaamisen johtaminen ja tietotaidon myyminen korostaa muun muassa vuorovaikutuksen merkittävyyttä johtajuudessa. (Markkula 2011, 184.) Vuorovaikutuksen merkitys korostui myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Tutkimuksen ensimmäisenä alakysymyksenä oli selvittää: *Miten esimiestyötä voidaan kehittää oppivan organisaation keinoin case organisaatiossa?* Tutkimuksessa on tuotu esille case organisaation kehittämishankkeen pyrkimykset, jotka monilta osin ovat oppivan organisaatiomallin mukaisia. Case organisaation henkilöstötutkimustulosten ja haastattelujen kautta on saatu selville selkeitä kehittämiskohtia case organisaatiossa ja niihin on pyritty löytämään ratkaisuehdotuksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja oppivan organisaatiomallin avulla. Tutkimuksen kautta havaitut suurimmat kehittämiskohdat esimiestyössä case organisaatiossa liittyivät muutoksen johtamiseen, vuorovaikutukseen koko organisaatiotasolla, yksilöiden huomioimiseen oppimisessa ja työssä sekä osallistamiseen. Tutkimuksen kautta havaittiin, että avoimemman vuorovaikutuksen ja viestinnän lisäämisellä koko organisaatiotasoisesti voitaisiin parantaa merkittävästi muutosjohtamisen onnistumista. Tiedonkulun tehostamisella voidaan vaikuttaa myös strategisten päämäärien jakamiseen ja sitä kautta yhdessä tekemiseen ja haluun saavuttaa yhteistä visiota. Toisaalta avoimemmalla vuorovaikuttamisella voitaisiin tehokkaammin hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien tietotaito ja osaaminen muutosten suunnittelussa. Paremmalla osallistamisella madallettaisiin organisaatiokennettä, hyödynnettäisiin tehokkaammin olemassa olevaa osaamista ja vastuun jakamisella saavutettaisiin myös alaisten parempaa sitoutuneisuutta. Näillä tekijöillä saavutettaisiin parannusta niin motivaation, vuorovaikutuksen, sitoutuneisuuden ja toimivien prosessien saralla. Asiakasrajapinnassa työskentelevien tiimityöskentelyä ja kehittämideoita hyödyntämällä nyt jo käytössä oleva tiimityöskentely saataisiin paremmin koko organisaatiotasolla hyödynnettyä. Näiden tekijöiden parantumisella voidaan nähdä vaikutus organisaation tehokkuuden parantumisessa. Oppimista pidettiin case organisaatiossa arvossaan, mutta osaamisen kehittämiseen toivottiin yksilökohtaisempaa suhtautumista. Osaamisen kehittämisessä toivottiin kunkin yksilön iän, henkilökohtaisten vahvuuksien ja toivomusten huomioimista. Tutkimuksen kautta kävi ilmi, että etenkin nuorille työntekijöille selkeä urapolku ja aidot mahdollisuudet työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen ovat sitoutuneisuuden kannalta merkittäviä tekijöitä.

Tämän tutkimuksen pohjalta tehtiin myös havainto toimihenkilön ja asiakkaan välisestä palvelutilanteesta. Havainnon mukaan organisaation tehokkuutta olisi mahdollista edellen lisätä parantamalla toimihenkilön ja asiakkaan välillä niitä tekijöitä, jotka ovat oppivan organisaation mallin mukaisesti olennaisia myös esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Tehokkuuden lisäämiseksi tämä tarkoittaa toimihenkilön osalta asiakkaan

motivointia, toimivien prosessien käyttämistä kohtaamisessa, luontevan vuorovaikutuksen luomista asiakaskohtaamiseen ja etenkin asiakkaan sitouttamista.

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli selvittää: *Miten organisaation tehokkuus määritetään ja miten sitä voidaan mitata?* Tässä tutkimuksessa on tuotu ilmi organisaation tehokkuuden mittaamiseen liittyvät näkökulmat ja niitä kuvaavat käsitteet. Organisaation tehokkuuden määritelmänä voidaan käyttää suorituskykyä, tuloksellisuutta, vaikuttavuutta ja tuottavuutta. Käsitteiden määritelmässä voidaan havaita eroavaisuuksia ja täysin yhtenevää käsitystä tehokkuuden määritelmälle ei voida pitää. Tässä tutkimuksessa yllä mainituista käsitteistä on käytetty sanaa tehokkuus. Tehokkuudella voidaan tarkoittaa taloudellisten tavoitteiden saavuttamista ja taloudellisen tuloksen tekemistä. Tehokkuutta voidaan mitata myös laadullisten käsitteiden kautta ja eri näkökulmista käsin. Organisaation tehokkuutta voidaan mitata sen kunkin sidosryhmän omasta näkökulmasta. Tehokkuuden kautta voidaan mitata tyytyväisyyttä, strategian- tai prosessien toimivuutta. Tehokkuutta mitattaessa on mittari määritettävä taas sen mukaan, ollaanko mittaamassa ulkoista tai sisäistä tehokkuutta. Taloudellisia tavoitteita mitattaessa voidaan käyttää hyväksi organisaation taloudellisia tuloslukuja kun taas laadullista tehokkuutta mitattaessa voidaan käyttää esimerkiksi tyytyväisyystutkimusten tuloksia hyödyksi. Tehokkuuden mittaamisessa tärkeänä osana on verrata saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin nähden. Case organisaation tehokkuutta mitattaessa hyödynnettiin henkilöstötutkimuksen tuloksia sekä case organisaatiossa käytettäviä asiakastyytyväisyyden mittareita.

Kolmantena alakysymyksenä tässä tutkimuksessa oli: *Miten kehittämishankkeen voidaan arvioida toteutuneen esimiesten kouluttamisen osalta case organisaatiossa?* Kehittämishankkeen toteutumista valitusta näkökulmasta voidaan tarkastella sen pohjalta, minkälaiset tavoitteet case organisaatio oli kehittämishankkeen esimiesten kouluttamisen osalta asettanut. Tavoitteina oli aidon läsnäolon ja kohtaamisen, luottamuksen ja vuorovaikutuksen lisääminen. Alaisten yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja niiden innostava ohjaaminen kokonaisvaltaiseen käyttöön, työssä onnistumisen mahdollistaminen kannustavalla ja tavoitetietoisella johtamisella. Lisäksi näiden kautta tavoitteena oli lisätä niin organisaation sisäistä kuin ulkoistakin tehokkuutta. (Case organisaatio 2014a.) Case organisaation henkilöstötutkimustulosten pohjalta voidaan todeta esimiestyön arviointien parantuneen kehittämishankkeen myötä vuodesta 2011 vuoteen 2013. Toisaalta samanaikaisesti muutosjohtamisen arvioinnit ovat heikolla tasolla, tosin näistä ei ole vertailupohjaa vuodelle 2011. Myös henkilöstön sitoutuminen on heikentynyt hankkeen myötä. Haastattelujen kautta voitiin havaita, etteivät haastateltavat kokeneet omassa käytännön työssä tai esimessuhteessaan muutoksia kehittämishankkeen jälkeen ja toisaalta kyseenalaistivat hankkeen hyötysuhteen, vaikka kokivatkin hankkeen koulutuksen ja tarkoituksen positiivisena. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna merkittävää parannusta ei voida hankkeen myötä todentaa. Vaikka lojaalius ja halu suositella yritys-

tä ovat kasvaneet, mutta samanaikaisesti kokonaistyytyväisyyden voidaan nähdä laske-
neen. Lisäksi vuorovaikutuksessa palvelutilanteissa voidaan nähdä parannettavaa.
Huomionarvoista on kuitenkin se, että asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna oli havaitta-
vissa myös merkittäviä eroavaisuuksia eri palvelupisteiden välillä.

Tämän tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää: *Miten esimiehen kehittyminen edistää organisaation tehokkuutta case organisaatiossa?* Päättökysymyksen kaut-
ta oli tarkoitus selvittää, minkälaisia vaikutuksia case organisaatiossa toteutetun kehittä-
mishankkeen ja esimiesten kouluttamisen myötä on havaittavissa organisaation tehok-
kuudessa. Tehokkuuden toteutumista mitattiin case organisaation taloudellisia lukuja
hyödyntämällä ja omia asiakastyytyväisyyden mittareita käyttäen. Tehokkuutta mitat-
tiin asiakasnäkökulmasta sekä organisaation taloudellisesta näkökulmasta. Olennaista
tutkimuksen kannalta oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia esimiesten kouluttamisella
oli alaisten arviointeihin esimiestyöstä, sillä se miten alaiset kokevat esimiestyön ja
minkälaiset valmiudet saavat sitä kautta oman työnsä tekemiseen ja asiakasrajapinnassa
työskentelemiseen vaikuttaa olennaisesti organisaation tehokkuuden syntymiseen. Case
organisaation henkilöstötutkimustulosten esimiesarviointien kautta oli havaittavissa
esimiestyön kokonaisvaltainen parantuminen kehittämishankkeen myötä. Huomionar-
voista on kuitenkin se, että eroavaisuudet esimiestyön arvioinneissa olivat melko suuria
joidenkin palvelupisteiden välillä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin arvioitu tuloksia
koko organisaation tasolla. Myös haastattelujen kautta saaduissa tuloksissa kävi ilmi,
että lähiesimiestyöhön oltiin tyytyväisiä. Esimiehen roolissa arvostettiin läsnäoloa ja
tukea ongelmanratkaisutilanteissa. Toisaalta oli havaittavissa, että etenkin nuoremmat
toimihenkilöt kaipasivat työhönsä enemmän valmennusta ja keinoja odotettujen tulosten
saavuttamiseksi. Toisaalta oli havaittavissa, että esimieheltä kaivattiin vielä enemmän
alaisen päätyöhön liittyvää substanssiosaamista, joka auttaisi esimiestä ymmärtämään
paremmin alaisen työhön liittyvät haasteet.

Huomionarvoista on kuitenkin se, että muutosjohtamisen arvioinnit olivat heikolla
tasolla ja muutosjohtamiseen liittyvät ongelmat tulivat ilmi myös haastattelujen kautta.
Muutosjohtamisen heikko arviointi kertoo kehittämistarpeesta muutosjohtamisen sarjal-
la, sillä case organisaatiolle jatkuvat muutokset kuuluvat jokapäiväiseen työhön ja täten
niiden onnistunut läpivienti voidaan nähdä merkittävänä tekijänä niin työn sujuvuuden,
tehokkuuden kuin myös hyvinvoinninkin osalta. Esimiestyön kehittämisen tuloksia pei-
latessa organisaation tehokkuuteen asiakasnäkökulmasta, voidaan todeta, että tyytyväi-
syys on hyvällä tasolla vaikkakin hieman laskenut, kun taas lojaaliuden ja sitoutunei-
suuden voidaan nähdä kasvaneen. Toisaalta asiakkaan ja toimihenkilön keskinäisessä
vuorovaikuttamisessa ja toimihenkilöiden myynnillisyyden aktiivisuudessa voidaan
nähdä kehitettävää. Taloudellisten lukujen kautta mitattuna voidaan todeta, että esimies-
työn kehittäminen on vaikuttanut etenkin sijoitustuotteiden myyntiin positiivisesti vaik-
ka asiakasmäärä on kasvanut ja henkilöstön määrä puolestaan laskenut samoin kuin

palvelupisteiden määrä. Taloudellisia lukuja tarkasteltaessa tulee huomioisa markkinoiden vaikutus.

5.2 Analyysin luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja tutkimuksessa pyritään totuudenmukaiseen lopputulokseen. Täten tutkimuksen kokonaisuuden kannalta on olennaista arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tosin huomionarvoista on, että laadullisenkaan tutkimuksen piirissä tutkimuksen luotettavuuden käsitteet eivät ole yhteneviä. Yhtenevää määritelmässä on kuitenkin se, että tutkimuksella tavoitellaan objektiivisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuuden toteutumiseen vaikuttaa havaintojen luotettavuus ja toisaalta niiden puolueettomuus. Ratkaisevaa on, miten objektiivisesti tutkija kykenee vastaanottamaan tutkimustuloksia ja tulkitsemaan niitä puolueettomasti. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 131.)

Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt objektiivisuuteen tuomalla niin haastattelujen kautta saadut tulokset kuin sekundaarista aineistosta esiin nousseet tulokset juuri sellaisenaan tutkimuksen raportointiin. Objektiivisuutta on pyritty korostamaan vielä entisestään taulukoimalla mahdollisuuksien mukaan empiiristä aineistoa, kuten henkilöstötutkimusten tulokset case organisaatioissa vuosina 2011 ja 2013 taulukon 1 mukaisesti. Myös suorilla lainauksilla haastatteluiden tuloksista on pyritty korostamaan haastateltavien omaa näkemystä. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa on huomioitavaa, että tutkija on itse oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tästä syystä laadulliset tutkimukset sisältävät myös enemmän tutkijan tekemiä johtopäätöksiä aineiston pohjalta, toisin kuin kvantitatiivisen menetelmän mukaan toteutetussa tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2000, 210.) Tämän tutkimuksen kautta löydetty havainnot perustuvat ainoastaan tutkimuksessa käytettyyn materiaaliin ja tutkimustuloksiin ei ole vaikuttanut tutkijan henkilökohtainen suhde tutkittavaan case organisaatioon.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös realibiliteetin ja validiteetin toteutumisen kautta. Tutkimuksen reliabeeliudella viitataan siihen, että tutkimustulokset ovat toistettavissa ja että tutkimustulokset eivät perustu sattumanvaraisiin tuloksiin (Hirsijärvi ym. 2004, 216.) Tässä tutkimuksessa reliabeeliutta tukee jo se, että tutkimusta aloitettaessa case organisaation henkilöstötutkimuksen tulokset olivat jo olemassa. Tämän tutkimuksen aikana tehtyjen haastattelujen tulokset voidaan nähdä olevan yhtenevät henkilöstötutkimusten tulosten kanssa. Haastatteluissa käytetyt teemat olivat yhtenevät tämän tutkimuksen tutkimusongelman sekä teoreettisen viitekehäyksen kanssa ja myös case organisaation henkilöstötutkimustuloksista hyödynnettiin samoja osia alueita tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksessa käytetyn primaarin ja sekundaarin aineiston

pohjalta voidaan jo todeta tutkimuksen reliabeelisuuden vahvistuminen. Huomioitavaa on, että haastatteluissa otos oli huomattavasti pienempi, mitä henkilöstötutkimuksissa, mutta yhtenevyyks vastauksissa voidaan silti havaita.

Validiteetilla viitataan taas siihen, onko valitulla tutkimusmenetelmällä kyetty vastaamaan siihen, mikä on ollut tarkoituksena. Validiutta voidaan tarkastella eri näkökulmista käsin ja näitä ovat ennustevalidius, tutkimusasetelmavalidius ja rakennevalidius. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri tutkimusmenetelmiä. Eri tutkimusmenetelmien yhtäaikaisesta käyttämisestä käytetään termiä triangulaatio. (Hirsijärvi ym. 2004, 217–218.) Tässä tutkimuksessa on triangulaatioon pyritty yhdistelemällä juuri laadulliseen tutkimukseen kvantitatiivisin menetelmin kerättyä tutkimusmateriaalia. Kuten tutkimuksessa on tuotu esiin luvussa 1, on case tutkimuksessa menetelmien yhdistäminen yleistä.

Tutkimuksen luotettavuutta ja validiuden sekä reliabiliteetin toteutumista on pyritty korostamaan tutkimuksen etenemisen ja siinä käytettyjen menetelmien yksityiskohtaisella kuvaamisella. Tutkimusaineiston kautta tehdyt havainnot ja siitä edelleen johtopäätökset perustuvat tässä tutkimuksessa esitettyyn teoreettiseen pohjaan ja menetelmien kautta saatuun empiiriseen materiaaliin. Validiuden toteutumista puoltaa tutkimuksessa myös se, että tutkimuksen tutkimusongelmaan ja alakysymyksiin on tehdyn tutkimuksen pohjalta löydetty vastauksia ja tutkimusmateriaalin pohjalta on löydetty loogiset mahdollisuudet jatkotutkimusten tekemiseen.

Tutkimuksen luotettavuuteen voidaan nähdä vaikuttavan tutkittavan case organisaation tilanne suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään case organisaation kehittämishankkeen vaikutuksia esimiestyön osalta organisaation tehokkuuteen. Tutkimusta tehtäessä haastatteluissa kävi ilmi samanaikaisesti kehittämishankkeen kanssa organisaatiossa tapahtuvat muut strategiset muutokset ja esimiesvaihdokset eri palvelupisteiden välillä. Kehittämishanke alkoi vuonna 2011 ja päättyi virallisesti vuonna 2013. Johtuen esimiesvaihdoksista, useiden haastateltavien esimies oli vaihtunut kehittämishankkeen aikana, joka hankaloitti mahdollisten muutosten havainnoimista oman esimiehen työskentelyssä. Haastatteluista kävi myös ilmi muiden organisaation strategisten muutosten vaikutus työilmapiiriin, toimintatapoihin ja suhtautumisessa omaan työhön. Nämä muut muutokset ovat saattaneet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin tai ne ovat saattaneet hankaloittaa kysytyn asian hahmottamista kokonaisuudesta. Luotettavuuteen saattoi myös vaikuttaa kehittämishankkeen aloittamisesta kulunut aika sekä abstraktit asiat, joita haastattelujen kautta pyrittiin selvittämään. Moni haastateltavista koki kehittämishankkeen aloittamisen olleen ajallisesti jo kaukana ja siihen palaaminen haastattelujen muodossa koettiin äkinäisenä siirtymisenä ajassa taaksepäin. Toisaalta nämä havainnot kehittämishankkeen ajallisesta kokemisesta antavat taas tukea tehdyille johtopäätöksille kehittämishankkeesta.

Analyysin luotettavuutta arvioitaessa mahdolliset luotettavuuteen vaikuttavat tekijät on luonnollisesti tuotava esille, mutta tutkija ei koe niiden vaikuttaneen haastattelujen kautta saadun tutkimusmateriaalin laatuun tai tutkimuksen kautta tehtyihin johtopäätöksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös siihen käytetyn ajan ja prosessin julkisuuden pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 138). Tämä tutkimushanke käynnistettiin toukokuussa 2013 yhteisellä palaverilla case organisaation edustajan kanssa. Palaverissa haettiin alustavaa suuntaa alkavalle tutkimukselle ja siinä huomioitiin sekä tutkijan toiveet tulevan tutkimuksen osalta kuin myös case organisaation tarpeet tutkimuskohteelle. Tutkimusta luonnosteltiin kesällä 2013 ja varsinainen tutkimusprosessi käynnistyi syyskuussa. Syksyn 2013 aikana rakennettiin tutkimuksen pääkysymys ja alakysymykset ja niiden ympärille lähdettiin rakentamaan teoreettista viitekehystä. Myös tällöin tehtiin päätös oppivan organisaatiomallin hyödyntämisestä tutkimuksen teoreettisena pohjana. Päätöstä tuki case organisaation kehittämishankkeesta esiin tulleet yhtenevät teemat ja tavoitteet oppivan organisaatiomallin kanssa. Haastattelut käynnistettiin case organisaatiossa helmikuun 2014 aikana ja tutkimuksen raportointi on kirjoitettu kevään 2014 kuluessa. Tutkimuksen aikana tutkija on ollut aktiivisesti yhteistyössä case organisaation edustajan kanssa.

Tutkimusta tehtäessä on pyritty huomioimaan myös eettiset tekijät. Eettisiä tekijöitä ovat muun muassa haastateltavien riittävä informointi ja yksityisyyden suoja sekä sovittu pysyminen. Myös liikesalaisuuden säilyttäminen voidaan nähdä eettisenä tekijänä tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2000, 57.) Eettisiä periaatteita on pyritty noudattamaan parhaalla mahdollisella tavalla ja siitä syystä esimerkiksi haastateltavien taustatietoja ei ole erikseen taulukoitu yksityisyyden säilyttämiseksi. Myös case organisaation osalta eettisiä periaatteita on noudatettu muun muassa liikesalaisuuden alaisen tiedon oikeanlaisella hyödyntämisellä ja liiallisten yksityiskohtien välttämällä.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kamensky (2008, 30) kiteyttää liiketoiminnalliseen menestykseen vaikuttaviksi tekijöiksi vuorovaikutuksen, strategian, johtamisen ja osaamisen keskinäisen toimivuuden. Samoja teemoja on tässä tutkimuksessa tutkittu case organisaation kautta ja oppivan organisaatiomallia hyödyntämällä. Eri johtamisen malleista ja näkemyksistä voidaan havaita, että yhtäläistä niillä on pyrkimys liiketaloudelliseen menestykseen, tehokkuuden maksimoimiseen ja kilpailijoista erottuvuuteen. Eri teoreettisten mallien kautta pyritään tehostamaan organisaation kykyä reagoida eri tavoin jatkuvaan muutokseen. (Sarala & Sarala 1999, 51.)

Myös tämän tutkimuksen taustalla on ollut pyrkimys vastata jatkuvan muutoksen tuomaan haasteeseen. Case organisaation kehittämishankkeella on pyritty parantamaan eri osa-alueita, muun muassa panostamalla esimiestyön kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa pääpaino onkin ollut esimiestyön merkityksestä tehokkuuteen nähden ja Kamenskyn (2008, 30) mainitsemat menestystekijät ovat kaikki olleet tarkastelun alla tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen johtopäätöksissä esitettiin näkemys tehokkuuden toteutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä tekijät olivat merkittäviä tehokkuuden saavuttamisessa esimiehen ja alaisen välillä, mutta ovat merkittävässä osassa myös asiakas kohtaamisessa asiakkaan ja toimihenkilön välillä ja ratkaisevat tehokkuuden toteutumisen myös tässä kohtaamisessa. Jatkotutkimusmahdollisuutena tämän tutkimuksen pohjalta nousi esiin juuri asiakkaan ja toimihenkilön välisen vuorovaikutuksen tutkimisen. Mitkä tekijät kahden henkilön välillä ovat vuorovaikutuksessa ja viestinnässä keskeisiä sanoman läpiviemiseksi ja myynnillisen tehokkuuden lisäämiseksi.

Toisena jatkotutkimusmahdollisuutena olisi tutkia organisaation jatkuvan muutoksen vaikutusta asiakkaaseen ja sitä, miten organisaatiossa tapahtuva jatkuva muutos tulisi johtaa ja toteuttaa siten, että muutokset eivät vaikuta asiakasrajapintaan negatiivisesti. Tämän tutkimuksen kautta nousi esiin muutosten herkkä vaikutus asiakasrajapintaan ja haasteena oli toimihenkilöille jäävä vastuu muutoksen läpiviennistä johtamattomana asiakkaiden suuntaan.

Osittain esitetyt jatkotutkimusmahdollisuudet ovat yhteneviä tämän tutkimuksen kantavien teemojen kanssa, mutta kukin esitetty jatkotutkimusmahdollisuus antaisi mahdollisuudet osa-alueiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun.

Näiden ohella myös alaistaitojen merkitystä olisi mahdollista tutkia tarkemmin juuri muutoksen toteuttamisen ja tehokkuuden näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti tiimityöskentelyn tehostamisen näkökulmasta. Mikä on yksilön merkitys oppivan organisaation mallin mukaisen tiimityöskentelyn tehokkaassa hyödyntämisessä ja miten esimiestaidot ja alaistaidot vaikuttavat onnistuneen tiimityöskentelyn läpivientiin. Tiimityöskentelyn toimivuuden tutkimisen kautta saataisiin työvälineitä myös case organisaation toiminnan kehittämiseen. Yhtenä johtopäätöksenä tässä tutkimuksessa oli tiimien tehokkaampi hyödyntäminen.

6 LÄHTEET

- Abrahamsson, Pekka (2002) *The Role of Commitment in Software Process Improvement*. ActaUniversitatisOulensis A 386, Oulu.
- Argyris, Chris (1982) *Reasoning, learning and Action. Individual and Organizational*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Campos, E. – Sánchez, M. (2003) *Knowledge management in the emerging strategic business process: Information, complexity and imagination*. Journal of Knowledge Management 7 (2), 5 - 17.
- Case organisaatio (2011) *Henkilöstötyytyväisyystutkimus*.
- Case organisaatio (2012) *Tuloskatsaus. 2012*
- Case organisaatio (2013a) *Henkilöstötyytyväisyystutkimus*.
- Case organisaatio (2013b) *Tuloskatsaus 2013*.
- Case organisaatio (2014a) *Case organisaation edustajalta saatu tieto case organisaatiosta ja kehittämishankkeesta*.
- Case organisaatio (2014b) *Case organisaation tiedonanto asiakastytyväisyydestä case organisaation omia mittareita käyttäen*.
- Chauvel, D. – Despres, C (2000) *Knowledge horizons by Charles Despres, Daniele Chauvel. The present and the promise of knowledge 2000*. Butterworth-Heinemann.
- Cho, S. – Chang, D. (2008) Salesperson's innovation resistance and job satisfaction in intra-organizational diffusion of sales force automation technologies: *The case of South Korea*. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (1), 841-847.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, Lontoo.

- Eskola, J. – Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus, Jyväskylä.
- Florida, R. – Kenney, M. (1993) *Beyond Mass Production. The Japanese System and Its Transfer to the U.S.* Oxford University Press.
- Isoaho, Minna (2007) *Rohkea johtaja*. WSOY, Porvoo.
- Hamel, G. - Prahalad, C. (1994) *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hannus, Jouko (1994) *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. HM & W Research, Espoo.
- Harisalo, Risto (2008) *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.
- Helakorpi, Seppo (1999) Kouluttajan asiantuntijuus.
<<http://share.hamk.fi/aokk/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Opetus/opettajan%20asiantuntijuus/koul-asiantuntijuus.pdf>> Haettu 15.1.2014.
- Henry, N. – Pinch, N. (2000) The Industrial agglomeration (of Motor Sport Valley): a Knowledge, Space, Economy approach. Teoksessa Bryson, J.R, Daniels, P.W, Henry, N. & Pollard, J. (toim.) Knowledge, Space, Economy. Routledge.
- Hirsijärvi, S. - Remes, P. – Sajavaara, P. (2003) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hlupic, V. - Pouloudi, A. - Rzevski, G. (2002) Towards an Integrated Approach to Knowledge Management: ‘Hard’, ‘Soft’ and ‘Abstract’ Issues. *Knowledge and Process Management* 9 (2), 90-102.
- Hyrkäs, Elina (2009) *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppateieteellinen tiedekunta, Lappeenranta.
- Hyppänen, Riitta (2004) *Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Isoaho, Minna (2007) *Rohkea johtaja*. WSOY, Porvoo.

- Johnston, M. – Futrell, C. – Parasuraman, A. – Sager, J. (1988) Performance and Job Satisfaction Effects on Salesperson Turnover: A Replication and Extension. *Journal of business research*, Vol. 16 (1), 67-83.
- Jones, A. - Henry, C. (1992) *The learnig organization: A Review of Literature and Practice*. CCSC, Human Resource Development Partnership.
- Jokivuori, Pertti (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä?* Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Kakabadse, N. - Kouzmin, A. - Kakabadse, A. (2001) From Tacit Know-ledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. *Knowledge and Process Management* 8 (3), 137-157.
- Katzenbach, J. - Smith, D. (1993) *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Weilin Göös, Jyväskylä.
- Kamensky, Mika (2008) *Strateginen johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Kaplan, R. – Norton, D (1996) *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kasvio, Antti (1994) *Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet*. Gaudeamus, Espoo.
- Kauhanen, Juhani (2010) *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kauppinen, Tero (2002) *Arvojohtaminen*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Katsikea, E. – Theodosiou, M. – Perdikis, N. – Kehagias, J. (2010) The effects of organixational structure and job characteristics on export sales managers job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, Vol. 46 (1), 221-233.
- Kiianmaa, Antti (1997) *Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen*. Teoksessa Iris Aalto-Marjosola (toim.) *Organisaatio ja yrittäjäyys*. WSOY, Juva.

- Kirjavainen, P. - Lähteenmäki, S (toim.) Salmela, H. - Sauru, E. (2005) *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turun Kauppakorkeakoulu, Esa Print, Tampere.
- Lengnick-Hall, M. - Lengnick-Hall, C. (2003) *Human Resource Management in the Knowledge Economy*. Berrett-Kochler Publishers, San Francisco.
- Lehtonen, Teemu (2002) *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos, Tampere.
- Loppela, Kaija (2004) *Ihminen ja työ- keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä*. Akateeminen väitöskirja. Seinäjoki, Tampereen Yliopisto.
- Lönnqvist, A. – Mettänen, P. (2003) *Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lumijärvi, Ismo (2009) *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten sen vaikutus ilmenee?* Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino, Tampere.
- Mayo, Andrew (2001) *The Human Value of the Enterprise*. Nicholas Brealey Publishing.
- Markkula, Marja (2011) *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet*. Vaasan Yliopisto. Filosofinen tiedekunta, Vaasa.
- Montebello, A.-Buzzotta, V. (1993) *Work Teams that work. Training and Development, March 59-64*
- Moilanen, Raili (1996) *Oppiva organisaatio - Tausta ja käsitteistö*. Lisensiaattitutkimus. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos, Jyväskylä.
- Moilanen, Raili (2001) *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

- Mustikkamäki, N. - Sotarauta, M. – Kosonen, K-J (toim.) (2004) *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Näkökulmia yksilöiden sitoutumisen ja alueiden kehityksen väliseen suhteeseen.* Tampere University press. Tampere.
- Neely, A. - Adams, C (2001) Performance Prism Perspective. *Journal of Cost Management.* Vol 15, No. 1, ss. 7-15.
- Nieminen, P. – Tomperi, S. (2008) *Myynnin johtamisen uusi aika.* Ws Bookwell Oy, Porvoo.
- Novak, Joseph (2002) *Tiedon oppiminen, luominen ja käyttäminen. Käsitekartat työvälineitä oppilaitoksissa ja yrityksissä.* Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Parsons, E. – Broadbridge, A. (2006) Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of retailing and Consumer Services,* Vol. 13 (1), 121-131.
- Pedler, M. – Burgoyne, J. - Boydell, T. (1988) *Learning company project: A report on Work undertaken October 1987 to April 1988.* Sheffield, Trainig Agency.
- Pedler, M. – Burgoyne, J. - Boydell, T. (1991) *The learning company, a strategy for sustainable development.* McGraw-Hill, London.
- Peltonen, Tuomo (2007) *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita.* Otavan Kirjapaino, Keuruu.
- Puro, Jukka-Pekka (2002) *Esimiehen viestintätaidot.* WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Puttonen, Martti (1993) *Työyhteisön kehittäminen.* WSOY, Juva.
- Rahikainen, O.- Ylöstalo, P. (1997) *Työelämän muutos Suomessa ja lähialueilla. Tutkimus Helsingistä, Pietarista ja Tallinnasta.* Työministeriö. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Ragin, Charles (1992) *What is case? Exploring the foundations of social inquiry.* Cambridge university press, London.
- Robbins, S. – Judge, T. (2010) *Essentials of organizational behavior.* Pearson, New Jersey.

Routio, Pentti (2013)

<http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14112_totea.html>Hattu 28.2.2014.

Ruohotie, P. – Honka, J. (toim.) (1997) *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Sarala, U. – Hätönen, H. (2000) *Oppia tiimistä*. Kirjapaino Lasse Helle Oy.

Sarala, U. - Sarala, A. (1999) *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Seeck, Hannele (2008) *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Esa Print Oy, Tampere

Senge, M (1990a) *The fifth discipline, the art and practice of learning organization*. Doubleday Dell, New York.

Sistonen, Samuli (2008) *Paranna tuloksia ja palkitse*. Gummerrus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Storey, J.-Quintas, P.-Storey, J.(toim) (2001) *Knowledge Management and HRM. Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, Cornwall.

Syrjäaho, Teija (2008) *Osaamisen kehittäminen ja strategisuus. Tulkinnallinen tutkimus rahoitusalan yrityksestä*. Turun Kauppakorkeakoulu. Uniprint, Turku.

Taylor, Frederik (1911/1967) *Principles of Scientific Management*. New York.

Tikkamäki, Kati (2006) *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos, Tampere.

Toskala, Antero. (1992) *Itsetuntemus ja johtajuus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tsai, P. – Yen, Y. – Huang, L. – Huang, I. (2007) A study on motivating employees' learning on commitment in the post-downsizing era: *Job satisfaction perspective*. *Journal of World Business*, Vol. 42.(1), 157-169.

- Tuomi, J.- Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Tuomi, L. – Sumkin, T. (2012) *Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia*. Sanoma Pro Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2008)
<http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2008/tyoelaman_kehittaminen_osaksi_tekesin_toimintaa.91295.news>Haettu 30.3.2014.
- Yin, Robert (1984) *Case study research. Design and methods*. Sage, California.
- Ulrich, Dave. (2007) *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Talentum.
- Vanhala, S. – Laukkanen, M. – Koskinen, A. (2002) *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3.uud.p. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Vesterinen, Pirkko (toim.) (2006) *Johtaminen ja Esimiestyö*. WSOY, Keuruu.
- Viesti muutoksessa. Opas johdolle ja esimiehille* (2007). Valtionkonttori, Kaiku palvelut. Helsinki.
- Viitala, Riitta (2003) *Henkilöstöjohtaminen*. 2. p. Edita, Porvoo.
- Viitala, Riitta (2008) *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytännön*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Virkkunen, Jaakko (toim.) (2002) *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 20. Helsinki.
- Wotruba, Thomas (1990) Full-time vs. part-time salespeople *A comparison on job satisfaction, performance, and turnover in direct selling*. *Research in Marketing*, Vol. 7 (1), 97-108.
- Åberg, Leif. (2006) *Johtamisviestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

LIITE 1 SAATEKIRJE

Hei,

Olen työni ohella (*organisaation nimi poistettu*) opiskellut Turun Kauppakorkeakoulussa, Porin yksikössä, pääaineenani johtaminen ja organisointi. Teen parhaillaan gradua yhteistyössä (*organisaation nimi poistettu*) kanssa. Graduni työnimikkeenä on Esimiestyön merkitys organisaation tehokkuuden lisäämisessä oppivan organisaation keinoin. Case: Esimiesten kouluttaminen finanssialan yrityksessä.

Työn tarkoituksena on selvittää esimiehen merkitystä tehokkuuden lisäämisessä ja asiaa tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmasta. Esimiestyön merkitystä lähestytään etenkin motivaation, sitouttamisen, vuorovaikutuksen, toimivien prosessien ja tiimityöskentelyn kautta. Tutkin työssä myös kehittämishankkeen tuloksia esimiesten kouluttamisen osalta. Työn lähdemateriaali koostuu tieteellisistä kirjallisista lähteistä ja lisäksi myös organisaation vuosien 2011 ja 2013 henkilöstötutkimusten tuloksista työn kannalta tarpeellisilta osin. Lisäksi tulen haastattelemaan yhdeksää toimihenkilöä kolmesta eri palvelupisteestä yllä mainittuihin teemoihin liittyen.

Haastattelut on tarkoitus suorittaa sovittuna ajankohtana haastateltavan omassa palvelupisteessä. Haastatteluun kannattaa varata aikaa 1,5 tuntia (Arvioitu kesto 45 min - 1,5h). Tavoitteena on järjestää haastattelut viikkojen 6, 7 ja 8 aikana mahdollisuuksien mukaan. Haastattelutilanne tulee olemaan luottamuksellinen ja haastattelumateriaali tulee jäämään ainoastaan tutkijan, eli minun käyttööni. Gradun valmistuttua haastattelumateriaali tullaan hävittämään.

Haastattelujen kautta saatava tieto on hyvin merkityksellistä tekemäni työn kannalta. Siksi olenkin jo etukäteen kiitollinen haastateltaville osallistumisestanne päättötyöni toteuttamiseen.

Tämä viesti lähtee teille, joita toivon voivani haastatella ja tiedoksi teidän esimiehillenne. Kopio viestistä lähtee myös (*henkilön nimi poistettu*) henkilöstöosastolle, joka on mukana työni suunnittelussa ja on auttanut muun muassa haastateltavien valinnassa. Olen kaikkiin haastateltaviin yhteydessä haastatteluajasta sopiakseni ja vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin.

Yhteistyöterveisin
Aliisa Leimu-Suokas

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Henkilön taustatiedot:

Nimi:

Ikä:

Palvelupiste:

Esimies:

Miten kauan olet työskennellyt organisaatiossa:

Miten kauan olet työskennellyt nykyisen esimiehen alaisena:

Työnkuva

Minkälainen on työnkuvasi:

Koulutustausta:

Miten miellät tehokkuuden työssäsi:

Esimiehen rooli

Miten uskot esimiehesi tuntevan sinut:

Miten koet esimiehesi tuntevan sinun työnkuvasi ja siihen liittyvät haasteet:

Miten kuvailisit esimiestäsi:

- Miten tämä ilmenee hänen tavassaan johtaa?

Minkälainen rooli esimiehelläsi on sinun työsi kannalta: (ohjaaja, valmentaja, valvoja, sparraaja, jokin muu)

- Miten se ilmenee käytännössä? (kehityskeskustelut, myyntikeskustelut, havainnoinnit – Miten usein/ säännöllisesti – Mitä niistä seuraa?)

Mitä sinä odotat esimieheltäsi:

- Toteutuvatko odotuksesi:
- Miten sinua tulisi johtaa:

Tehokkuuden tavoittelu

Oletko mielestäsi tehokas:

Mitä tehokkuus –sana sinussa herättää:

Mitä tehokkuus tarkoittaa työssäsi:

Minkälaista tehokkuutta esimiehesi edellyttää sinulta työssäsi:

Miten voisit kehittää omaa tehokkuuttasi:

- Miten tiimin/konttorin tehokkuutta voitaisiin kehittää
- Miten esimies voisi toimia tehokkaammin

Miten sinua tulisi johtaa, jotta toimisit tehokkaammin:

Miten esimiehesi kannustaa sinua oppimaan:

Miten esimiehesi tulisi johtaa sinua jatkuvassa muutoksessa:

Miten esimies edistää oppimistasi ja osaamistasi:

Miten kehittäisit vuorovaikutusta sinun ja esimiehesi välillä:

Miten esimies pystyy omalla toiminnallaan lisäämään sitoutuneisuuttasi:

Miten esimies motivoi sinua omalla toiminnallaan:

Osaamisen kehittäminen ja jatkuva muutos

Koetko, että sinulla on työssäsi tarvittava osaaminen:

Miten kehität itseäsi:

Miten työnantajasi pyrkii kehittämään sinua:

Vaikuttaako jatkuva muutos osaamiseesi:

Miten koet jatkuvan muutoksen:

Miten osaamistasi tulisi kehittää paremmaksi:

Kehittämishanke

Oletko tyytyväinen esimiestyöhön ja siihen miten sinua johdetaan:

Miten esimiestyö on mielestäsi muuttunut Kehittämishankkeen myötä/ oletko havainnut muutoksia:

- Onko esimiestyössä kehitetty oikeita asioita:
- Onko esimies oppinut:

Miten esimiestyötä tulisi mielestäsi kehittää:

Vuorovaikutus

Minkälaisena koet vuorovaikutuksen organisaation sisällä:

- Onko vuorovaikutus konttorinne sisällä avoin:
- Onko vuorovaikutus organisaation sisällä avoin:
- Uskallatko tuoda mielipiteesi avoimesti esille:
- Uskaltaako kollegat tuoda mielipiteensä esille tai puidaanko asioita ns. kuppi-kunnissa

Miten vuorovaikutusta voitaisiin kehittää:

Koetko että sinua kuunnellaan ja ehdotuksesi huomioidaan:

Miten parantaisit vuorovaikutusta yleisesti organisaatiossa:

Sitoutuneisuus

Koetko olevasi sitoutunut työhösi:

Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutuneisuuteesi:

Mitkä tekijät heikentävät sitoutuneisuuttasi:

Miten saat palautetta työstäsi ja kuinka usein:

Miten esimiehesi kannustaa sinua tehtävässasi:

Motivointi

Mitkä tekijät palkitsevat sinua: (kannustus, hyvä palaute, tavoitteiden saavuttaminen, haasteet työssä, rahallinen korvaus, muu huomiointi, asiakkaiden kiitos, esimiehen kiitos, kollegoiden kiitos)

Mitä pidät työstäsi:

Mitä haluaisit siinä muuttaa:

Miten tai mitkä tekijät motivoisivat sinua enemmän:

Toimivat prosessit ja tiimityöskentely

Miten osallistut oman työsi suunnitteluun:

Miten henkilöstöä voisi paremmin hyödyntää toiminnan suunnittelussa:

Koetko, että työtavat organisaatiossa ovat sujuvia:

Miten muuttaisit toimintatapoja ja työprosesseja: