

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN AKATEEMINEN YKSIKKÖ

Matti Tilvis

STRATEGINEN ESIMIESTYÖN JOHTAMINEN

Johtamismallin rakentaminen konstruktiiivisella tutkimusotteella

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2020

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	11
1.2. Konstruktiivinen tutkimusote	11
1.3. Tutkielman rakenne	14
2. ESIMIESTYÖN MÄÄRITTELY	16
2.1. Esimiestyön yleinen määrittely	16
2.1.1. Esimiehen rooli organisaatiossa	18
2.1.2. Esimiestyön tehtävä- ja vastuualueet	19
2.2. Esimiestyön strateginen määrittely	25
2.2.1. Strategia käsitteenä	26
2.2.2. Esimiesten rooli strategian toteutumisessa	26
2.2.3. Strateginen perusta esimiestyölle	28
3. ESIMIESTYÖTÄ MÄÄRITTELEVÄT HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT	31
3.1. Henkilöstösuunnittelu	33
3.2. Rekrytointi ja valinta	34
3.3. Perehdyttäminen	36
3.4. Osaamisen johtaminen	37
3.5. Työhyvinvoinnin johtaminen	39
3.6. Suoriutumisen johtaminen	40
3.7. Palkitseminen	42
3.8. Ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittäminen	44
3.9. Viestintä	45
3.10. Esimiesvastuun päättäminen	47
3.11. Yhteenveto esimiestyötä määrittelevistä HRM-käytännöistä	48
4. RATKAISUKONSTRUKTION RAKENTAMINEN	51
4.1. Kohdeorganisaation esittely	51
4.2. Kohdeorganisaatiolta hankittu perusta mallin rakentamiselle	51
4.2.1. Esimiestyövalmennukset ja niiden havainnointi	52
4.2.2. Valittujen esimiesten alkuhaastattelu	54
4.2.3. Henkilöstöpäällikön haastattelu	59
4.3. Tavoitteet ja lähtökohdat konstruktion rakentamiselle	69
4.4. Strateginen esimiestyön johtamismalli	73

4.4.1. Esimiestyön strateginen perusta	73
4.4.2. Esimiestyön roolit	75
4.4.3. Esimiestyön johtamisprosessi	77
5. RATKAISUKONSTRUKTION TESTAUS JA PÄIVITTÄMINEN	81
5.1. Konstruktion toimivuuden testauskriteerit	81
5.2. Konstruktion toimivuuden testaus	83
5.2.1. Konstruktion relevanttius	83
5.2.2. Konstruktion yksinkertaisuus	84
5.2.3. Konstruktion helppokäyttöisyys	84
5.2.4. Konstruktion strategisuus	85
5.2.5. Konstruktion toimivuuden testauksen yhteenveto	85
5.3. Konstruktion päivittäminen	86
5.3.1. Konstruktioon tehtävät muutokset	86
5.3.2. Päivitetty konstruktio	87
6. TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI	90
6.1. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkeäntöjen näyttäminen	90
6.2. Ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen	91
6.3. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu	94
6.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	95
6.5. Jatkotutkimusehdotukset	97
7. YHTEENVETO	99
LÄHDELUETTELO	100
LIITTEET	
Liite 1. Esimiesten fokusryhmähaastattelun runko.	105
Liite 2. Esitietolomake esimiehille.	106
Liite 3. Henkilöstöpäällikön teemahaastattelun runko.	107
Liite 4. Heikon markkinatestin kysymykset.	110

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Esimiestyön johtamisen viitekehys.	10
Kuvio 2. Konstruktiivisen tutkimuksen peruselementit (Kasanen, ym. 1991: 306; Lukka & Tuomela 1998: 25).	12
Kuvio 3. Esimiehen vastuun kehät.	25
Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014).	43
Kuvio 5. Esimiestyötä määrittelevät henkilöstöjohtamisen käytännöt.	50
Kuvio 6. Malik Integrated Management System (Malik 2010).	53
Kuvio 7. Kohdeyksikön rakentama esimiesvalmennuksen viitekehys (pelkistetty).	54
Kuvio 8. Konstruktion rakentamisen tavoitteet ja lähtökohdat.	69
Kuvio 9. Esimiestyön strateginen perusta (ensimmäinen versio).	74
Kuvio 10. Esimiestyön roolit (ensimmäinen versio).	76
Kuvio 11. Esimiestyön johtamisprosessi (ensimmäinen versio).	78
Kuvio 12. Konstruktion toimivuuden testauskriteerit heikossa markkinatestissä.	82
Kuvio 13. Esimiestyön strateginen perusta (päivitetty versio).	87
Kuvio 14. Esimiestyön roolit (päivitetty versio).	88
Kuvio 15. Esimiestyön johtamisprosessi (päivitetty versio).	89
Kuvio 16. Tiivistys esimiestyön rooleista.	93
Kuvio 17. Tiivistys esimiestyön johtamisprosessista.	94

TAULUKKOLUETTELO	sivu
Taulukko 1. Johtajuuden ja johtamisen vertailu (suomennettu, Lunenburg 2011: 2).	17
Taulukko 2. Esimiestyön keskeisten tehtävien jaottuminen eri vastuualueille.	24
Taulukko 3. Ratkaisukonstruktiossa hyödynnetty teoreettinen tietämys.	91

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä:	Matti Tilvis	
Pro gradu -tutkielma:	Strateginen esimiestyön johtaminen: Johtamismallin rakentaminen konstruktiivisella tutkimusotteella	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala	
Aloitusvuosi:	2015	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 110

TIIVISTELMÄ:

Organisaatiot kokevat esimiestyön tärkeäksi. Tästä viestii se, että esimiesten tekemää työtä tuetaan ja kehitetään organisaatioissa usein eri keinoin, kuten esimiehille suunnattujen kehityskeskusteluiden, monipuolisten esimiesvalmennusten, ajantasaisten esimiesinfojen sekä säännöllisten esimiesarviointien kautta. Esimiesten kehittämiskäytäntöjen ja -menetelmien runsauden keskellä on kuitenkin yllättävää huomata, ettei tarjolla ole kokonaisvaltaisia ratkaisuja organisaation esimiestyön systemaattiseen johtamiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda yleinen esimiestyön johtamismalli, jonka avulla johto ja henkilöstövastaavat voivat jatkossa määritellä ja suunnitella organisaation esimiestyön kokonaisuutta strategisesti eli kokonaisvaltaisesti, systemaattisesti ja tavoitteellisesti.

Malli tuotetaan kansainvälisen teknologiateollisuusyrityksen kohdeyksikölle konstruktiiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Tutkimuksen viitekehyksenä ja keskeisenä käsitteenä toimii ”esimiestyön johtaminen”, joka määritellään tässä tutkielmassa toiminnaksi, jonka avulla organisaation esimiestyö saadaan toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita. Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu esimiestyön, esimiestyön strategisen johtamisen sekä esimiestyön henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen. Tutkimusaineiston taas muodostavat kohdeyksikön syventävien esimiestyövalmennusten havainnointi, valittujen esimiesten fokusryhmähaastattelu sekä henkilöstöpäällikön teemahaastattelu. Teoreettisen ja käytännön tietämyksen pohjalta rakennetun ratkaisukonstruktion käytännön toimivuus testataan lopuksi haastatteleamalla kohdeyksikön henkilöstöpäällikköä, aiemmin haastateltuja esimiehiä sekä tutkimusprosessin ulkopuolista tiedeyhteisön edustajaa.

Tutkimuksen tuloksena onnistuttiin rakentamaan yleisluonteinen ja täydennettävä johtamistyökalu, jonka avulla kohdeyksikölle voidaan 1) määritellä selkeä esimiestyön strateginen perusta, 2) rakentaa yhtenäiset esimiestyön roolit sekä 3) koota yhteen keskeisimmät esimiestyön henkilöstöjohtamisen käytännöt päätavoitteineen. Kokonaisuutena strateginen esimiestyön johtamismalli onnistuu muun muassa selkeyttämään, yhtenäistämään ja tekemään näkyväksi kohdeyksikössä tehtävää esimiestyötä ja esimiestyön tavoitteita. Käytännön hyödynnettävyyden lisäksi konstruktio tarjoaa uuden ja innovatiivisen toimintamallin sekä näkökulman esimiestyön johtamiseen ja siten lisäyksen aiempaan esimiestyön tietämykseen ja johtamisen tutkimukseen.

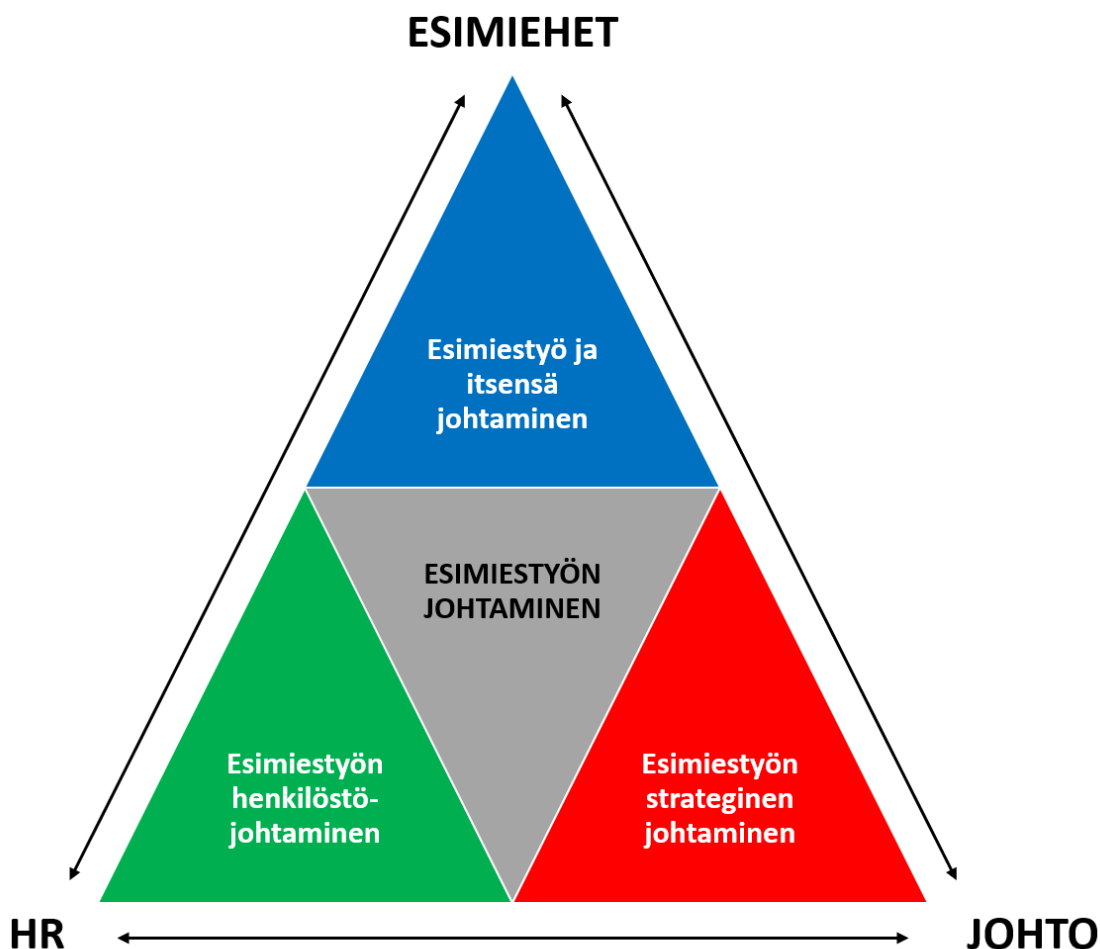
AVAINSANAT: esimiestyön johtaminen, esimiestyö, esimiestoiminta

1. JOHDANTO

Organisaatiot kokevat esimiestyön tärkeäksi. Tästä viestii se, että esimiesten tekemää työtä tuetaan ja kehitetään organisaatioissa usein eri keinoin, kuten esimiehille suunnattujen kehityskeskusteluiden, monipuolisten esimiesvalmennusten, ajantasaisten esimiesinfojen sekä säännöllisten esimiesarviointien kautta. Edellä mainittujen keinojen lisäksi sekä esimiestyön käytännön oppaissa että johtamisen tutkimuskirjallisuudessa on tarjolla lukuisia muita yksittäisiä esimiesten kehittämisen käytäntöjä sekä kehittämismenetelmiä. Runsauden keskellä on kuitenkin yllättävää huomata, ettei tarjolla ole kokonaisvaltaisia ratkaisuja organisaation esimiestyön systemaattiseen tukemiseen ja kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa ajattelua perinteisestä yksilökeskeisestä ja hajanaisesta esimiestyön kehittämisestä kokonaisvaltaisempaan käsitykseen, josta käytän jatkossa nimitystä esimiestyön johtaminen. Toisin kuin esimerkiksi osaamisen johtamiselle, työhyvinvoinnin johtamiselle tai muutoksen johtamiselle, esimiestyön johtamiselle ei löydy määritelmää aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Tässä tutkielmassa **esimiestyön johtaminen** määritellään toiminnaksi, jonka avulla organisaation esimiestyö saadaan toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen taas edellyttää organisaatiolta yhteistä vastuunkantoa esimiestyön onnistumisesta.

Tämän tutkielman ja samalla esimiestyön johtamisen viitekehys (Kuvio 1) rakentuu ajatukselle, että organisaation esimiestyön kokonaisuudesta vastaavat kolme eri toimijaa: esimiehet, henkilöstöammattilaiset ja johto. Tällöin esimiestyön onnistumisesta eivät ole vastuussa pelkästään organisaation esimiehet ja heidän esimiehensä.



Kuvio 1. Esimiestyön johtamisen viitekehys.

Lähtökohtana on, että esimiesten tehtävä on toteuttaa esimiestyötä käytännössä. Esimiestyö taas pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jonka varassa esimiehet suuntaavat ja tukevat alaisiaan saavuttamaan määritellyt tavoitteet (Viitala 2009: 269). Tämän lisäksi esimiehiltä odotetaan vahvaa itsensä johtamista eli kykyä ottaa kokonaisvaltaista vastuuta itsestään sekä omasta toiminnastaan ja kehitymisestään.

Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on taas varmistaa esimiestyön onnistuminen henkilöstöjohtamisen avulla. Kyse on sekä esimiesten tukemisesta yksilötasolla että esimiestyön jatkuvasta kehittämisestä organisaatiotasolla. Käytännön tasolla esimiestyön henkilöstöjohtaminen tapahtuu kehittämällä ja ylläpitämällä niitä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka vaikuttavat organisaatiossa tehtävään esimiestyöhön.

Lopulta organisaatiojohdon tehtäväksi jää esimiestyön strateginen johtaminen. Johdon vastuulla on saada esimiestyön kokonaisuus toimimaan johdonmukaisesti ja niin, että esimiestyö toteuttaa organisaation liiketoimintastrategiaa. Käytännön tasolla kyse on muun muassa organisaation esimiestyön strategisen suunnan sekä yhteisten tavoitteiden ja päämäärien määrittelystä ja selkeyttämisestä.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda yleinen esimiestyön johtamismalli, jonka avulla johto ja henkilöstövastaavat voivat määritellä ja suunnitella organisaation esimiestyön kokonaisuutta strategisesti. Malli tuotetaan kohdeyksikölle, jolta puuttuu nykyisellään kokonaisvaltainen ja systemaattinen kuva organisaation esimiestyön kehittämisestä ja tukemisesta. Tarkoituksena on kuvata ja tuoda esiin keskeiset osa-alueet, jotka määrittelemällä organisaatio pystyy jatkossa johtamaan esimiestyötään. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi mallin rakentamisen lähtökohtina tulevat toimimaan valitun kohdeyksikön esimiestyön nykytila, kehittämistarpeet sekä tulevaisuuden odotukset, jotka tullaan selvittämään tulevan aineistonkeruun avulla.

Tutkimustavoitteen pohjalta tutkimuskysymykseksi valikoitui yksinkertaisesti: *Miten esimiestyötä voidaan johtaa strategisesti?* Johtamisen tutkimuskirjallisuudessa on lukuisia määritelmiä sille, mitä strategia tai strategisuus ovat. Sanalla ”strateginen” viitataan yleensä johonkin, joka koetaan todella merkittäväksi yrityksen tulevaisuudelle (Boxall & Purcell 2003: 45). Tällainen määritelmä on sisällöltään kuitenkin hyvin epämääräinen. Jotta strategisuus ei jäisi käsitteenä vaille sisältöä, on olennaista voida määritellä, mikä strategisuudella tarkoitetaan. Tässä tutkielmassa *strategisuudella* halutaan korostaa ennen kaikkea *kokonaisvaltaisuutta, systemaattisuutta ja tavoitteellisuutta*.

Vastausta aiemmin esitettyyn tutkimuskysymykseen lähdetään etsimään konstruktiivisen tutkimuksen kautta.

1.2. Konstruktiivinen tutkimusote

Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi olen valinnut laadullista tutkimusta edustavan konstruktiivisen tutkimusotteen, joka mahdollistaa käytännössä toimivan ratkaisukonstruk-

tion eli tässä tapauksessa esimiestyön johtamismallin rakentamisen tieteellisessä kehyksessä. Konstruktiiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista todellisia liikkeenjohdollisia ongelmia siten, että ratkaisun toimivuus testataan tutkimusprosessin kuluessa (Lukka & Tuomela 1998: 24). Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991: 316) määrittelevät liiketaloustieteen konstruktiiivisen tutkimuksen seuraavasti:

- Se tuottaa innovatiivisen ja teoreettisesti perustellun ratkaisun käytännön kannalta relevanttiin ongelmaan,
- sen tuloksen on todettu toimivan käytännössä ja
- sen tulos voidaan osoittaa mahdollisesti toimivaksi myös laajemmalti.



Kuvio 2. Konstruktiiivisen tutkimuksen peruselementit (Kasanen, ym. 1991: 306; Lukka & Tuomela 1998: 25).

Konstruktiiivinen tutkimus on siis ongelmanratkaisua konstruktion avulla (Kasanen, ym. 1991: 305). Konstruktio voi olla melkein minkä muotoinen tahansa aina yksinkertaisesta mallista pelkästään teknisiin termeihin tai kompleksisten hallintajärjestelmien (engl. management systems) suunnitteluun (Lukka 2006: 115). Esimerkiksi kaikki mallit, kaaviot, suunnitelmat, organisaatorakenteet, toimintastrategiat, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmät ovat konstruktioita (Lukka 2006: 112). Konstruktioita löytyy monelta tieteen osa-alueelta, muun muassa matematiikasta, kielitieteistä sekä lääketieteestä (Kasanen, ym. 1991: 305). Kaikki konstruktiot ovat sosiaalisesti konstruoituja artefakteja, mikä tarkoittaa, että ne ovat aina keksittyjä ja kehitettyjä, ei löydettyjä (Lukka 2006: 115).

Konstruktiiivisen tutkimuksen lähtökohdat ovat siis käytännössä ongelmalliseksi koetussa tilanteessa (Kasanen, ym. 1991: 306). Ihanteellinen konstruktiiivisen tutkimuksen aihe on sellainen, jolla on käytännöllistä merkitystä, ja samalla se on aidosti koettu ongelmalliseksi tai sitä on analysoitu vain vähän aiemmassa kirjallisuudessa (Lukka 2006: 114).

Lisäksi on tärkeää, että ongelmalla on tieteellistä mielenkiintoarvoa (Lukka & Tuomela 1998: 24). Konstruktiivinen tutkimus voidaankin nähdä yhtenä soveltavan tutkimuksen muotona, jolle ominaista on sellaisen uuden tiedon tuottaminen, joka tähtää johonkin sovellukseen tai tavoitteeseen (Kasanen, ym. 1991: 302).

Konstruktiivinen tutkimusote on siis perustaltaan normatiivinen, sillä konstruktioita rakennetaan päämäärähakuisesti, tietystä lähtötilasta haluttuun lopputilaan (Kasanen, ym. 1991: 302, 304). Normatiivinen tutkimus on luonteeltaan mallintava, ohjaileva sekä suositteleva (Kasanen, ym. 1991: 315). Konstruktiivisessa tutkimuksessa normatiivisuuden rinnalla korostuvat kuitenkin luovuus, innovatiivisuus ja heuristisuus (Kasanen, ym. 1991: 317). Ratkaisukonstruktio perustuu aina osittain innovoivaan tutkimusprosessiin ja osittain olemassa olevaan liiketaloudelliseen tietämykseen (Lukka & Tuomela 1998: 25).

Juuri käytännöllisesti ja teoreettisesti syvällisen tuntemuksen hakeminen ja pohjatyön tekeminen erottaa konstruktiivisen tutkimuksen teon selkeimmin perinteisistä konsultointihankkeista (Lukka 2006: 116). Konstruktiiviseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana ongelman sitominen aiempaan teoreettiseen tietämykseen sekä tämän lisäksi ratkaisun uutuuden ja toimivuuden osoittaminen (Kasanen, ym. 1991: 305). Tässä tutkielmassa ratkaisun käytännön toimivuuden osoittamiseen ja konstruoidun mallin validointiin tullaan hyödyntämään Kasanen (1986) väitöskirjassaan esittämää heikkoa markkinatestiä (Kasanen, ym. 1991: 306):

Heikko markkinatesti

- ➔ Onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja valmis käyttämään konstruktioita omassa päätöksenteossään?

Konstruktiivisessa tutkimusotteessa käsitys ”totuudesta” nojaa siis olennaisesti pragmaattiseen totuuskäsitykseen: Väite on tosi, mikäli se (tai sen seuraus) toimii käytännössä. Tästä syystä ratkaisumallin käytännön markkinatestaus on välttämätöntä. (Lukka & Tuomela 1998: 25.) Ratkaisun uutuutta osoittaessa on syytä huomioida, että konstruktiivinen tutkimusote on luonteeltaan osin kokeellista, jolloin kehitettyä ja uutta konstruktioita tulisi tarkastella välineenä, jolla yritetään havainnollistaa, testata tai jalostaa aikaisempaa teoriaa tai vaihtoehtoisesti luoda kokonaan uusi teoria (Lukka 2006: 113).

1.3. Tutkielman rakenne

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on siis lyhyesti määriteltynä kyse ongelmanratkaisuun tähtäävästä normatiivisesta tutkimuksesta, jossa yhdistyvät ongelman päämäärähakuinen ja innovatiivinen työstäminen (ratkaisukonstruktion luominen), ratkaisun empiirinen ja käytännön tasolla osoitettu toimivuuden testaaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu (Kasanen, ym. 1991: 318). Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991: 306) jakavat konstruktiiivisen tutkimusprosessin kuuteen eri käytännön vaiheeseen:

1. Relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman esittäminen
2. Esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta
3. Innovaatiovaihe, ratkaisumallin konstruoiminen
4. Ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu

Edellä esitetyt konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheet tulevat ohjaamaan vahvasti koko tutkimusentekoprosessia. Ensimmäiseen vaiheeseen eli relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen tutkimusongelman esittämiseen ollaan keskitytty tämän johdantoluvun alkuosassa.

Tutkielman teorialuvut ”2. Esimiestyön määrittely” sekä ”3. Esimiestyötä määrittelevät henkilöstöjohtamisen käytännöt” edustavat puolestaan teoreettisen esiyymmärryksen hankintaa tutkimuskohteesta. Molemmissa pääluvussa korostuva ”esimiestyön määrittely” voidaan nähdä lähtökohdaksi koko esimiestyön johtamiselle: Mikäli organisaatio haluaa johtaa esimiestyötään, on organisaation pystyttävä määrittelemään, mitä se esimiestyöllään tarkoittaa ja mitä se esimiestyöllään tavoittelee.

Esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta jatkuu ”4. Ratkaisukonstruktion rakentaminen” -pääluvussa, jonka alkuun esitellään lyhyesti valittu kohdeorganisaatio. Tämän jälkeen tarkastellaan kohdeorganisaatiolta hankittavaa perustaa ratkaisukonstruktion rakentamiselle eli tutkimusaineiston keruuta ja analyysia. Ennen konstruktion muodostamista käydään lisäksi tiivistetysti läpi tuohon mennessä muodostuneet tavoitteet ja lähtökohdat konstruktion rakentamiselle. Pääluvun lopuksi vuorossa on varsinainen innovaatiovaihe

eli ratkaisumallin konstruoiminen. Alaluvussa ”4.4. Strateginen esimiestyön johtamis-malli” esitellään tutkijan rakentama konstruktion ensimmäinen versio.

Pääluvussa ”5. Ratkaisukonstruktion testaus ja päivittäminen” keskeisenä teemana on aiemmin esitetyn ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen. Konstruktion toimivuutta tullaan testaamaan luvussa esitettävien testauskriteerien sekä heikon markkinatestin pääkysymyksen kautta. Ratkaisukonstruktion testaustulosten pohjalta on tarkoitus esittää vielä lopuksi päivitetty versio konstruktiosta.

Tutkielman pääluku ”6. Tutkimustulosten arviointi” pitää sisällään konstruktiivisen tutkimusprosessin viimeiset vaiheet eli ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttämisen, ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittamisen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelun. Näiden lisäksi käydään läpi tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä esiin nousseet jatkotutkimusehdotukset.

Tutkielma päättyy ”7. Yhteenveto” -lukuun, jossa esitetään tiivis kooste gradutyön kokonaisuudesta.

2. ESIMIESTYÖN MÄÄRITTELY

Tässä pääluvussa on tarkoitus tutustua teorian kautta kattavasti siihen, kuinka organisaatioissa tehtävää esimiestyötä voidaan määritellä. Esimiestyön määrittelyn taustalla on ajatus siitä, että organisaatioiden on pystyttävä määrittelemään oma esimiestyönsä, jotta ne voivat myöhemmin myös johtaa esimiestyötään.

Tämä teorialuku jakautuu kahteen eri alalukuun. Alaluvussa ”2.1. Esimiestyön yleinen määrittely” käydään läpi sitä, miten esimiestyötä voidaan määritellä yleisellä tasolla, kuten esimiestyön roolien sekä esimiestyön tehtävä- ja vastuualueiden avulla. Alaluvussa ”2.2. Esimiestyön strateginen määrittely” perehdytään taas siihen, miten esimiestyötä voitaisiin määritellä niin, että organisaatio saisi strategiansa näkyväksi osaksi esimiestyötään.

2.1. Esimiestyön yleinen määrittely

Kuten johdannossa jo määriteltiin, **esimiestyö** pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jonka varassa esimiehet suuntaavat ja tukevat alaisiaan saavuttamaan määritellyt tavoitteet (Viitala 2009: 269). Tavoitteiden saavuttamisen odotetaan taas vievän organisaatiota kohti päämääriään. Esimiestyön sijaan voidaan puhua yleisesti myös *esimiestoiminnasta*. Englannin kielessä esimiestyöstä voidaan käyttää käsitettä *supervisory work* tai *managerial work*.

Esimiestyön voidaan ajatella olevan sekä johtamista että johtajuutta (Hyppänen 2013: takakansi). Tällöin esimiestyö nähdään jakautuvan *asioiden johtamiseen* (engl. management) ja *ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen* (engl. leadership). Yleisellä tasolla johtaminen (eli management) voidaan nähdä prosessina, jossa halutaan hyödyntää tehokkaasti kaikkia käytössä olevia resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi, kun taas johtajuus (eli leadership) keskittyy avainresursseihin (eli ihmisiin), jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen (Armstrong 2016: 34). Jako ihmisten ja asioiden johtamiseen on toki keinotekoinen, sillä mitään asiaa sinänsä ei voi johtaa muuten kuin ihmisten avulla (Viitala 2004: 69). Jaottelu auttaa kuitenkin osaltaan hahmottamaan esimiestyön laajaa kokonaisuutta.

Sekä kansainvälisestä että kotimaisesta johtamiskirjallisuudesta löytyy useita ”management-leadership” -jaotteluita. Seuraavaksi esitettävä Fred Lunenburgin (2011: 2) kooma taulukko tarjoaa laajan ja selkeän kuvan johtamisen ja johtajuuden välisistä eroista. On tärkeää huomioida, että taulukossa johtamisen ja johtajuuden eroavaisuudet esitetään jatkumoiden ääripäinä: Organisaation lopullinen menestys vaatii kuitenkin yhdistelmää, jossa yhdistyvät sekä tehokas ihmisten johtaminen että tehokas asioiden johtaminen (Lunenburg 2011: 2).

Taulukko 1. Johtajuuden ja johtamisen vertailu (suomennettu, Lunenburg 2011: 2).

Kategoria	Johtajuus (Leadership)	Johtaminen (Management)
Ajatteluprosessi	Keskittyy ihmisiin Katsoo ulospäin	Keskittyy asioihin Katsoo sisäänpäin
Tavoitteiden asetanta	Ilmaisee vision Luo tulevaisuuden Näkee metsän	Toteuttaa suunnitelmat Parantaa nykyisyyttä Näkee puut
Työntekijäsuhteet	Valtuuttaa Kollegat Luottaa ja kehittää	Kontrolloii Alaiset Ohjaa ja koordinoi
Toiminta	Tekee oikeita asioita Luo muutosta Palvelee alempaa tasoa	Tekee asiat oikein Hallitsee muutosta Palvelee ylempää tasoa
Hallintotapa	Hyödyntää vaikutusvaltaa Hyödyntää konfliktia Toimii päättäväisesti	Hyödyntää arvovaltaa Välttää konfliktia Toimii vastuullisesti

On lisäksi tärkeää muistaa, että esimies- ja johtamistyöt ovat olemassa vain, koska yrityksen toiminta sitä edellyttää (Drucker 1999: 311). Esimiestoiminta perustuu siis aina organisaation tarpeisiin. Esimiehen työnjohto-oikeuden lisäksi jokainen työpaikka määrittelee yksityiskohtaisemmin kunkin esimiehen roolin ja muut tehtävät: Esimerkiksi sen, millaiset tulos- ja henkilövastuut kullakin esimiehellä on (Järvinen 2005: 31). Lisäksi työpaikan arvot, henkilöstöpolitiikka sekä muut vastaavat määrittelyt vaikuttavat esimiesten erilaisiin vastuihin ja velvollisuuksiin (Järvinen 2005: 31).

Seuraavissa alaluvuissa on tarkoitus käydä tarkemmin läpi esimiehen roolia organisaatiossa sekä täsmentää esimiestyön tehtävä- ja vastuualueita.

2.1.1. Esimiehen rooli organisaatiossa

Työnantaja johtaa työpaikalla työtä ja määrää työn käytännön suorittamistavan (Parnila 2017: 29). Työnantajan ollessa juridinen henkilö (esimerkiksi osakeyhtiö tai henkilöyhtiö), käyttävät työnantajan työnjohto- ja valvontavaltaa työnantajan **esimiehet**, joita Suomen laissa kutsutaan *työnantajan sijaisiksi* (Saarinen 2013: 975). Esimiesten käyttämää työnjohto- ja valvontaoikeutta eli direktio-oikeutta voidaan pitää yhtenä keskeisimpänä työsuhteen tunnusmerkkinä: Tällöin työntekijä tekee työtään esimiehen määräysvallan ja valvonnan alaisuudessa (Järvinen 2005: 30). Lähtökohtana siis on, että esimies toimii aina työnantajan roolissa, jolloin hän vastaa yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden sekä annetun perustehtävän mukaisesti. Esimies on yksikössään johtaja, joka toteuttaa käytännössä työlaainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. (Hyppänen 2013: 13.)

Työnantajan sijaisena toimiminen on esimiehen virallinen rooli, mutta roolin käytännön toteuttamiseen vaikuttaa myös se, miten esimies itse mieltää oman roolinsa. Tilanteen mukaan esimiestyössä voi korostua valmentajan, sparraajan, tiiminvetäjän, projektipäällikön, työnjohtajan, ongelmanratkaisijan, työhönottajan tai perehdyttäjän rooli. Näiden roolien lisäksi esimies voi kokea itsensä esimerkiksi yksikön johtajaksi, alaistensa työnantajaksi tai asiantuntijaksi, jolla on lisäksi esimiestehtävä. (Hyppänen 2013: 13.) Voi myös olla, ettei esimiesrooli ole esimiehelle itselleen kovinkaan selvä.

Yleisenä lähtökohtana kuitenkin on, että jokainen työntekijä, jolla on suoria alaisia, on luonnollisesti esimiesasemassa. Silti erilaisissa matriisi-, verkosto- ja projektiorganisaatioissa toimii usein henkilöitä, joilla ei ole ”virallista” esimiesasemaa eikä välttämättä suoria alaisia, mutta joilta odotetaan samanlaista esimiesmäistä toimintaa kuin hallinnollisilta esimiehiltä. Heiltä vaaditaan siis kykyä vaikuttaa ja johtaa ilman virallista hierarkista valta-asemaa. Tämän kaltaisia henkilöitä voivat olla organisaatiossa esimerkiksi erilaiset päälliköt ja johtavat asiantuntijat. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2009: 17.)

Esimiehellä voi lisäksi olla samanaikaisesti useita eri rooleja oman tiiminsä ulkopuolella. Hän on luultavasti itsekkin alainen ja osa oman esimiehensä ryhmää. Esimies voi myös toimia kiinteässä asiantuntijatehtävässä tai osallistua asiantuntijajäsenenä erilaisiin projekteihin, ollen näin luontainen osa työyhteisöä. (Hyppänen 2013: 305.) Yksittäiseen

työntekijään nähden esimies on kuitenkin työyhteisössään roolissa, jossa hän katsoo toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin sekä edustaa työnantajan intressejä ja lopulta koko organisaation olemassaolon tarkoitusta (Järvinen 2005: 22, 60).

Esimiesrooli on siis esimiehen asemasta ja tehtävästä riippuvainen käyttäytymisodotus: Rooli luo esimiehelle oikeuksia ja velvollisuuksia työyhteisössä. Organisaation näkökulmasta rooli on lisäksi yksi käyttäytymistä standardoiva tekijä. Jotta organisaatiossa saadaan muodostettua toimivia esimiesrooleja, seuraavat neljä osatekijää täytyy olla kunnossa ja huomioituina:

1. *Esimiesroolin odotukset*: Esimiehen on havaittava ja tunnistettava häneen kohdistuvat erilaiset odotukset, joita asettavat muun muassa työntekijät, organisaatio ja asiakkaat.
2. *Esimiehen osaaminen*: Esimiehen täytyy kyetä vastaamaan rooliodotuksiin.
3. *Esimiehen persoona*: Jokainen henkilö toimii esimiesroolissa omalla tavallaan.
4. *Jatkuva parantaminen*: Esimiehellä on oltava kyky ja halu arvioida omaa toimintaansa ja kehittää sitä jatkuvasti. (Jalava 2001: 18-19.)

2.1.2. Esimiestyön tehtävä- ja vastualueet

Esimiehen tehtävä on siis johtaa – niin asioita kuin ihmisiäkin. Jotta esimiehellä olisi edellytykset toimia johtajana, hänen tulee ensinnäkin tietää tehtävänsä ja niihin kuuluvat valtaoikeudet ja velvollisuudet (Järvinen 2005: 31). Ylipäätään esimiestehtävien kokonaisuuden ymmärtäminen on olennainen tekijä toimivan esimiesroolin muodostamisessa ja esimiestyön onnistumisessa (Jalava 2001: 20). Johtamistyön onnistumisen edellytyksenä on lisäksi, että organisaatio antaa esimiehelle tehtävänsä selkeän valtuutuksen. Tästä syystä myös esimiehen vastuiden kuuluu olla selvät kautta linjan: kuka on kenenkin esimies, kuka viime kädessä määrää, mitä tehdään ja kenelle raportoidaan. (Järvinen 2005: 31.) Organisaatiossa on myös osattava varata aikaa johtamiselle, mutta lopulta hyvin paljon jää sen varaan, miten esimies itse mieltää tehtävänsä ja kykenee ottamaan vastuun johtajuudesta (Järvinen 2005: 13).

Esimiestehtäviä ja -vastuita on lukuisia ja organisaatiosta riippuen niiden painotukset ja merkitykset ovat hyvinkin erilaisia. Hyödyntäen kotimaista esimiestyön kirjallisuutta (Hyppänen 2013; Jalava 2001; Järvinen 2005; Viitala 2009), olen jaotellut esimiestyön keskeiset tehtävät yhteentoista eri osa-alueeseen. Jaottelun tarkoituksena on koota kattava yleiskuva keskeisistä esimiestyön tehtäväalueista. Tämän lisäksi olen koontanut tämän alaluvun loppuun yhteenvedon, jossa esimiestyön keskeiset tehtäväkokonaisuudet on jaettu

kolmen eri vastualueen alaisuuteen: Tarkoituksena on näin muodostaa selkeä ja yhtenäinen kokonaiskuva esimiestyöhön liittyvistä vastuu- ja tehtäväalueista.

1. Perustehtävän ja organisaation kokonaisuuden selkeyttäminen

Esimiehen ykköstehtäväksi voidaan nostaa työyhteisön *perustehtävän* kirkastaminen ja konkretisoiminen eli mikä on hänen yksikkönsä, ryhmänsä tai projektinsa perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ja osana laajempaa työprosessia (Järvinen 2005: 22). Perustehtävän rinnalla esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä näkemään ja hahmottamaan organisaation kokonaisuus (Hyppänen 2013: 11). Tärkeää on myös ryhmän tehtävien priorisointi. Tämä edellyttää, että esimies on hyvin tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta, jotta hän kykenee suuntaamaan henkilöstönsä toimintaa olennaiseen, organisoimaan yksikkönsä työn- ja vastuunjaon sekä määrittelemään jokaisen alaisensa henkilökohtaiset työtehtävät ja tavoitteet. (Järvinen 2005: 22.) Tehtävien, roolien sekä mahdollisten kehityskohteiden tietäminen ja ymmärtäminen ovat edellytyksiä sille, että työntekijät voivat onnistua työssään (Hyppänen 2013: 11). Esimiehen tehtävä onkin vastata ja huolehtia alaistensa työnteon edellytyksistä.

2. Suoriutumisen johtaminen

Esimiestyössä merkittävä tehtäväalue on suoriutumisen johtaminen, johon kuuluu muun muassa selkeä tavoitteiden asettaminen, tuloksien seuranta sekä myöhemmin myös suoritusten arviointi (Hyppänen 2013: 16; Viitala 2009: 267). Tämän lisäksi voidaan ajatella, että esimies toimii työssään tehokkuus- ja tuottavuusajattelun edustajana, joka tarkastelee työtoimintaa talouden ja kannattavuuden näkökulmasta (Järvinen 2005: 24). On muistettava, että esimiehen vastuulla on ennen kaikkea johdon hyväksymien strategioiden ja tulostavoitteiden toteuttaminen (Hyppänen 2013: 43).

3. Henkilöstöosaamisen uudistaminen ja kehittäminen

Esimiehen tehtävänä on tukea ihmisten kehittymistä (Hyppänen 2013: 16). Usein esimiehen vastuulla ovat niin alaistensa kehityskeskusteluiden järjestäminen, kehityssuunnitelmien laadinta kuin myös kehittämisen toimenpiteistä päättäminen (Viitala 2009: 267). Esimies on siis vastuussa alaistensa osaamisen arvioinneista ja osaamisen kehittämisestä (Hyppänen 2013: 16).

4. Henkilöstövoimavarojen muodostaminen

Esimiestyöhön kuuluu organisaatiosta riippuen henkilöstövoimavarojen määrällinen ja laadullinen suunnittelu, työntekijöiden rekrytoinnit ja perehdyttämiset sekä henkilösiirrot

ja irtisanomiset (Viitala 2009: 267). Esimiestyö näkyy ja vaikuttaa siis tiiviisti sekä työsuhteiden suunnittelussa, työsuhteiden alkuvaiheessa että työsuhteiden päättymistilanteissa.

5. Organisaation ja työyhteisön rakentaminen ja kehittäminen

Kaikki esimiestyö ei tapahdu yksikön, ryhmän tai projektin tasolla, vaan myös organisaation ja työyhteisön tasolla. Esimiehillä on oma osansa muun muassa organisaation toiminnan ja prosessien kehittämisessä sekä tehtäväalueiden ja -kuvien määrittelyssä (Viitala 2009: 267). Voidaan siis sanoa, että esimiehet vastaavat osaltaan yrityksen organisaatiokulttuurin rakentumisesta.

6. Palkitseminen ja palautteenanto

Organisaatiosta riippuen esimiehellä on rooli alaistensa palkan tason määrittelyssä sekä palkitsemiskeinojen valinnassa (Viitala 2009: 268). Sen lisäksi, että esimies vastaa usein alaistensa palkitsemisesta, vastaa esimies myös alaistensa yleisestä kannustamisesta ja palautteenannosta (Hyppänen 2013: 16). Esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijöitä hyviin suorituksiin: Ei vain haastavien tavoitteiden asettamisen tai toiminnan kehittämisen kautta, vaan tarvitaan myös hyvien suoritusten korostamista sekä luottamusta siihen, että työntekijät saavuttavat korkeat suoritusstandardit (Jalava 2001: 21). Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitään onnistumaan (Hyppänen 2013: 11).

7. Ilmapiiiristä ja hyvinvoinnista huolehtiminen

Esimiehen vastuulla on huolehtia työpaikkansa ilmapiiiristä. Esimiehen tehtävään kuuluu muun muassa työntekijöiden tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun varmistaminen. Esimies huolehtii myös alaistensa jaksamisesta ja hyvinvoinnista, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta sekä miellyttävien ja tukevien työolojen luomisesta. (Hyppänen 2013: 16; Jalava 2001: 21; Viitala 2009: 268.) Alaisia tukevan johtamistoiminnan tarkoitus on tarjota henkistä tukea työntekijöille, tuottaa psykologista turvallista sekä alentaa työn kuormittavuutta erityisesti työolosuhteissa, jotka ovat psyykkisesti ja henkisesti uuvuttavia (Jalava 2001: 21).

8. Henkilöstön osallistaminen

Esimiestyö on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisuun ryhmiin (Hyppänen 2013: 12). Vuorovaikutteisuuden varmistamiseksi esimiehen tehtävänä on osallistaa alaisiaan muun muassa tavoitteiden asettamiseen, niiden saavuttamiseen sekä toiminnan kehittämiseen (Viitala 2009: 268). Tärkeää on muun muassa ryhmäkeskeinen päätöksenteko, joka lisää sekä päätösten laatua että niiden hyväksymistä

ryhmissä. Ryhmäkeskeistä päätöksentekoa on esimerkiksi se, että ryhmään tuodaan ongelmia, ei ratkaisuja, etsitään jäsenten yhteisiä intressejä päätöksenteon pohjaksi, rohkaitaan kaikkia jäseniä osallistumaan keskusteluihin ja etsitään yhdessä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. (Jalava 2001: 22.)

9. Ulkoisten suhteiden hoitaminen ja edustaminen

Esimiehen voidaan ajatella toimivan oman yksikkönsä, ryhmänsä tai projektinsa keulakuvana. Esimiehen tehtävä onkin työyksikön ulkoisten suhteiden hoitaminen, johon liittyy muun muassa yksikön toiminnan ja merkityksen esittäminen myönteisessä valossa sekä hyvien suhteiden ylläpitäminen merkityksellisiin tahoihin (Jalava 2001: 22). Tällä esimiestehtävällä on merkitystä, sillä työyksikön kyky saada tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavia resursseja riippuu yksikön suhteellisesta vallasta organisaation sisällä. Tehokas yksikön toiminnan esillä pitäminen tuottaa yksikön toiminnalle legitimitettä. (Jalava 2001: 22.)

Esimiestyöhön kuuluu lisäksi asiakas- ja verkostosuhteista vastaaminen (Hyppänen 2013: 11). Esimiehen tehtävänä on muun muassa tarkastella yrityksen toimintaa korostuneesti tuotteiden ja palveluiden käyttäjien näkökulmasta eli edustaa ja kirkastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että esimies haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään toimintaa asiakaspalvelulähtöisesti. (Järvinen 2005: 23.)

10. Vuorovaikutuksen varmistaminen ja tukeminen

Esimiehen tehtävä on varmistaa töiden ja yhteistyön sujuminen työpaikalla (Hyppänen 2013: 16). Koska esimiestyö on ihmisten kanssa toimimista, kuuluu työhön myös ajoittain erilaisten yksilökohtaisten, työyhteisöllisten ja organisatoristen ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä ja ratkaisemista (Hyppänen 2013: 16; Järvinen 2005: 133). Näihin tilanteisiin voi liittyä hyvin erilaisia tai jopa vastakkaisia näkökulmia, toiveita tai vaatimuksia ja niihin voidaan ajautua esimerkiksi muutosten tai irtisanomisten myötä (Järvinen 2005: 133). Esimiehen tehtävä onkin tukea alaisiaan epävarmuudessa ja muutoksen toteuttamisessa (Järvinen 2005: 135).

Työyhteisön vuorovaikutusta tukeva johtamistoiminta sisältää ristiriitojen ratkaisemisen lisäksi kommunikaation tukemista, yhteistyön merkityksen korostamista, varmistamista että työyhteisön vähemmistöjen mielipiteet tulevat kuulluiksi sekä työntekijöiden välisten hyvien suhteiden ylläpitämistä. Tällä toiminnalla on merkitystä erityisesti silloin, kun työntekijöiden työ on toisistaan riippuvaista. (Jalava 2001: 22.) Lisäksi esimies voi tukea

vuorovaikutuksen toteutumista ja onnistumista työyhteisössään muun muassa varmistamalla toimivat palaverit sekä hyvän tiedonkulun (Hyppänen 2013: 16).

11. Itsensä johtaminen ja kehittäminen

Esimiehen itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista vastuun ottamista työstä, itsestä, elämästä, ajankäytöstä, hyvinvoinnista ja terveellisistä elintavoista, osaamisesta ja kehitymisestä sekä jatkuvasta uudistumisesta (Hyppänen 2013: 288, 312). Esimiehen itsensä johtamisen taidossa korostuvat hyvä itsetuntemus, terve itsetunto, vastuunotto ja selkeät päämäärät. Kyse on omaan itseensä kohdistuvasta vaikuttamisesta. (Hyppänen 2013: 285.) Itsensä johtaja huolehtii säännöllisesti esimerkiksi omasta toimintakyvystään sekä toimintatapojensa kehittämisestä (Hyppänen 2013: 289, 312). Taustalla on ajatus, että huolehtimalla itsestään esimies kykenee huolehtimaan myös muista (Hyppänen 2013: 289).

Yhteenveto jaottelusta

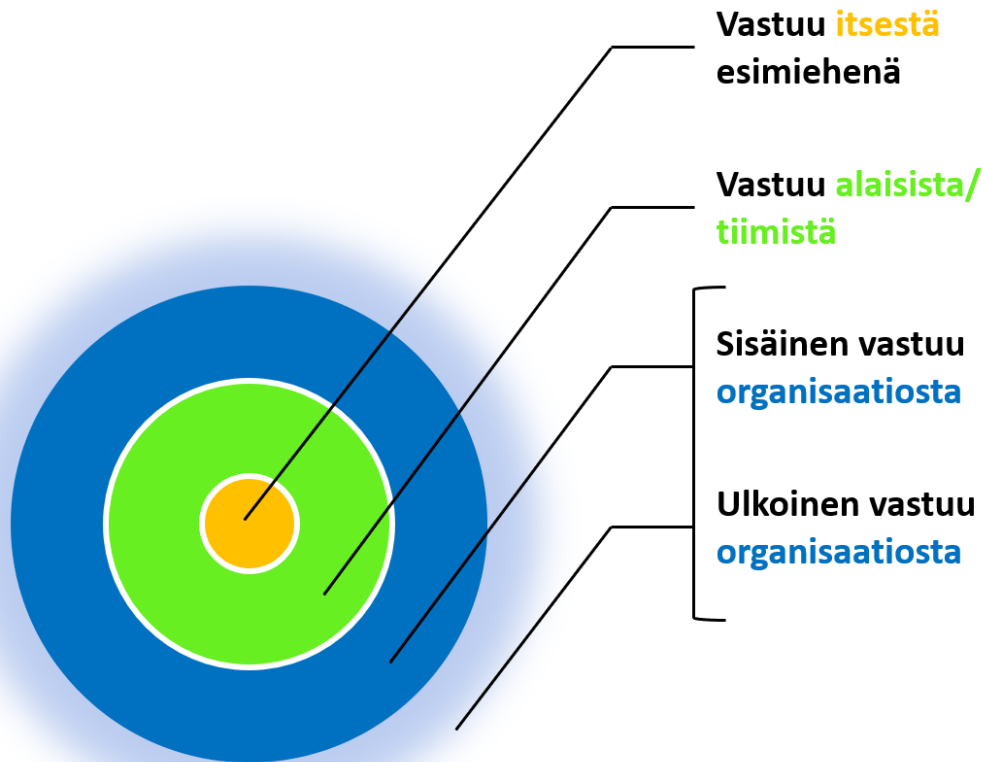
Lyhyesti todettuna, esimiestyön tehtävä on edistää koko organisaation etua ja onnistumista. Kuten eri esimiestyön tehtäväalueista voi huomata, esimies palvelee työssään useita eri tahoja: Alaisiaan, organisaatiotaan ja asiakkaitaan sekä näiden lisäksi usein myös omaa esimiestään ja esimieskollegoitaan. Lopulta esimiehen tehtäväksi jää myös päämäärällinen oman toimintansa tarkastelu ja siihen vaikuttaminen eli itsensä johtaminen. Näiden huomioiden pohjalta olen päättänyt jaotella seuraavaan yhteenvetotaulukkoon kaikki 11 esimiestyön keskeistä tehtäväaluetta kolmen eri vastualueen alaisuuteen eli esimiehen vastuuseen 1) itsestään, 2) alaisistaan/tiimistään sekä 3) organisaatiostaan.

Taulukko 2. Esimiestyön keskeisten tehtävien jaottuminen eri vastuualueille.

Esimiehen vastuu:	ITSESTÄÄN	ALAISISTAAN/ TIIMISTÄÄN	ORGANISAATIOSTAAN	
			Sisäinen vastuu	Ulkoinen vastuu
Esimiehen keskeiset tehtävät:	Itsensä johtaminen ja kehittäminen	Henkilöstöjohtaminen <ul style="list-style-type: none"> Henkilöstövoimavarojen muodostaminen Henkilöstöosaamisen uudistaminen ja kehittäminen Ilmapiiristä ja hyvinvoinnista huolehtiminen Suorittamisen johtaminen Palkitseminen ja palautteenanto Henkilöstön osallistaminen Vuorovaikutuksen varmistaminen ja tukeminen 	<ul style="list-style-type: none"> Perustehtävän ja organisaation kokonaisuuden selkeyttäminen Organisaation ja työyhteisön rakentaminen ja kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ulkoisten suhteiden hoitaminen ja edustaminen

Taulukon tarkoituksena on hahmottaa selkeä kuva esimiestyön laajasta vastuu- ja tehtäväkentästä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että esimiesten keskeisten tehtävien painottaminen ja nimeäminen tapahtuu aina viime kädessä organisaatiokohtaisesti: Esimerkiksi ”Ulkoisten suhteiden hoitaminen ja edustaminen” saatetaan organisaation toimialan takia tiivistää ja nimetä pelkäksi ”Verkostojen johtamiseksi” tai ”Asiakassuhteiden johtamiseksi”. Organisaatio saattaa myös haluta tietoisesti painottaa ”Henkilöstön osallistamisen” -tehtäväalueen yhteydessä muutosjohtamista tai henkilöstön sitouttamista. Kyse on siis organisaation tekemistä tietoisista tai tiedostamattomista valinnoista.

Seuraavaan kuvioon olen halunnut vielä visualisoida omaksi kokonaisuudekseen esimiehen vastuualueet, joita nimitän kuviossa *esimiehen vastuun kehiksi*. Tarkoitukseni on hyödyntää kuvion asiasisältöä sekä visuaalista ilmettä myöhemmin tässä tutkielmassa. Kuten kuvioista voidaan nähdä, yksittäisen esimiehen vastuut ulottuvat kaikkien sisäkehien lisäksi ulkokehälle. Samalla tämä kuvastaa sitä, että organisaation esimiestyö vaikuttaa sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella.



Kuvio 3. Esimiehen vastuun kehät.

2.2. Esimiestyön strateginen määrittely

On lähes sanomattakin selvää, että mikäli organisaatio haluaa johtaa esimiestyötään, on organisaation pystyttävä ensin määrittelemään, mitä se esimiestyöllään tarkoittaa ja mitä se esimiestyöltään odottaa. Kuten edellisestä alaluvusta kävi ilmi, organisaation esimiestyötä voidaan määrittellä ja tarkastella yleisesti muun muassa esimiestyön roolien sekä tehtävä- ja vastuualueiden kautta. Tällöin kyse on kuitenkin vasta organisaation esimiestyön yleisestä määrittelystä, ei strategisesta tai strategiasta johdetusta määrittelystä.

Tässä alaluvussa tarkoituksena on tarkastella esimiestyötä yrityksen liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta. Aluksi määritellään tiiviisti, mitä ”strategia”-käsitteellä tarkoitetaan sekä millainen on esimiesten rooli strategian toteutumisessa. Tämän jälkeen tutustutaan vielä teorian pohjalta käytännön perusteisiin siitä, kuinka organisaatio voi tuoda strategiansa näkyväksi osaksi esimiestyötä eli luoda esimiestyölleen strategista perustaa.

2.2.1. Strategia käsitteenä

Jo alkuun on syytä todeta, että strategialle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Strategian käsite ilmestyi liike-elämän kieleen 1950-luvulla, ja alkuaikoina sanakirjat määrittivät strategian ainoastaan sotilaskielen mukaisesti ”taidoksi ryhmittää sotajoukot taisteluun” (Ansoff 1984: 52). Tarkalleen ottaen kreikan kielen sana ”strategos” tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2010: 16). Ehdotettuja suomennoksia strategia-salle ovat olleet muun muassa *juoni*, *punainen lanka* ja *suunta* (Kamensky 2006: 24).

Yleisellä tasolla strategian voidaan ajatella olevan malli tai suunnitelma, joka yhdistää organisaation tärkeimmät tavoitteet, toimintatavat ja toimintasarjat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Mintzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal 2003: 10). Strategia siis määrittelee suunnan, johon organisaatio aikoo kulkea sekä luo puitteet toiminnalle, jolla organisaatio aikoo päästä kohti tuota suuntaa (Stone 2005: 13). Yrityksen tai organisaation strategiasta puhuttaessa tarkoitetaan usein yrityksen liiketoimintastrategiaa. *Liiketoimintastrategia* (engl. business strategy) voidaan taas nähdä joukkona strategioita, joita ovat organisaation menestyksen kannalta muun muassa:

- *Kilpailustrategia* (engl. competitive strategy) eli mille markkinoille siirtyä ja kuinka kilpailla niillä.
- *Talousstrategia* (engl. financial strategy) eli miten rahoittaa liiketoiminta.
- *Operatiivinen strategia* (engl. operational strategy) eli mitä tarvikkeita, teknologiaa ja menetelmiä käytetään tavaroiden tai palveluiden tuottamiseen.
- *Henkilöstöstrategia* (engl. human resource strategy) eli kuinka rekrytoida, organisoida, motivoida ihmisiä, joita tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Boxall & Purcell 2003: 34-35.)

Syitä strategioiden laadintaan ja hyödyntämiseen on monia. Esimerkiksi Henry Mintzberg (1987: 25-29) on esittänyt, että organisaatiot tarvitsevat strategioita muun muassa oman suuntansa asettamiseen, toimintansa koordinointiin, itsensä määrittelemiseksi sekä johdonmukaisuuden luomiseksi. Tämän lisäksi organisaatiot hyödyntävät strategioita vähentääkseen epävarmuutta sekä sulkeakseen pois yllätyksellisyyden ja odottamattoman (Mintzberg 1987: 29).

2.2.2. Esimiesten rooli strategian toteutumisessa

Esimiesten rooli suhteessa strategian ja strategioiden toteutumiseen on moninainen. Varsinkin suurehkoissa organisaatioissa esimiehet ovat useiden eri strategioiden samanaikaisia toteuttajia (Suominen ym. 2009: 27). Tämä johtaa siihen, että esimiesten on tärkeää tunnistaa sekä olla perillä itselleen tärkeimmistä ja merkityksellisimmistä strategioista, joita organisaatiossa toteutetaan (Suominen ym. 2009: 27). Esimiestyössä toteutettavia strategioita on siis yleensä useita, mutta selkeyden vuoksi viitataan jatkossa ”strategia”-sanalla yleisesti yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Esimiesten keskeisin tehtävä strategiatyössä on useimmissa organisaatioissa laaditun strategian toimeenpaneminen ja toteuttaminen eli implementointi (Suominen ym. 2009: 16, 44). Esimiesten tehtävänä on tällöin varmistaa, että heidän oma tiiminsä toimii strategian mukaisesti ja tuottaa strategian toteutumisen kannalta olennaisia tuloksia (Suominen ym. 2009: 45). Esimiehillä on kaikkiaan suuri vastuu strategian toteutumisesta: Esimerkiksi vastuu siitä, miten panostaa osaamisen kehittämiseen, miten muotoilla työkokonaisuuksia, miten organisoida toimintaa poikkilinjaisesti tai miten motivoida henkilöstöä tavoitteiden mukaisiin suorituksiin (Korppoo 2009: 78).

Esimiehet toimivat siis strategian jalkauttajina: Heidän avullaan strategia kiinnittyy organisaatioon (Kesti 2010: 132-133). Esimiehet myös viestivät strategiasta. Strategiasta tiedottamisen ja kertomisen lisäksi esimiesten vastuulla on avata strategian sisältöjä omille tiimeilleen sekä käydä aiheista keskusteluja (Suominen ym. 2009: 108). Esimiehet myös vaikuttavat omalla toiminnallaan strategiaan liitettyihin tulkintoihin ja merkityksiin (Suominen ym. 2009: 143). Strategian toteutumisen kannalta esimiehen rooli voidaan nähdä myös viestinviejänä sekä johdolta henkilöstölle että henkilöstöltä johdolle (Korppoo 2009: 78).

Tämän lisäksi esimiehet voidaan nähdä myös strategian tekijöinä ja kehittäjinä. Taustalla on ajatus, että organisaatiot tarvitsevat esimiehiä kyseenalaistamaan, uudistamaan ja kehittämään vaihtoehtoisia menestyksen malleja erityisesti heikossa taloussuhdanteessa, ankarassa kilpailutilanteessa tai jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä (Suominen ym. 2009: 12, 48). Esimiesten yhtenä tehtävänä on siis strategian sisältöön vaikuttaminen (Suominen ym. 2009: 52).

Esimiehet toimivat osaltaan myös strategian arvioijina. Koska esimiehet tuntevat organisaation toiminnan hyvin konkreettisella tasolla, osaavat he usein arvioida esimerkiksi sitä, miten hyvin strategiaprosessi palvelee organisaation perustehtävän toteutumista ja orga-

nisaation uudistumista (Suominen ym. 2009: 43, 82). Esimiehet toimivat lisäksi asemassa, jossa he voivat helposti tunnistaa niitä strategian elementtejä, joilla organisaation aiempi menestys on saavutettu sekä arvioida, toimivatko nämä elementit enää tulevan menestyksen hyväksi (Suominen ym. 2009: 75). Organisaatiolle esimiehet ovat siis palautteenantajia strategian rakenteeseen ja sisältöihin liittyen. Toki he ovat myös palautteenkerääjiä: Johdettaviensa kautta esimies saa lisäksi suoran palutteen strategian toteuttavuudesta ja toteutumisesta (Suominen ym. 2009: 11).

Kuten tässä alaluvussa esitetyistä esimerkeistä huomataan, esimiesten rooli organisaation strategian ja strategioiden toteutumisessa on keskeinen. Tiivistäen voidaan todeta, että esimiehet ovat ratkaisevalla tavalla mukana sekä *tekemässä*, *toteuttamassa* että *kehittämässä* strategiaa eli mahdollistamassa strategian toteutumisen. Strategian avulla organisaatio taas tavoittelee päämääriensä ja tavoitteidensa toteutumista eli menestymistä.

2.2.3. Strateginen perusta esimiestyölle

Kun esimiestyön merkitys organisaation toiminnalle ja strategian toteutumiselle on tiedostettu, herää organisaation johdolle toivottavasti kysymys: Kuinka organisaatio voisi tuoda strategiansa näkyväksi osaksi esimiestyötä? Eli mitkä ovat niitä perusasioita, jotka organisaatiolla pitäisi olla määriteltynä, jotta esimiestyön kokonaisuus saadaan toimimaan johdonmukaisesti kohti organisaation liiketoimintastrategian mukaisia päämääriä ja tavoitteita?

Vastausta edellä mainittuun kysymykseen voidaan lähteä hakemaan strategisen johtamisen puolelta. Lukuisten eri menetelmien, työkalujen tai prosessien sijaan pyrin seuraavaksi tuomaan esille muutamia keskeisiä ja johtamiskirjallisuudessa usein toistuvia strategisen johtamisen (erityisesti strategian laatimisen) elementtejä, joiden määrittelyn koen sekä olennaiseksi että hyödylliseksi organisaation esimiestyötä ja esimiestyön tulevaisuuden suuntaa määriteltäessä. Tämän tutkielman puitteissa tarkastelen neljää strategisen johtamisen peruselementtiä – *toiminta-ajatusta, arvoja, visiota* sekä *ydinosaamisia* – joita nimitän jatkossa *esimiestyön strategiseksi perustaksi*.

Esimerkiksi Kaplan ja Norton (2009: 56) määrittävät organisaation toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision selkiyttämisen tavoitteeksi ”korkean tason suuntaviivojen vahvistamisen organisaation päämäärille ja toimintatavalle”. Määritelmää soveltaen esimiestyön toi-

minta-ajatuksen, arvojen ja vision selkiyttämisen tavoitteeksi voitaisiin siis asettaa organisaation esimiestyön suuntaviivojen vahvistaminen. Kyse on yhteisen suunnan määrittämisestä esimiestyölle.

Seuraavaksi määrittelen siis teorian kautta lyhyesti, mitä toiminta-ajatuksella, arvoilla ja visiolla sekä näihin kytkeytyvällä ydinosaamisella yleisesti tarkoitetaan.

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on kaiken toiminnan perusta vastaten kysymykseen: ”Miksi olemme olemassa?” (Kamensky 2010: 55). Toiminta-ajatus ilmaisee siis organisaation perustarkoituksen (Kamensky 2010: 66). Käytännössä kyse on yleensä muutaman lauseen mittaisesta määritelmästä (Kaplan & Norton 2009: 57). Kamensky (2010: 67) on määritellyt toiminta-ajatukselle kaksi perusvaatimusta:

- 1) Toiminta-ajatuksen on oltava kaiken toiminnan perusta, jotta se pystyy aidosti ohjaamaan toimintaa.
- 2) Toiminta-ajatuksen on oltava mahdollisimman pysyvä elementti organisaation strategisessa arkkitehtuurissa.

Arvot

Arvot ovat ne toiminnan peruseriaatteet, joiden mukaan yrityksessä tinkimättömästi eletään kaikissa olosuhteissa. Arvot ovat pelkistetty ja konkreettinen tapa ilmaista yrityksen kulttuuri eli yrityksen tapa elää. (Kamensky 2010: 55.) Yrityksen arvot määrittelevät sen asenteen, käytösmallit ja luonteen (Kaplan & Norton 2009: 57). Organisaation ilmaisemia arvoja nimetään usein ydinarvoiksi tai perusarvoiksi, jotka ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus, pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta (Kamensky 2010: 74).

Visio

Lyhyesti sanottuna, visio on tulevaisuuden strateginen tahtotila, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä (Kamensky 2010: 55, 78). Vision tehtävä on antaa organisaatiolle yhteinen kunnianhimoinen pääsuunta ja energisoida toiminta kulkemaan kohti tätä päämäärää (Kamensky 2010: 82). Visio on parhaimmillaan ytimekäs ja selkeä lause, joka on iskevä ja helppo muistaa (Viitala 2008: 72, 77). Kaplan ja Norton (2009: 59-60) nostavat esille kolme kriittistä osatekijää, jotka olisi sisällytettävä vision määritelmään: 1) *Haastavan tavoitteen määrittely* (visiossa määritellyn haastavan tavoitteen tulee poiketa yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta, olla kunnianhimoinen sekä haastaa kaikkia kehittymään entistä paremmiksi), 2) *Osaamisalueen määrittely*, 3) *Aikataulun määrittely*.

Esimerkkinä hyvin laaditusta visiosta Kaplan ja Norton nostavat esiin Englannissa sijaitsevan Leedsin yliopiston vision: ”Vuoteen 2015 mennessä ainutlaatuinen kykymme yhdistää huippuluokan tutkimus, tieteellinen työ ja opetus on varmistanut meille paikan maailman 50 johtavan yliopiston joukossa.” Visiosta löytyvät siis kaikki kolme kriittistä osatekijää:

- 1) *Haastavan tavoitteen määrittely*: olla 50 parhaan yliopiston joukossa
- 2) *Osaamisalueen määrittely*: yhdistää huippuluokan tutkimus, tieteellinen työ ja opetus
- 3) *Aikataulun määrittely*: vuoteen 2015 mennessä (Kaplan & Norton 2009: 59-60.)

Ydinosaaminen

Esimiestyön vision määrittelyn jälkeen on johdonmukaista ja olennaista huomioida vielä organisaation esimiesosaamisten määrittäminen. Visio ei nimittäin toimi organisaatiossa pelkästään päätöksenteon ja toiminnan suuntaajana vaan myös tavoiteltavan osaamisen määrittelijänä: Syynä tähän on ristiriita, joka syntyy vision edellyttämän osaamisen ja organisaatiossa jo olevan osaamisen välille (Viitala 2008: 76). Visio tuottaa siis sytykkeitä, pakotteita ja suuntaviivoja osaamis pohjan jatkuvalle kehittämiselle organisaatiossa (Viitala 2008: 76). Esimiestyön kohdalla visio luo parhaimmillaan kehystä ja suuntaa organisaatiotason esimiesosaamisten määrittelemiselle sekä kehittämiselle.

Ydinosaamisista puhuttaessa kyse on aina organisaation osaamisesta eikä vain yhden henkilön osaamisesta (Ojala 2008: 55). Yritystasolla määriteltävistä keskeisimmistä ja tärkeimmistä osaamisista voidaan puhua myös ydinosaamisalueina, strategisina osaamisina tai kriittisinä osaamisina. Yrityksen tason osaamisten määrittelyn tavoitteena on, että yrityksessä syntyy yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat osaamisista, joiden vaaliminen on yrityksen menestymiselle ja säilymiselle elintärkeää. (Viitala 2008: 82.) Kyse on osaamisista, joiden varassa yrityksen menestys on tähän mennessä saavutettu sekä osaamisista, joiden varassa aiotaan saavuttaa tulevaisuuden päämäärät sekä saada liiketoimintastrategia onnistumaan (Viitala 2014). Organisaation ydinosaaminen saadaan siis esiin vastamalla kysymykseen: ”Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua?” (Tuomi & Sumkin 2010: 28.)

3. ESIMIESTYÖTÄ MÄÄRITTELEVÄT HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT

Henkilöstöjohtaminen (eli HRM) on strateginen, kokonaisvaltainen ja johdonmukainen lähestymistapa organisaatiossa työtätekevien työskentelyyn, kehittämiseen ja hyvinvointiin (Armstrong 2016: 53). Henkilöstöjohtamisessa ollaan siis kiinnostuttu siitä, kuinka ihmiset työskentelevät ja kuinka ihmisiä johdetaan ja kehitetään organisaatioissa (Armstrong 2016: 52). Boxallin ja Purcellin (2003: 1) määritelmän mukaan HRM viittaavat kaikkiin niihin toimiin, jotka liittyvät työsuhteiden johtamiseen yrityksessä. Tällöin voidaan ajatella, että henkilöstöjohtamisella viitataan organisaation käytäntöihin ja toimintaperiaatteisiin, joita ovat esimerkiksi henkilöstöhankinnat, koulutus ja kehittäminen, arviointi ja palkitseminen sekä turvallisen, eettisen ja oikeudenmukaisen ympäristön tarjoaminen organisaation henkilöstölle (Dessler 2011: 16).

Henkilöstöjohtaminen kattaa siis kaikki työntekijäryhmät, myös esimiehet. Tämä herättää kysymyksen siitä, kuinka johtamisesta vastaavia henkilöitä johdetaan? (Boxall & Purcell 2003: 2.) Jotta esimiestyöhön kohdistuvaa henkilöstöjohtamista voitaisiin tarkastella järkevästi, on kokonaisuus kyettävä jakamaan pienemmiksi, erilaista johtamista vaativiksi osa-alueiksi. Näistä osa-alueista käytän jatkossa nimitystä **henkilöstöjohtamisen käytännöt** (eli HRM-käytännöt, engl. HRM practices). Käytännöt voidaan myös nimetä esimerkiksi *käytänteiksi*, *toiminnoiksi* tai *prosesseiksi*, mutta pohjimmiltaan ne kaikki kuitenkin viittaavat toimintaan, jolla työnantaja käytännössä toteuttaa henkilöstöjohtamista (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017: 27).

Tähän tutkielmaan valitun HRM-käytäntöjen jaottelun pohjana toimii Richard Posthuman ym. (2013) tekemä tuloshakuisten HRM-käytäntöjen (engl. High Performance Work Practices, HPWP) luokittelu yhdeksään pääkategoriaan. Syynä tähän valintaan on luokittelun kattavuus ja laajuus: Luokittelua varten tutkijat ovat analysoineet yhteensä 193 vertaisarvioitua artikkelia menneen 20 vuoden ajalta (1992-2011). Tuloshakuisilla HRM-käytännöillä viitataan tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, joiden tiedetään parantavan organisaation suorituskykyä (engl. performance). (Posthuma, Campion, Masinova & Campion 2013.) Tässä kohtaa on myös hyvä huomioda, että korkean tuloksellisuuden (tai suorituksen) käytäntöihin viitataan kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa eri painotusten takia termeillä High Performance Work Practices (HPWP), High Involvement Work Practices (HIWP) sekä High Commitment Work Practices (HCWP), kun taas suomen kielessä puhutaan yleisesti tuloshakuisista henkilöstökäytännöistä (Vanhalala & Kotila 2006: 70).

Posthuma ym. (2013) tutkimuksessa keskeisten HRM-käytäntöjen kategorioiksi valikoituivat:

- Palkitseminen ja etuudet (Compensation and Benefits)
- Työnsuunnittelu (Job and Work Design)
- Koulutus ja kehittäminen (Training and Development)
- Rekrytointi ja valinta (Recruiting and Selection)
- Työntekijäsuhteet (Employee Relations)
- Viestintä (Communication)
- Suorituksen johtaminen ja arviointi (Performance Management and Appraisal)
- Ylennykset (Promotions)
- Työvoiman vaihtuvuuden, säilyttämisen ja poistumisen johtaminen (Turnover, Retention and Exit Management)

Luokittelu on itsessään (ja myös sisällöllisesti) erittäin kattava, mutta sen suoraan hyödyntämiseen tässä tutkielmassa liittyy muutamia puutteita. Tutkimuksen esiin nostamat HRM-käytännöt ovat koko henkilöstöä koskevia eivätkä ne painotu esimiestyön vaatimaan henkilöstöjohtamiseen. Koska henkilöstöjohtamista tehdään esimiesten tukemiseksi ja kehittämiseksi, on mielestäni käytäntöjen kirjoa syytä arvioida tuloshakuisuuden lisäksi esimiesten ja esimiestyön käytännön tarpeiden sekä organisaatioon kohdistuvien lakisääteisten velvollisuuksien mukaan. Tästä syystä olen lisännyt tekemääni jaotteleluun HRM-kategorioiksi esimiesten ”Työhyvinvoinnin johtamisen” sekä ”Perehdyttämisen”.

Toisena luokittelun puutteena voidaan nähdä se, että HRM-kategorioita ei ole sijoitettu nykyisellään johdonmukaiseen järjestykseen. Tämä korjaantuu sillä, että käytännöt nähdään osana esimiestyön elinkaarta: Tällöin HRM-kategoriat asetetaan loogiseen järjestykseen alkaen esimiestyön henkilöstösuunnittelusta ja päättyen esimiesvastuun päättämiseen ja mahdolliseen esimiehen uudelleensijoittamiseen.

Kolmas korjattava asia on HRM-kategorioiden nimeäminen. Jotta HRM-käytäntöjen kategoriat kuvaisivat parhaalla mahdollisella tavalla sisältöjään, on myös niiden (suomenkieliseen) nimeämiseen kiinnitettävä huomiota. Esimerkiksi Posthuman ym. (2013) luokittelusta löytyvät ”Ylennykset” koin sisältyvän osaksi suomen kielen ”Suoriutumisen johtaminen” -käytäntöä. Toisena esimerkkinä mainittakoon työnantajan ja työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin viittaava termi ”Employee Relations”, joka kääntyy heikosti suo-

men kielelle tai suoraan kotimaiseen esimiestyön kontekstiin. ”Employee Relations” teeman sijaan olen nostanut yhdeksi HRM-kategoriaksi esimiestyön kirjallisuudessa korostuvan ”Ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittämisen”.

Seuraavaksi esitettävän jaottelun avulla on tarkoitus muodostaa tutkimuskirjallisuutta hyödyntäen selkeä kokonaiskuva keskeisistä organisaation esimiestyötä määrittelevistä henkilöstöjohtamisen käytännöistä.

3.1. Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu (engl. human resource planning tai employment planning) on tulevaisuuden ennakointia ja siihen varautumista: Kyse on systemaattisesta ennakointityöstä, jonka avulla on tarkoitus varmistaa, että organisaatiolla on suunniteltua toimintaansa varten oikea määrä tekijöitä oikeissa paikoissa ja oikealla osaamisella varustettuna (Stone 2005: 11; Viitala 2014). Strateginen henkilöstösuunnittelu kattaa laajimmillaan suunnitelmat henkilöstön resursoinnista, osaamisen kehittämisestä, sitouttamisesta, joustoista, tuottavuudesta sekä henkilöstön poistumasta tai vähennyksistä (Salojärvi 2013: 121). Kattavan strategisen henkilöstösuunnittelun oletetaan siis huomioivan myös esimiehet omana ryhmänään.

Tehokas henkilöstösuunnittelu on välttämätöntä organisaation henkilöstöressurssien käytön optimoimiseksi ja organisaation proaktiivisuuden toteutumiseksi (Stone 2005: 65). Henkilöstösuunnittelun pitää siis olla tarkoituksellista ja ennakoivaa (Salojärvi 2013: 120). Henkilöstösuunnittelussa organisaation ottaa kantaa muun muassa henkilöstövoimavarojen määrään, laatuun ja kohdentumiseen (Viitala 2014). Esimiestyön henkilöstösuunnittelun kohdalla tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä muun muassa esimiestarpeen (määrä), esimiesten osaamisvaatimusten (laatu) sekä esimiesten työurien (kohdentuminen) suunnitteluun. Henkilöstösuunnittelun pohjalta tehtäviä henkilöstötoimenpiteitä voivat olla muun muassa osaamisen uudistaminen ja kehittäminen, seuraajasuunnitelmat, sitouttamistoimenpiteet (kuten palkitseminen), rekrytointisuunnitelmat sekä mahdolliset vähennyssuunnitelmat (Salojärvi 2013: 123).

Henkilöstösuunnittelun piiriin voidaan lukea myös työanalyysi (engl. job analysis), joka on usein lähtökohta henkilöstösuunnittelulle. Työanalyysi määrittelee työn spesifien tehtävien ja vastuiden perusteella sekä auttaa tunnistamaan työssä onnistumiseen vaadittavat kyvyt, taidot ja pätevyudet. Työanalyysin pohjalta saadaan 1) työnkuvaukset (engl.

job descriptions), jotka kuvaavat tehtävää työtä sekä 2) työn erittelyt (engl. job specifications), jotka kuvaavat millaista henkilöä työhön tarvitaan. (Stone 2005: 10.) Työnkuvaus on dokumentoitu selvitys siitä, mitä työntekijä tekee, miten työ tehdään sekä missä ja milloin työtä tehdään (Stone 2005: 145). Työn erittely on taas työnkuvauksesta johdettu selvitys niistä pätevyyksistä, taidoista ja osaamisista, joita henkilö tarvitsee suoriutuakseen onnistuneesti annetusta työstä (Stone 2005: 148). Työanalyysia voidaan hyödyntää henkilöstösuunnittelun lisäksi, tehokkaan rekrytoinnin ja valinnan, perehdyttämisen, kouluttamisen ja kehittämisen, suorituskyvyn arvioinnin, palkitsemisen sekä urasuunnittelun tukena (Stone 2005: 143-144).

Myös talenttien johtaminen voidaan katsoa osaksi esimiestyön henkilöstösuunnittelua niissä organisaatioissa, joissa se on käytössä. Talenttien johtamisen (engl. talent management) kautta organisaatio pyrkii varmistamaan, että sillä on talenteiksi nimettyjä lahjakkaita henkilöitä, joita tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Armstrong 2016: 81). Talentit nähdään henkilöiksi, jotka pystyvät parantamaan organisaation suorituskyky välittömien ponnisteluiden kautta, minkä lisäksi heillä on kykyä oppia ja kasvaa sekä potentiaalia tarjota merkittävää työpanosta tulevaisuudessa. Talenttien johtaminen sisältää erityistä arvoa organisaatiolle tuovien yksilöiden systemaattisen houkuttelun, säilyttämisen, tunnistamisen ja kehittämisen. (Armstrong 2016: 81.)

3.2. Rekrytointi ja valinta

Laajasti ymmärrettynä rekrytointi pitää sisällään kaikki toimenpiteet ja valinnat, jotka liittyvät oikeiden ihmisten sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeisiin tehtäviin (Salojärvi 2013: 120). Suppeammin määriteltynä rekrytointi käsittää ne toimenpiteet, joiden avulla määritellään tehtäväkuvat, hoidetaan ilmoitusmenettelyt sekä saadaan potentiaalisten työntekijöiden hakemukset organisaatioon arvioitaviksi (Salojärvi 2013: 127). Rekrytointimenetelmiä ovat esimerkiksi työpaikkailmoitukset, mainokset sekä suora haku (Stone 2005: 12).

Rekrytointi kattaa ulkoisten rekrytointien lisäksi myös sisäiset rekrytoinnit, joihin liittyvät muista henkilöstöjohtamisen osa-alueista esimerkiksi osaamisen kehittäminen sekä urasuunnittelu (Salojärvi 2013: 119). Ulkoinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä organisaation ulkopuolelta. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan vastaavasti hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä

organisaation sisältä. (Viitala 2014.) Esimieshaun kohdalla juuri sisäinen rekrytointi tarjoaa useita etuja organisaatiolle: Rekrytointi on nopeaa ja luotettavaa, sillä organisaatio tuntee entuudestaan valittavan henkilön taidot, työotteen ja motivaation (Viitala 2014). Koska organisaatio on valitulle henkilölle jo ennestään tuttu, voidaan esimerkiksi tuleva perehdytysvaihe pitää tiiviimpänä. Sisäinen rekrytointi ja sisäiset urakiertomallisuudet kannustavat lisäksi aiemmin palkattua henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. (Viitala 2014.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on usein kauaskantoinen päätös sekä taloudellisesti iso investointi, joka vaikuttaa muun muassa sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun sekä toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Uuden, pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on verrattavissa organisaation pitkävaikutteiseen investointiin. (Viitala 2014.) Koska esimiehet ovat lisäksi asemassa, jossa heidän toimintansa ja valintansa vaikuttavat sekä alaisiin, asiakkaisiin että lopulta koko organisaatioon, on organisaation syytä kiinnittää erityistä huomiota esimiesrekrytointeihin ja -valintoihin.

Rekrytoinneilla organisaatio pystyy kuitenkin konkreettisesti vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa: Onnistuneilla rekrytoinneilla organisaation on mahdollista saavuttaa strategiset tavoitteensa sekä tavoittelemansa yrityskulttuuri. Rekrytoinnit ovat myös oiva keino hankkia uutta osaamista ja asennetta organisaatioon. (Salojärvi 2013: 119.) Onnistunut rekrytointi tuo parhaimmillaan organisaatioon positiivista kehitysvoimaa, mikä nostaa osaltaan organisaation toiminnan laatua (Viitala 2014).

Ennakoivaan ja pitkäjänteiseen rekrytointiprosessiin liittyy myös organisaation työnantajakuva eli maine työnantajana (Salojärvi 2013: 125). Saavuttamalla positiivisen työnantajan kuvan, organisaatio pystyy parhaimmillaan edistämään sekä uusrekrytointia että nykyisen henkilöstön sitoutumista (Salojärvi 2013: 126). Kuvaan työnantajasta vaikuttavat markkinointiviestinnän lisäksi muun muassa organisaation palkkataso, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen ja johtaminen. Keskeinen keino kehittää työnantajakuvaa onkin kehittää organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista. (Viitala 2014.)

Rekrytointi huipentuu lopulta uuden esimiehen valintaan. Valintaprosessi voi pitää sisällään muun muassa hakemuslomakkeiden tarkistamisen, työntekijäehdokkaiden haastattelut (sisältäen kasvokkain tapahtuvat haastattelut sekä video- ja puhelinhaastattelut), hakijoiden tarvittavan testauksen, ryhmävalintamenettelyt sekä suosittelijoiden tarkistamisen (Stone 2005: 12; Torrington, Hall & Taylor 2005: 160). Kerättyjen tietojen perusteella

tehdään lopulta valintapäätös ehdokkaasta, joka vastaa parhaiten organisaation määrittelemiä valintaperusteita. (Stone 2005: 12, 187). Valintaperusteiden on oltava työhön liittyviä ja samalla organisaation strategisen suunnan ja organisaatiokulttuurin mukaisia (Stone 2005: 225).

3.3. Perehdyttäminen

Uuteen tehtävään valittavalta henkilöltä odotetaan usein paljon: Hänen odotetaan suoriutuvan hyvin työssään, kykenevän kehittämään työtään ja itseään, sopeutuvan nopeasti organisaatioon sekä ruokkivan positiivisella tavalla organisaation kulttuuria ja ilmapiiriä. Uuden työntekijän odotetaan lisäksi tuovan organisaatioon jotain sellaista, joka heijastuu myönteisesti aina asiakkaisiin saakka. (Viitala 2014.) Esimiesten kohdalla nämä odotukset ovat vieläkin korkeammalla, sillä esimiestyön tehtävä- ja vastuualueet ovat laajoja ja vaativia, kuten edellisessä tutkielman pääluvussa kävi ilmi.

Jotta esimiehet saisivat parhaan mahdollisen aloituksen esimiestehtäviinsä, on organisaation pystyttävä perehdyttämään esimiehet työhönsä. Hyvä perehdyttäminen kattaa työn aloittamista tukevat ja helpottavat käytännön toimet, tulokkaan osaamisen kehittämisen sekä opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja organisaatioon (Kupias & Peltola 2009: 19). Perehdyttämisen keskeisin tarkoitus on ohjata ja tukea henkilön siirtymää kohti työtehtäviensä täysipainoista ja itsenäistä hoitamista (Salojärvi 2013: 138).

Yrityksissä on usein sekä organisoitua koulutustoimintaa että erikseen nimettyjä perehdyttäjiä (Kupias & Peltola 2009: 56). Joissain organisaatiossa niin sanotusta henkilöstön yleisperehdytyksestä vastaavat henkilöstöammattilaiset ja vain työhönopastus ja lähimpiin työtovereihin tutustuminen tapahtuvat itse työskentely-ympäristössä. Toisissa organisaatioissa taas lähes kaikki vastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehille. (Kupias & Peltola 2009: 47.) Riippumatta siitä, kenelle vastuu perehdyttämisestä on annettu, organisaation henkilöstöammattilaiset voivat osaltaan vaikuttaa laadukkaan ja tuloksellisen perehdyttämisen toteutumiseen muun muassa laatimalla perehdyttämistä helpottavia materiaaleja ja muistilistoja, lisäämällä perehdyttämistä koskevia ohjelmia ja tietoja organisaation sisäisiin tietoverkkoihin, järjestämällä uusille työntekijöille yhteisiä perehdyttämistilaisuuksia sekä tukemalla esimiehiä ja nimettyjä perehdyttäjiä työssään koulutuksien ja valmennuksien avulla (Kupias & Peltola 2009: 73).

Lopullinen esimiesten perehdyttämisen kokonaisuus muodostuu organisaation valitsemista perehdyttämiskäytännöistä ja niiden sisällöistä. Esimerkiksi Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008: 214) ovat määritelleet mielestään kuusi parasta käytäntöä uusien esimiesten perehdyttämiseen:

1. Esimiehen oma esimies käy huolellisen peruskeskustelun uuden alaisesimiehensä kanssa. Keskustelussa käydään läpi tehtävät, sovitaan kommunikaatiotavoista ja yhteistyön pelisäännöistä sekä luodaan pohjaa tulevalle yhteistyölle.
2. Uusia esimiehiä varten on valmis perehdyttämisohjelma, jonka jokainen vastaalkaja käy läpi. Ohjelmassa käydään läpi talon toimintatapoja, esimiestyön juridisia vastuita sekä arjen johtamiseen liittyviä periaatteita. Ohjelmasta vastaa tyypillisesti HR.
3. Uusi esimies saa tuekseen kokeneemman konkarin, mentorin tai vertaistukihenkilön, jonka kanssa hän pitää säännöllistä yhteyttä puolen vuoden ajan.
4. Uusille esimiehille järjestetään laajahko (5-10 päivää) perehdytyskoulutus, johon kootaan ryhmä uusia aloittajia.
5. Esimies saa tuekseen ulkopuolisen sparraajan, coachin tai työnohjaajan.
6. Jokainen kohta eläkkeelle siirtyvä esimies (viimeistään vuosi ennen eläköitymistä) jättäytyy pois johtotehtävistä tarkoituksena tukea uutta tulokasta tämän uusiin tehtäviin.

On myös tärkeää huomioida, että Suomen lainsäädännössä on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen ja työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Työntekijän perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009: 20.)

3.4. Osaamisen johtaminen

Kirjallisuudessa käytetään käsitteitä *osaaminen* (engl. knowledge), *kompetenssi* (engl. competency) ja *kyvykkyys* (engl. capability), joilla kaikilla viitataan pohjimmiltaan samaan ilmiöön: yrityksessä olevaan tietoon ja taitoon tehdä jotain asiaa hyvin (Uotila, Viitala & Pihkala 2010: 1). Itse *osaamisen johtaminen* (engl. knowledge management) voidaan taas ajatella kattokäsitteeksi kaikille organisaation osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille (Viitala 2014): Juuri tästä syystä se on myös toimiva käsite kuvaamaan tätä esimiestyön HRM-kategoriaa.

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen, vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtaminen sisältää siis kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2014.) Edellytyksenä osaamisen tarkoitukselliselle johtamiselle on tietoisuus ja ymmärrys tavoiteltavan osaamisen sisällöstä ja luonteesta. Tämän lisäksi organisaation ylintä päätöksentekovaltaa käyttävillä on oltava käsitys tarvittavasta ja tavoiteltavasta osaamisesta ja osaamiskäsitysten oltava yhdenmukaiset koko organisaatiossa. (Uotila ym. 2010: 1.) Esimiestyön kohdalla osaamisen johtamisen on siis lähdettävä liikkeelle esimiestyössä tarvittavan ja tavoiteltavan osaamisen hahmottamisesta.

Kuten mikä tahansa henkilöstön osaaminen, myös esimiesosaaminen voidaan jakaa yksilön ja organisaation osaamisiin. *Yksilön osaaminen* muodostuu tiedoista, taidoista, kokeemuksesta, verkostoista ja kontakteista sekä asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus (Ojala 2008: 50). Yksilöiden osaaminen taas muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. *Organisaation osaaminen* on siis organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. (Ojala 2008: 53.) Osaamisen kokonaisjohtamisen kannalta organisaatioiden on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa sekä yksilö- että organisaatiotason esimiesosaamiset.

Osaamiskartoitusten (tai kompetenssikartoitusten) avulla voidaan selvittää, millaista osaamista yrityksessä on ja mihin suuntaan ja millä alueilla sitä tulisi kehittää. Osaamistarpeet (eli tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot) määrittellään yleensä työyksiköissä ja määrittelytekniikoina voidaan hyödyntää esimerkiksi kvalifikaatioympyröitä, osaamispuita tai matriiseja. Osaamisten erittelemine ja nimeäminen sekä osaamista selkeyttävät jäsenyykset tuottavat lopulta kehyksen arviointikeskusteluille, vertailukohdan kehittämistarpeiden määrittelylle sekä kiintopisteitä kehittämissuunnitelmien laadinnalle. Osaamiskartoitusten suurin hyöty onkin osaamisen kehittymisen jäsentymine ja oikea suuntaaminen. (Viitala 2014.) Esimiesten osaamistarpeita voidaan lisäksi tunnistaa (esimerkiksi 360-muotoisten) esimiesarvioiden kautta (Ojala 2008: 113).

Lopulta sekä kartoitettu yksilö- että organisaatiotason esimiesosaaminen tarvitsevat tuekseen osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisessä on kyse osaamisen ylläpidosta ja

uudistamisesta toivottuun suuntaan (Viitala 2014). Osaamisen kehittämistä varten organisaatioissa voidaan laatia (koko henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä tai yksilöjä koskevia) osaamisen kehittämissuunnitelmia enintään muutaman vuoden aikajänteelle. Säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaan taas tukee yleensä organisaation kehityskeskustelujärjestelmä. Muita osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi koulutus- ja kehittämisohjelmat, verkko-oppiminen, työntekijöiden valmentaminen, työkierrot sekä itseopiskeluvaihtoehdot. (Viitala 2014.) Vaikka edellä mainitut osaamisen kehittämisen menetelmät ja toimenpiteet ovat koko henkilöstön kehittämistä koskevia, ne ovat silti tapauskohtaisesti räätälöitävissä organisaation kartoittamia esimiesosaamistarpeita vastaaviksi.

Organisaatiossa esimiesten osaamisen kehittämisen menetelmistä voidaan myös muodostaa erillisiä johtamisen kehittämisen ohjelmia (engl. managerial development programs), joissa tarkoituksena on parantaa johtamisen tehokkuutta ja lopulta itse organisaation tehokkuutta. Ohjelmia suunniteltaessa on erityisen tärkeää huomioida yrityksen strategia, tavoitteet ja tarpeet. Johtamisen kehittäminen voi sisältää esimerkiksi organisaation sisäisiä ohjelmia (kuten kursseja, coachingia, työkiertoja tai action learningia), ammatillisia ohjelmia (kuten johtamisseminaareja) tai korkeakoulujen tarjoamia ohjelmia. (Dessler 2011: 169-170.)

3.5. Työhyvinvoinnin johtaminen

Jokaisella organisaatiolla on eettinen, oikeudellinen ja liiketoimintaa koskeva velvollisuus tarjota työntekijöilleen turvallinen ja hyvinvoiva työympäristö (Stone 2005: 688). Tähän tavoitteeseen pyritään organisaatioissa työhyvinvoinnin (engl. job well-being) kautta. Tutkimuskirjallisuudessa työhyvinvoinnille on annettu lukuisia eri määritelmiä ja painotuksia. Esimerkin kattavasta ja sisällöltään ajantasaisesta työhyvinvoinnin perusmääritelmästä tarjoaa Anttosen ja Räsänen (2009: 30) toimittama EU-tason tutkimushanke: *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammatitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”* Määritelmä huomioi monia esimiestyöhön usein liitettyjä sisältöjä, kuten tuottavuuden, hyvän johtamisen ja johtajuuden sekä palkitsevuuden.

Työhyvinvointi tarkoittaa siis jokaisen yksilön hyvinvointia sekä toisaalta koko työyhteisön hyvinvointia (Ojala & Ahonen 2005: 28). Esimiestyön työhyvinvoinnin johtamisen

kohdalla tämä tarkoittaa, että organisaation on pystyttävä huomioimaan sekä esimiesten yksilötason että työyhteisötason työhyvinvointikysymykset. Työhyvinvoinnin tavoittelemisen on tärkeää, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita (Viitala 2014). Organisaatioille työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys ja tuottavuus jakaantuu kahteen osaan: 1) organisaation työn tuottavuuden kehittymiseen ja 2) puutteellisen hyvinvoinnin aiheuttamien kustannusten vähentämiseen (Aura & Ahonen 2016: 19).

Esimerkiksi esimiesten työssäjaksaminen on merkittävä organisatorinen kysymys, jolla on vahva yhteys työyhteisön tehokkaan toiminnan kautta aina varsinaiseen liiketoimintaan (Järvinen 2008: 146). Mikäli esimies esimerkiksi uupuu, alkaa uupuminen heijastua yleensä kielteisesti myös hänen johtamaansa ryhmään. Mikäli esimies taas on jatkuvasti väsynyt, ei hän jaksa paneutua riittävästi työyhteisön ja sen yksittäisten jäsenten toimintaan eikä jaksa tehdä päätöksiä, minkä seurauksena työpaikalla alkaa ilmetä monenlaisia puutteita ja epäselvyyksiä. (Järvinen 2008: 145.) On siis selvää, että esimiesten työhyvinvointi ja työssä jaksaminen edellyttävät toimia organisaatioilta.

Tukemalla esimiehen omaa ymmärrystä hyvinvoinnista, organisaatio tukee samalla myös esimiehen kykyä tukea alaisiaan henkilökohtaisen hyvinvoinnin edistämässä. Esimerkiksi jokaiseen pidempään esimiesten koulutusprosessiin voidaan halutessa liittää oman hyvinvoinnin ja terveyden kartoituksia ja kehittämistoimia, kuten hyvinvointivalmennuksia tai yhteisiä liikuntakampanjoita. (Aura & Ahonen 2016: 158.) Työyhteisötason hyvinvointia voidaan taas tukea monilla näkyvillä asioilla ja järjestelmillä, joita ovat muun muassa työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyisyys. Tärkeässä roolissa ovat myös työvälineet, tietoverkot ja työprosessit. Lopulta kuitenkin se, miten organisaatiossa käytetään näitä työhyvinvointiresursseja ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen, on pitkälti kiinni johtamisesta. (Ojala & Ahonen 2005: 33.)

3.6. Suoriutumisen johtaminen

Jokaiselle yrityksen osa-alueelle voidaan määritellä tavoitteet ja arvioida suoriutumista niitä vasten (Viitala 2014): Sama pätee myös esimiestyön kohdalla. Suoriutumisen johtaminen (engl. performance management) on organisaation jatkuva prosessi, jossa yksilöiden suoriutuminen ja tavoitteet yhdistetään organisaation yleiseen tehtävään ja tavoitteisiin, organisaation suoriutumisen tunnistamiseksi, mittaamiseksi ja kehittämiseksi

(Aguinis 2005: 2). Suoriutumisen johtamisessa olennaista on siis tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen mittaaminen ja arviointi sekä arvioinnin pohjalta tehtävät kehittämistoimet (Viitala 2014).

Suoriutumisen johtamisessa on tärkeää pystyä asettamaan selkeitä ja mitattavissa olevia tavoitteita ja kriteereitä. On myös hyvä muistaa, että jokaisen organisaation kuuluu itse määrittellä hyvä suoriutuminen ja suorituskyky omassa liiketoimintakontekstissaan. (Viitala 2014.) Esimiestyön kohdalla organisaation on siis lähdettävä liikkeelle kysymyksistä: Mitä odotamme esimiehiltämme? Mitä hyvä suoriutuminen tarkoittaa esimiestyössä? Mitkä ovat esimiestyömme tavoitteet?

Ollakseen tehokkaita esimiesten on siis ymmärrettävä, mitä hyvä suoriutuminen on sekä ymmärrettävä täysin ne tavoitteet, jotka heidän on saavutettava (Armstrong 2016: 36). Jotta täsmällisten esimiestyön tavoitteiden määrittelyssä onnistutaan, voidaan määrittelyssä hyödyntää esimerkiksi George T. Doran vuonna 1981 esittämää SMART-kriteeristöä. Tavoitteen katsotaan olevan tehokkaasti määritelty, kun se on:

Specific – kohdistettu jollekin erityisalueelle

Measurable – mitattavissa

Assignable – määritetty jonkun vastuulle

Realistic – saavutettavissa käytettävissä olevilla resursseilla

Time-related – tavoitteen saavuttamiselle on asetettu määräaika (Doran 1981: 36).

Tavoitteita asetettaessa on tärkeää myös asettaa yksilöiden tavoitteet linjaan organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Armstrong 2016: 91).

Tämän jälkeen vuorossa on esimiehille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen ja arviointi. Suoriutumisen arvioinnissa (engl. performance appraisal) mitataan, kuinka hyvin työntekijä on suoriutunut työssään valittujen kriteereiden, kuten kompetensien, käyttäytymisen, saavutusten tai suoritusten perusteella (Stone 2005: 12, 278). Arvioinnin tekee yleensä yksilön oma lähiesimies, mutta suoriutumisen arvioinnissa voidaan hyödyntää myös henkilön itsearviointia, alaisten tai vertaisten tekemää arviointia, ylempistä esimiehistä koostuvaa arviointikomiteaa tai 360-palautetta (Dessler 2011: 186-187; Stone 2005: 285-290). Esimiestyössä suoriutumisen arvioinnin laajuuden ja sisällön määrittelee jokainen organisaatio itsenäisesti.

Lopulta suoriutumisen arvioinnin tulokset viestitään työntekijälle palautteen muodossa sekä luodaan palautteen pohjalta tarvittavat kehityssuunnitelmat suoriutumisen parantamiseksi (Stone 2005: 12, 278). Esimiestyön kohdalla tämä tarkoittaa, että esimies saa

palautetta esimiestyössä onnistumisestaan, saa tietoonsa kehitystavoitteet sekä saa myös tukea niiden saavuttamiseen. On kuitenkin tärkeä huomioida, että suoriutumisen johtamisessa keskitytään yhä enemmän yksilöiden jatkuvaan valmentamiseen ja kehittämiseen kuin vain kerran vuosittain tehtävään arviointiin: Kyse on siirtymisestä läpi vuoden tehtävään suoriutumisen johtamiseen (Armstrong 2016: 95-96).

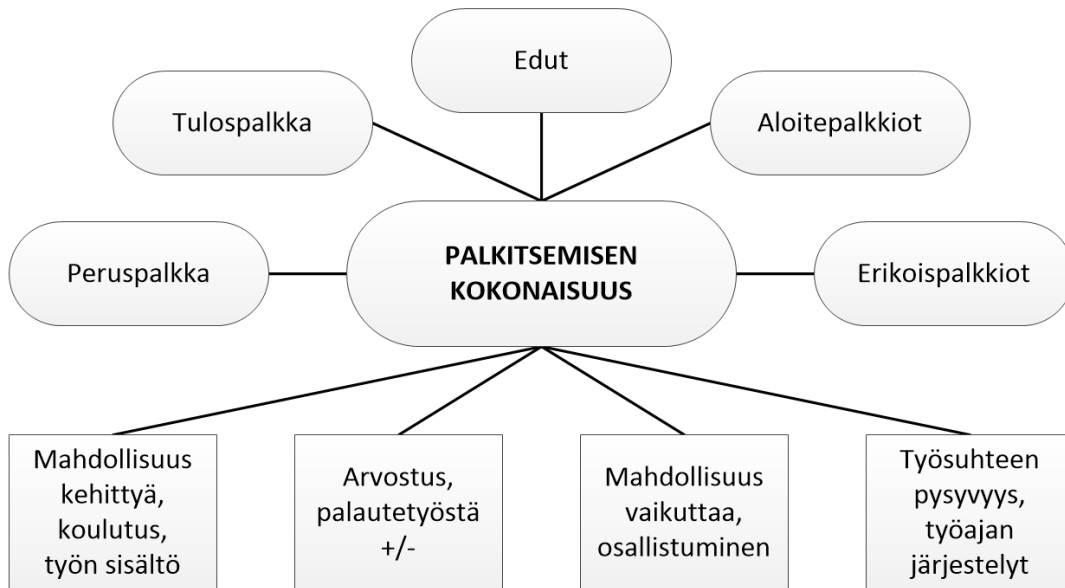
Suoriutumisen arviointiprosessissa kerättyjä tietoja voidaan hyödyntää myöhemmin muun muassa palkitsemisen linkittämisessä suoriutumiseen, kouluttamis- ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen sekä työntekijöiden uudelleensijoittumispäätösten tekemiseen (Stone 2005: 12). Tehdyt arvioinnit helpottavat myös yksilöiden urasuunnittelua (Dessler 2011: 184). Urasuunnittelu auttaa yksilöä tunnistamaan uratavoitteitaan, tulevaisuuden työmahdollisuuksiaan sekä henkilökohtaisia kehityskohteitaan. Urasuunnittelulla organisaatio taas pystyy varmistamaan sen, että sillä on käytettävissään pätevää henkilöstöä. (Stone 2005: 12.) Organisaatio pystyy tukemaan ja kannustamaan yksilön urasuunnittelua muun muassa tarjoamalla joustavia ja realistisia urapolkuja, rehellistä palautetta sekä mahdollisuuksia uran etsintään ja suunnitteluun (Torrington ym. 2005: 425).

3.7. Palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka kertoo, mitä yksilö saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan (Hakonen 2013: 215). Palkitseminen (engl. rewarding, remuneration tai compensation) on käsitteenä vakiintunut koskemaan sekä palkkaa että muita taloudellisia etuuksia, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi (Viitala 2014). Voidaan myös ajatella, että palkitsemisessa ei ole kyse pelkästään palkasta ja taloudellisista etuuksista, vaan palkitsemisen kokonaisuus pitää sisällään myös ei-rahallisen palkitsemisen, kuten esimerkiksi tunnustuksen antamisen tai koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien tarjoamisen yksilöille (Armstrong 2016: 97).

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu siis eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia työntekijöitä (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014). Hakosen ym. (2014) kehittämästä suomalaisesta kokonaispalkitsemisen mallista voidaan erottaa rahapalkka (peruspalkka, tulospalkka, aloituspalkkiot ja erikoispalkkiot), edut (esimerkiksi autoetu, asuntoetu ja lounasetu) sekä erilaisia aineettomia palkitsemisen muotoja (kuten mahdollisuus kehittyä, työn kiinnostavuus ja joustavat työajat) (Viitala 2014). Palkitsemisen kokonaismalli on jo itsessään ym-

märrettävä ja erittäin käyttökelpoinen, mutta koska kyseessä on johtamisen väline, on jokoisen organisaation pystyttävä itse määrittelemään palkitsemisen malli, joka soveltuu juuri heidän käyttöönsä (Hakonen ym. 2014). Esimiestyön kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaation on mietittävä, kuinka juuri heillä halutaan palkita esimiehiä onnistuneesta esimiestyöstä.



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014).

Palkitsemisella organisaatio tavoittelee halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, rehellisyyttä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia ja työelämän laatua (Hakonen ym. 2014). Edellä listatut asiat ovat erityisen tavoiteltavia esimiestyön kokonaisuuden kannalta. On lisäksi hyvä muistaa, että johdolla ja esimiehillä on palkitsemisasi- oissa kaksoisrooli: He ovat itse palkitsemisen kohteena, mutta myös palkitsemassa muita (Hakonen ym. 2014). Näin esimiehet muodostuvat myös palkitsemisen osalta omaksi kriittiseksi henkilöstöryhmäkseen organisaatioissa.

Esimiestyöstä palkitseminen on silti ennen kaikkea viesti organisaatiolta esimiehille. Palkitseminen yhdessä suoriutumisen ja osaamisen johtamisen kanssa viestii työntekijöille siitä, minkälaisia tuloksia ja suorituksia organisaatio heiltä vastineeksi odottaa (Hakonen 2013: 215). Palkitsemisella voidaan lisäksi vahvistaa haluttua organisaatiokulttuuria ja organisaation keskeisiä arvoja (Stone 2005: 441). Strateginen palkitseminen tarkoittaa,

että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan osaltaan tukevan organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Strateginen palkitseminen saadaan toteutumaan hyvin suunniteltujen palkitsemisen kokonaisuuksien sekä hyvin toimivien palkitsemisjärjestelmien kautta. (Hakonen ym. 2014.) Näin kokonaisuuden voi nähdä myös esimiestyön strategisen palkitsemisen kohdalla.

3.8. Ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittäminen

Organisaatiokulttuuri (jota yrityksissä nimitetään yrityskulttuuriksi) selittää osaltaan ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa: Se määrittelee ehtoja sille, miten voi ajatella ja toimia, mikä on sallittua ja mikä ei, miten käyttäytyä yrityksen ulkopuolella, mihin uskoa ja mihin sitoutua (Viitala 2014). Organisaatiokulttuuriin liittyy useita eri merkityksiä, kuten säännönmukainen käyttäytyminen, ryhmien normit, ilmaistut arvot, organisaation perusfilosofia, yhteiset pelisäännöt sekä tunnelma ja ilmapiiri (Schein 1991: 23-24). Kulttuuriin liittyy myös olennaisesti, että se on opittua, se syntyy uusien kokemusten myötä ja se on muutettavissa (Schein 1991: 26).

Organisaatiokulttuurista (engl. organizational culture) on monia eri käsityksiä ja siksi sille on vaikea antaa yhtä oikeaa määritelmää. Kuitenkin yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin määritelmistä on Edgar H. Scheinin (1991) muodostama organisaatiokulttuurin jako kolmeen eri tasoon:

- 1) *Artefaktit*: Kulttuurin näkyvä taso, ihmisten rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Artefakteja ovat niin fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu ja puhuttu kieli kuin myös ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. (Schein 1991: 32.)
- 2) *Arvot*: Ilmoittavat organisaatiossa, miten asioiden ”tulisi olla”. Keskeiset arvot muodostavat ryhmän jäsenten käyttäytymistä ohjaavia toimintaperiaatteita. (Schein 1991: 33.)
- 3) *Perusolekset*: Kulttuurin syvin taso ja ydin. Perusoleksia voidaan pitää luonteeltaan näkymättöminä, itsestään selvinä ja alitajuisina. (Schein 1991: 31-32.). Kyse on käyttäytymistä ohjaavista piilevistä ja tiedostamattomista oletuksista, joiden tarkoitus on ilmoittaa ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntee (Schein 1991: 36).

Kuten Schein (1991: 64) itse toteaa, kulttuuri on läsnä kaikkialla. On siis selvää, että organisaatiokulttuuri artefakteineen, arvoineen ja perusoletuksineen vaikuttaa monella tavoin myös organisaation esimiestyöhön. Toisaalta myös esimiestyö ja johtajuus vaikuttavat voimakkaasti organisaatiokulttuuriin, sillä johtajat luovat, johtavat ja tarvittaessa myös tuhoavat organisaatiokulttuureja (Schein 1991: 19). Kuitenkin sekä esimiestyöhön ja johtajuuteen että itse organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen avulla. Henkilöstöjohtaminen muun muassa luo, uudistaa ja säilyttää organisaation arvo maailmaa ja kulttuuria (Viitala 2014) – niin ikään myös organisaation johtamis- ja esimieskulttuuria. Organisaatio voi esimerkiksi uudistaa kulttuuriaan rekrytoimalla uudella tavalla ajattelevia henkilöitä, muuttamalla esimiestyön ja johtamisen sisältöjä ja keinoja, uudistamalla toimintamalleja ja sääntöjä tai muuttamalla organisaation rakenteita (Viitala 2014).

Esimieskulttuurin kehittämisen lisäksi organisaation on otettava vastuuta myös esimiestyön ilmapiiristä. Ilmapiiri on sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä että osittain myös sen seuraus (Viitala 2014). Työpaikan ilmapiiri (engl. organizational climate) muodostuu ihmisten kokemuksista siitä, minkälaista on työskennellä organisaatiossa. Ilmapiiriin vaikuttavat erityisesti työpaikan sosiaaliset suhteet, varsinkin johtaminen. (Viitala 2014.) Hyvä työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliselle luottamukselle, avoimuudelle sekä avuliaisuudelle (Juuti & Vuorela 2015): Tämän voidaan ajatella pätevän myös esimiestyön ilmapiirin kohdalla.

3.9. Viestintä

HRM ja viestintä kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa, sillä tieto henkilöstöä koskevista asioista levitetään organisaatiossa viestinnän keinoin. Viestintä on keino, jonka varassa henkilöstön tietopohjaa, yleistä käsitteistöä sekä merkityksen antoa vahvistetaan. (Viitala 2014.) Ilman viestintää ja viestimistä, työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. Viestintä tukee siis myös osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. (Åberg 2006: 96.)

Henkilöstöjohtamiseen sisältyvä viestintä (eli lyhyesti HR-viestintä) on organisaatiosta riippuen joko täysin tai osittain sama asia kuin työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä on syvimmältä olemukseltaan kaikkeen organisaation tekemiseen liittyvä prosessi, jonka tärkeitä tehtäviä ovat muun muassa työskentelyn edellytysten luominen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, uuden tiedon luominen ja jalostaminen sekä yhteinen oppiminen, mikä

tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisöviestintä siis luo edellytyksiä organisaation menestykselle. (Juholin 2010: 19.)

Leif Åbergin (2006: 96-97) mukaan työyhteisön viestinnälle eli organisaatioviestinnälle voidaan löytää viisi tehtävää: 1) toiminnan tukeminen, 2) työyhteisön profilointi, 3) työyhteisön informointi eli tiedottaminen, 4) työyhteisön jäsenten kiinnittäminen työyhteisöön sekä 5) sosiaalinen vuorovaikutus. Neljää ensimmäistä viestinnän muotoa Åberg nimittää yhteisesti tulosviestinnäksi, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti ja suoraan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Viidettä viestinnän tehtävää, sosiaalista vuorovaikutusta, työyhteisö ei voi suoraan ohjata. (Åberg 2006: 97.) Kyse on viestinnästä, jota harjoitetaan ihmisten omilla ehdoilla, riippumatta siitä, toimitaanko työyhteisössä tai sen ulkopuolella (Åberg 2006: 105).

Åbergin mallia soveltaen, organisaatio vastaa siis esimiehille suunnatusta tulosviestinnästä, jonka tarkoituksena on esimiesten toiminnan tukeminen, yrityksen profilointi työnantajana esimiehille, esimiesten tiedottaminen sekä esimiesten kiinnittäminen työyhteisöön. Organisaatio voi lisäksi pyrkiä tukemaan esimiesten sosiaalista vuorovaikutusta, vaikkei se voi voikaan sitä suoraan ohjata. Organisaation tärkeimpiä viestintämenetelmiä ovat muun muassa kasvokkain tapahtuva viestintä, intranet, sosiaalinen media, tiimien tiedottamistilaisuudet, ilmoitustaulut, lehtiset, uutiskirjeet sekä tiedotteet (Armstrong 2016: 103).

Ei kuitenkaan riitä, että esimiestyöhön liittyvää työyhteisöviestintää suunnitellaan ja toteutetaan, vaan organisaation on myös osattava arvioida viestintänsä toimivuutta. Työyhteisöviestinnän toimivuuden arviointi on koko työyhteisön asia, ei vain viestintä- ja HR-ammattilaisten työn arviointia (Juholin 2010: 86). Elisa Juholinin (2010: 86) esittämän mallin mukaan, työyhteisöviestinnän arviointi etenee syklisesti siten, että ensin arvioidaan työyhteisöviestinnän tavoitteiden ja suunnitelmien osuutta suhteessa liiketoimintastrategiaan, jonka jälkeen tarkastellaan viestinnän prosessien toimivuutta ja välittömiä vaikutuksia. Lopuksi arvioidaan työyhteisöviestinnän vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä sekä tunnistetaan mahdolliset kehityskohteet (Juholin 2010: 86).

Esimiestyöhön liittyvän työyhteisöviestinnän lisäksi organisaation on varmistettava, että sen esimiehiltä löytyy esimiestyössä vaadittavaa viestintäosaamista eli osaamista toteuttaa varsinaista esimiesviestintää. Viestintäosaamista kuvataan yleensä erilaisia taitoja listamalla: Esimerkiksi johto- ja esimiestehtävissä toimivilta odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä motivoida ja antaa palautetta sekä kykyä luoda henkilöstölle foorumeita

yhteiseen keskusteluun (Juholin 2010: 147). Lisäksi esimiestehtävissä tarvitaan usein valmentajamaista otetta ja kykyä viestiä niin, että strategia muuttuu toiminnaksi (Juholin 2010: 147). Kuitenkin lopullisen päätöksen esimiesten viestintäosaamisten vaatimuksista ja sisällöistä tekee jokainen organisaatio tahoillaan.

3.10. Esimiesvastuun päätyminen

Esimiehen työsuhteen päätyminen tarkoittaa aina samalla myös esimiesvastuun päättymistä. Työsuhte voi päättyä henkilön omasta aloitteesta, esimerkiksi opiskelemaan tai eläkkeelle siirtymisen takia tai työpaikan vaihdon vuoksi (Salojärvi 2013: 140). Työntekijän esimiesvastuu saattaa myös päättyä tilanteessa, jossa hän siirtyy esimerkiksi urasuunnittelun kautta toisiin tehtäviin organisaation sisällä. Organisaatio hyötyy, mikäli se tietää jo hyvissä ajoin esimiehen jäämisestä pois tehtävistään: Tällöin ehditään suunnitella jatkoa, perehdyttää uusi henkilö ajoissa tehtäviinsä sekä suorittaa lähtevälle työntekijälle lähtöhaastattelu (Salojärvi 2013: 140).

Lähtöhaastattelussa voidaan kartoittaa muun muassa lähdön syitä sekä henkilön näkemyksiä organisaatiosta, sen kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista. Organisaatio voi tätä kautta saada vinkkejä omaan henkilöstöjohtamiseensa ja samalla rakentaa sekä yrityskuvaa että tulevaa suhdetta omasta aloitteesta lähtijään: Lähtijä saattaa olla jossain vaiheessa esimerkiksi organisaation asiakas, kumppani tai ehkä jälleen työnhakija. Lähtöhaastattelun voi tehdä joko esimies tai henkilöstöammattilainen. (Salojärvi 2013: 140-141.)

Mikäli esimies jatkaa työskentelyä organisaatiossa, siirtyy hän usein takaisin oman alansa asiantuntijatehtäviin. Organisaation onkin kyettävä tukemaan väistyvää esimiestä tässä muutoksessa. Ristikangas, Aaltonen ja Pitkänen (2008: 237) nostavat esille muutamia käytännön keinoja, joilla organisaatio voi tukea asiantuntijaksi siirtynyttä esimiestä:

- Asiantuntija-asemaa kohtaan osoitetaan arvostusta.
- Pidetään huoli, että asiantuntijoilla on oikeasti vaikutusmahdollisuuksia.
- Avainhenkilöitä kannustetaan jatko-opiskeluun, esimerkiksi työaikajärjestelyin.
- Yhteisö käy laajaa keskustelua asiantuntijoiden merkityksestä.
- Asiantuntijoiden arvostus osoitetaan myös palkkauksella.
- Johtoryhmään kuuluu myös asiantuntijajäseniä.
- Asiantuntijat pääsevät osallisiksi työyhteisövalmennuksesta, coachingista tai vastaavasta, siinä kuin esimiehetkin.

- Organisaatioon rakennetaan mentoriohjelma, jossa hyödynnetään asiantuntijoiden kokemustietoa.
- Henkilöille annetaan mahdollisuus sapattivapaaseen.

Mikäli työsuhde taas päättyy organisaation aloitteesta, on kysymys työsuhteen purkamisesta tai irtisanomisesta. Ottamatta kantaa työsuhteen purkamisen tai irtisanomisen lainsäädännöllisiin järjestelyihin tai yksityiskohtiin voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstön vähentäminen on organisaatiolle erittäin strateginen päätös: Organisaatio joutuu vähentessään tekemään ratkaisevia valintoja sen suhteen, mitä osaamista ja millä liiketoiminnan alueella osaamista tarvitaan kaikkein eniten tulevaisuudessa. (Salojärvi 2013: 141.)

Mikäli henkilövähennyksiin päädytään, organisaatio pystyy tukemaan irtisanottavia työntekijöitään muun muassa järjestämällä heille mahdollisuuksia käydä keskusteluita oman esimiehensä kanssa, tarjoamalla työterveyden ja luottamushenkilöiden tukea sekä antamalla taloudellista tukea tai uudelleensijoittumisen tukea (jota kutsutaan myös outplacementiksi) (Salojärvi 2013: 141). Esimerkiksi outplacementin avulla halutaan auttaa työssään lopettavaa työntekijää löytämään itselleen uusi ura (Stone 2005: 386). Tyypillinen outplacement-prosessi valmistaa henkilöä kohtaamaan muutoksen, valmentaa ja kouluttaa henkilöä itsensä johtamisessa, uusien mahdollisuuksien etsimisessä sekä uuden työpaikan hakemisessa (Salojärvi 2013: 141). Samalla tavalla kuin lähtöhaastattelukin kohdalla, myös outplacementista aiheutuvia kuluja voidaan pitää investointina työnantajakuvaan ja vastuulliseen toimintatapaan (Salojärvi 2013: 142).

3.11. Yhteenveto esimiestyötä määrittelevistä HRM-käytännöistä

Esimiestyötä tukevat ja kehittävät henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat – esimiesroolien sekä esimiestyön tehtävä- ja vastuualueiden ohella – tapa määritellä ja johtaa organisaation esimiestyötä. Näkyväksi tehdyt HRM-käytännöt ovat organisaatiolle konkreettinen keino osoittaa, kuinka monipuolisesti ja systemaattisesti esimiehiä ja esimiestyötä tuetaan ja kehitetään läpi koko organisaation. HRM-käytäntöjen kokonaisvaltainen kartoittaminen auttaa myös paljastamaan organisaatiolle mahdollisia puutteita ja kehityskohteita HRM-käytännöissään.

Keskeisimpiä HRM-käytäntöjä kuvaamaan ja tarkentamaan löytyisi lukuisia alakäytäntöjä sekä yksittäisiä henkilöstöjohtamisen toimintatapoja, joita kaikkia ei ole kuitenkaan mielekästä lähteä listaamaan tämän tutkielman puitteissa. Tämän teoriaosuuden tarkoitus

on tarjota yleinen kokonaiskatsaus esimiestyötä määritteleviin HRM-käytäntöihin. Nykyisellään jaottelu ei ota kantaa siihen, keiden henkilöiden (kuten henkilöstöammattilaisen) tai ryhmien (kuten esimiesten esimiesten) pitäisi olla organisaatiossa vastuussa tietyn HRM-käytännön toteuttamisesta ja onnistumisen varmistamisesta: Tehtävien vastuuttaminen ja käytännön toimijoista päättäminen jää lopulta aina organisaation itsensä (ja viime kädessä organisaatio johdon) päätettäväksi.

Yhteenvetona olen halunnut koota seuraavaan kuvioon tässä teorialuvussa esiteltyt organisaation esimiestyötä määrittelevät HRM-käytännöt sekä niiden päätavoitteet, joihin pyrkimällä tavoitellaan organisaation esimiestyön kokonaisuonnistumista. Strategisessa mielessä *kokonaisuonnistuminen* tarkoittaa organisaation strategian toteutumista sekä organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista.

— ESIMIESTYÖN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KOKONAISUUS —



Kuvio 5. Esimiestyötä määrittelevät henkilöstöjohtamisen käytännöt.

4. RATKAISUKONSTRUKTION RAKENTAMINEN

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa konstruktion kehittäminen eli tuleva innovaatiovaihe on koko tutkimusprosessin avainkohta (Kasanen ym. 1991: 318). Innovaatiovaiheessa tutkijan aiemmin keräämä teoreettinen tietämys kohtaa organisaation käytännön asiantuntijuuden. Kyse on siis tutkimuksen empiirisestä osasta, joka tähtää lähtötilanteen ongelmien ratkaisemiseen (Lukka 2006: 122). Tämän tutkielman lähtötilanne kiteytyy tutkimuskysymykseen: *Miten esimiestyötä voidaan johtaa strategisesti?* Tähän ratkaisuksi halutaan tarjota tässä pääluvussa rakentuva ratkaisukonstruktio, strateginen esimiestyön johtamismalli.

4.1. Kohdeorganisaation esittely

Kuten Lukka ja Tuomela (1998: 25) painottavat, konstruktiiivinen tutkimus edellyttää kiinteää vuorovaikutusta vähintään yhden kohdeorganisaation kanssa. Kohdeorganisaatiokseni valikoitui kansainvälisillä markkinoilla toimiva teknologiateollisuuden yritys, jossa tutkimukseni keskittyi hieman yli 100 esimiestä työllistävään kohdeyksikköön. Yksikössä ollaan parhaillaan tilanteessa, jossa esimiestyötä tuetaan sekä kehitetään monipuolisesti ja monin eri menetelmin, mutta esimiestyön kokonaisuutta ei olla toistaiseksi määritelty eikä kuvattu. Kokonaiskäsityksen puuttuessa kohdeyksikön esimiestyön isoa kuvaa ei voida pitää suunnitelmallisena. Tarve esimiesroolien yhtenäistämiseksi sekä tarve esimiestyön strategiselle määrittelylle ja kuvaamiselle on kuitenkin tiedostettu kohdeyksikössä.

4.2. Kohdeorganisaatiolta hankittu perusta mallin rakentamiselle

Yhteistyö ja yhteydenpito tutkijan ja kohdeorganisaation välillä alkoi vuodenvaihteessa 2017–2018, jolloin esittelin pro gradu -työni suunnitelman kohdeyksikön silloiselle henkilöstöpäällikölle. Kohdeorganisaatiossa oli tuolloin parhaillaan alkamassa reilu puoli vuotta kestävä strategialähtöinen esimiestyön valmennusohjelma, joka oli suunnattu kohdeyksikön noin parille kymmenelle toimihenkilöesimiehille. Valmennuskokonaisuuden tarkoitus oli muun muassa syventää esimiesten tiedollista ja taidollista esimiesosaamista sekä tarjota uusia ajatuksia esimiestyöhön. Tästä esimiestyövalmennuksesta ja sen havainnoinnista muodostui alkusysäys tutkielman aineistonkeruulle sekä perusta myöhemmin tehdyille esimiesten ja henkilöstöpäällikön haastatteluille.

Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin tutkielmassa käytettyihin aineistonkeruumenetelmiin sekä niiden avulla hankittuihin aineistoihin.

4.2.1. Esimiestyövalmennukset ja niiden havainnointi

Tammikuun 2018 alusta aina syyskuun 2018 loppuun asti kestänyt esimiestyön kokonaisuutta esimiehille hahmottava syventävä valmennus sopi erittäin hyvin yhteen sekä pro graduni -aiheen että aikataulun kanssa. Organisaation ulkopuolisena edustajana tarkoituksenani oli muodostaa esimiesvalmennuksien havainnoinnin sekä valmennuksien sisältöihin tutustumisen kautta yleinen kuva kohdeyksikössä tehtävästä esimiestyöstä sekä esimiestyön kehittämisen tämänhetkisistä painopisteistä. Näiden havainnointien oli lisäksi tarkoitus ohjata myöhemmin tehtävien tarkentavien teemahaastatteluiden teema-alueita ja kysymyssisältöjä.

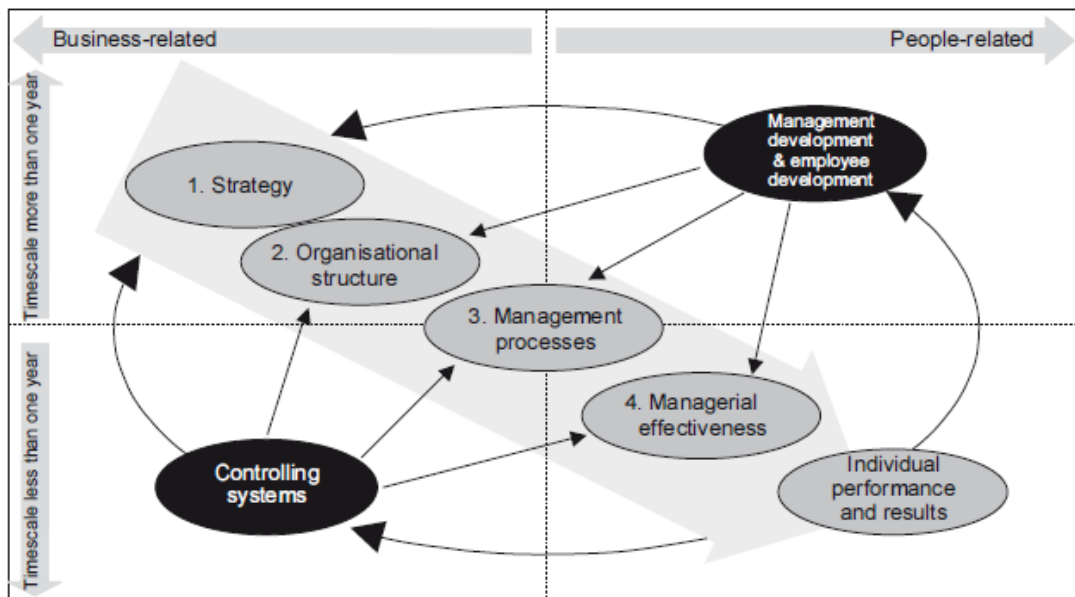
Havainnoinnin voidaan ajatella olevan perusteltu tiedonhankkimismenetelmä, mikäli tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei laisinkaan tai mikäli ilmiöstä saatua tietoa halutaan monipuolistaa (Tuomi & Sarajärvi 2003: 83). Omalla kohdallani valmennusten havainnoinnissa oli ennen kaikkea kyse ensikohtaamisesta ja tutustumisesta organisaation esimiestyöhön: Tutustuminen kohdeyksikköön ja esimiestyön nykytilanteeseen, tutustuminen ratkaisukonstruktion muodostamisen kannalta tärkeisiin avainhenkilöihin sekä valmennuskokonaisuuden esille tuomiin esimiestyön tulevaisuuden näkymiin. Oma roolini tutkijana oli olla ulkopuolinen ja valmennusharjoituksiin osallistumaton tarkkailija. Tällöin voidaan puhua havainnoinnista ilman osallistumista (Tuomi & Sarajärvi 2003: 84).

Esimiesvalmennuksen kokonaisuus koostui yhteensä viidestä syventävästä valmennusmoduulista sekä aloitus- ja päätöstapaamisesta. Havainnoijana osallistuin tammikuun aloitustapaamisen sekä syyskuun päätöstapaamisen lisäksi huhtikuussa pidettyyn kaksipäiväiseen valmennusmoduuliin muistiinpanoja tehden ja valmennusmateriaaleihin perehtyen. Näiden tapaamisten lisäksi pääsin tutustumaan valmennusohjelman kehittämistä varten vuonna 2017 kerättyyn organisaation sisäisen kyselyaineiston yhteenvetoon, joka tarjosi itselleni pohjaa kohdeyksikön esimiestyön nykytilan ja kehityskohteiden hahmottamiseen.

Vähintään vuoden ajan esimiesvastuussa olleille esimiehille suunnatun valmennuskokonaisuuden tavoitteet olivat monipuoliset: Tarjota esimiehille uusia ajatuksia esimiestyöhön sekä syventää tiedollista ja taidollista esimiesosaamista, antaa valmiuksia kehittyä

itsensä johtamisessa, tarjota mahdollisuuksia testata valmennuksen työkaluja arkipäivän konkreettisissa esimies- ja vuorovaikutustilanteissa, tiivistää kohdeyksikön sisäistä esimiesverkostoa, yhtenäistää kohdeyksikön esimiestyötä ja johtamista, tarjota viimeisimmät tiedot yksikön toimintamalleista ja niiden käytäntöön viennistä sekä vahvistaa strategian muuttumista käytännön toiminnaksi. Valmennuksen tavoitteet kuvaavat omalta osaltaan tiivistetysti niitä teemoja, joita kohdeyksikkö haluaa esimiestyön kokonaisuudessaan tällä hetkellä korostaa ja kehittää.

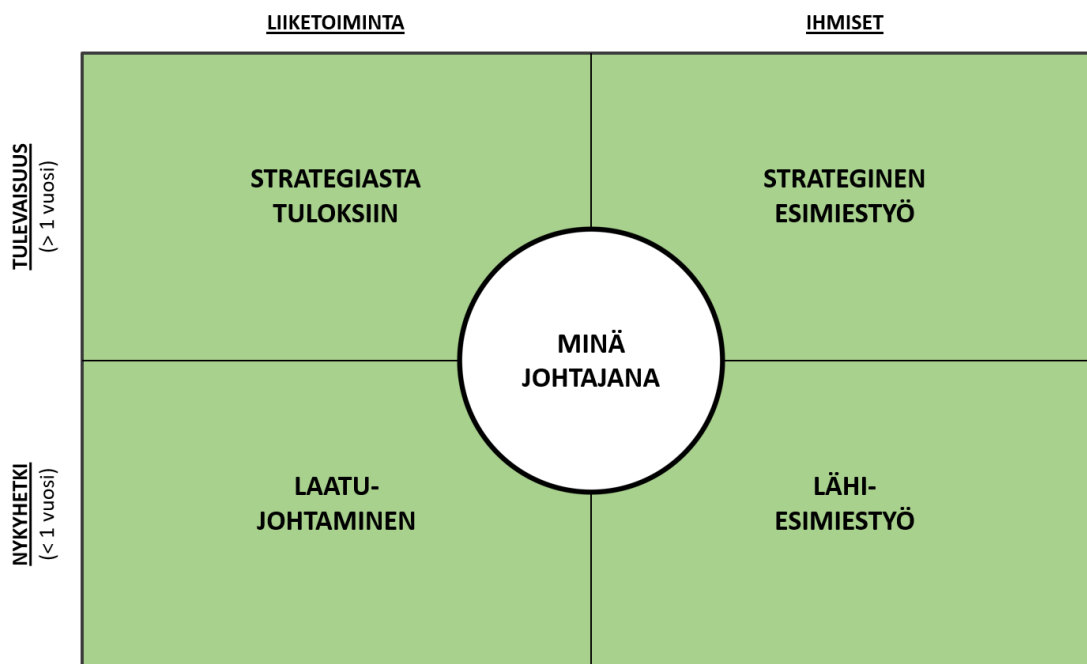
Esimiestyötä syventävän valmennuskokonaisuuden viitekehyyksiksi kohdeyksikkö oli valinnut Fredmund Malikin ”Integrated Management System” -nelikentän, joka korostaa pystyakselissa johtamisen nykyhetkeä ja tulevaisuutta ja vaaka-akselissa johtamisen liiketoiminta- ja ihmispuolta. Malikin integroidun johtamisjärjestelmän perusajatus on saavuttaa hyvän ja oikeanlaisen johtamisen avulla siirtymiä yrityksen tarkoituksesta tuloksiin (Malik 2010: 101). Viitekehyyksen tarkoituksena hahmottaa ja selkeyttää johtamisen kokonaiskuvaa yrityksessä.



Kuvio 6. Malik Integrated Management System (Malik 2010).

Kohdeyksikössä Malikin ajatusten pohjalta luotiin niin sanotut ”johtamisen pelikentät”, johon sijoitettiin valmennusmoduulien sisällöt sekä kuvion keskelle esimiesten itsensä johtamisen kenttä eli ”minä johtajana” -ympyrä. Viitekehyyksen kentät toimivat siis val-

mennusmoduulien aihioina. Nelikentän on tarkoitus toimia myös valmennuksen ulkopuolella kohdeyksikön esimiestyön olennaisimpia osa-alueita sekä yleistä esimiesroolia hahmottavana kuviona. Tästä syystä kohdeyksikön hyödyntämä nelikenttä on aiheellista huomioida osana ratkaisukonstruktion muodostamista.



Kuvio 7. Kohdeyksikön rakentama esimiesvalmennuksen viitekehys (pelkistetty).

4.2.2. Valittujen esimiesten alkuhaastattelu

Konstruktivisessa tutkimuksessa mallin kehittäminen on parhaimmillaan luonteeltaan vuorovaikutteista innovointia, mihin kohdeorganisaation käytännön edustajat tuovat omaa tietämystään ja tutkija taas omaansa (Lukka & Tuomela 1998: 25). Tämä vuorovaikutteinen prosessi aloitettiin muutamalle esimiehille suunnatulla alkuhaastattelulla. Haastattelu päätettiin toteuttaa fokusryhmähaastatteluna eli täsmäryhmähaastatteluna (engl. focus group interview), joka on luonteeltaan keskustelunomainen ryhmähaastattelutilanne (Hirsjärvi & Hurme 2011: 62). Täsmäryhmiä käytetään tavallisimmin silloin, kun tarkoituksena on kehittää ideoita, paljastaa tarpeita tai asenteita tai kehitettäessä jotain uutta (Hirsjärvi & Hurme 2011: 62).

Puolistrukturoidun alkuhaastattelun (Liite 1. Esimiesten fokusryhmähaastattelun runko) tarkoitus oli saada esiin esimiesten näkökulmia muun muassa siihen, minkälaisia *näkemyksiä, odotuksia ja toiveita* heillä on esimiestyötä kohtaan – erityisesti esimiestyön tukemiseen ja kehittämiseen liittyen. Tavoitteena oli siis esimiestyön johtamisen tarpeiden yleisluontoinen kartoitus muutaman esimiehen osalta, sillä kaikkien tulosyksikön esimiesten haastattelu ei ollut tutkimukseen käytettävän ajan puitteissa mahdollista. Tutkijana tavoitteeni alkuhaastatteluiden osalta oli selkeä: Haastattelun kautta saatavat esimiesten näkemykset tukevat ja ohjaavat osaltaan esimiestyön johtamismallin rakentamista. Vastauksien oli lisäksi tarkoitus muodostaa minulle haastattelijana tarkentunut kuva kohdeorganisaatiossa tehtävästä esimiestyöstä.

Haastateltaviksi valikoitui kolme kohdeyksikön esimiestä, joita yhdisti osallistuminen aiemmin kuvattuun esimiestyövalmennukseen. Näin voitiin varmistaa, että esimiehillä on useamman vuoden kokemus esimiestyöstä kohdeyksikössä. Haastatteluun osallistuneiden esimieskokemus kohdeyksikössä oli noin 4–5 vuotta ja heillä jokaisella oli nykyisellään noin 15–20 suoraa alaista. Esimieskokemuksen painottamisen lisäksi valittujen esimiesten haluttiin edustavan laajasti organisaatiossa tehtävää esimiestyötä: Esimiesnäkökulmaa edustamaan valittiin yksi esimies tuotekehityksestä, yksi esimies suunnittelusta sekä yksi esimies asiakaspalvelusta. Vastausten luottamuksellista käsittelyä varten esimiehet nimettiin ennen haastattelun alkua kirjaimilla A, B ja C.

Tunnin kestänyt ryhmähaastattelu toteutettiin elokuun 2018 lopussa ennakkoon sovittuna arkipäivänä. Ennen varsinaista haastattelua esimiehiä pyydettiin täyttämään esitietolomake (Liite 2. Esitietolomake esimiehille), jonka tarkoituksena oli kerätä pohjatietoa haastateltavista esimiehistä sekä helpottaa nauhoitetun materiaalin myöhempää käsittelyä. Varsinainen haastattelu nauhoitettiin, minkä jälkeen nauhoitus purettiin kirjalliseksi dokumentiksi. Haastattelun tuottamaa aineistoa käsiteltiin koko ajan luottamuksellisesti ja niin etteivät vastaajien henkilöllisyydet käy ilmi valmiissa tutkimustyössä.

Aineistoa analysoitiin tämän jälkeen sisällönanalyysiä hyödyntäen. Sisällönanalyysin avulla pyritään järjestämään kerätty aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2003: 110). Aloitin sisällönanalyysin aineiston pelkistämällä eli redusoinnilla, jossa aukikirjoitettu haastatteluaineisto pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois (joko informaatiota tiivistämällä tai informaation pilkkomisella osiin) (Tuomi & Sarajärvi 2003: 111). Tämän jälkeen keräsin keskustelun pelkistetyt ajatuskokonaisuudet yhteen teemoittelua varten. Teemoittelussa tehtävänä on tarkastella

aineistosta esiin nousevia toistuvia piirteitä (Hirsjärvi & Hurme 2011: 173). Tässä tutkielmassa hahmotin teemoittelun avulla ryhmäkeskustelun keskeiset aihepiirit eli teemat, joista olen muodostanut seuraavaksi esitettävän seitsemän kohdan yhteenvedon.

1. Kohdeyksikön esimiestyössä korostuvat teemat ja aihealueet

Kysyttäessä tällä hetkellä kohdeyksikössä korostuvista esimiestyön teemoista, vastauksena oli erityisesti Lean ja Agile-toiminta yleisesti. Lean on teemana toistunut viimeisen vuoden aikana ja organisaatiossa sekä tuetaan että halutaan johtamista Leanin mukaisesti. Esimiestyötä halutaan tehdä kohdeyksikössä myös samankaltaiseksi funktiosta riippumatta, arkeen on tullut enemmän säännöllisiä palavereja sekä toiminnan läpinäkyväksi tekemistä ja visualisointia, mikä on vaikuttanut myös esimiestyöhön. Esimiesten puheenvuoroissa kävi ilmi, että laadun ja kustannuksien lisäksi myös asiakaskeskeisyyden ja asiakastarpeiden halutaan korostuvan. Kansainvälisyys koettiin haastateltavien kesken ”osaksi luontevaa arkea näin kansainvälisessä yrityksessä”, ”oletusarvoksi” ja ”perustoiminnan perustaksi”.

2. Esimiestyön johtaminen ja kehittäminen

Esimiehet kokivat, että heitä kehitetään juuri koulutusten ja valmennusten kautta. Esiin nousivat myös yhteiset toimintatavat eli se, että yksikössä käydään asiat samalla tavalla läpi, asiat merkitään samaan paikkaan sekä tuodaan läpinäkyvyyttä myös toisten tiimien tekemiseen. Vakioituja esimiestyön prosesseja kohdeyksikössä ovat muun muassa perehdyttämissuunnitelma, kehityskeskusteluprosessi sekä työkykykeskusteluprosessi. Huomionarvoista myös on, että organisaatiossa ei kuitenkaan korosteta mitään erityistä johtamisfilosofiaa. Esimiehet A ja B toivatkin esille, että esimiestyö on paljon yksilön varassa ja esimiestyön toteuttamiseen annetaan esimiehille hyvin vapaat kädet.

Yksi esimiehistä nosti myös esille esimiesten mittaamisen ja seurannan työtyytyväisyyskyselyiden kautta: Mikäli kyselyn kautta ilmaantuisi jotain hälyttävää, niin oletus on, että myös HR tällöin perehtyy tilanteeseen ja pyrkii ohjaamaan enemmän esimiestyötä. Esimies B nosti omalla kohdallaan ”parhaaksi esimieskoulutukseksi” käytännön, jossa hänen oma esimiehensä kutsuu parin viikon välein koolle omat esimiesalaisensa tilaisuuteen, jossa tuodaan esille huomion arvoisia ajankohtaisia asioita sekä käydään keskustelua esimiesten kesken.

3. Organisaation tukea vaativat esimiestyön tilanteet

Tilanteet, joissa esimiehet kokivat erityisesti tarvinneensa tai mahdollisesti tarvitsevansa tukea organisaation ja HR:n puolelta olivat mahdolliset kriisi- tai ristiriitatilanteet työyhteisössä, alaisten suoriutumishaasteiden käsittely sekä yhteistoimintaneuvottelut. Näissä tilanteissa esimiehet kokivat tarvitsevansa ns. organisaation linjanmukaista näkemystä ja palautetta esimerkiksi HR:ltä. Esimies C nosti myös esille, että esimiehellä pitäisi olla ajoittain mahdollisuus työasioiden pallottelun esimerkiksi oman esimiehensä kanssa. Esimies A taas koki saavansa esimieheltään hyvin tukea työssä ilmeneviin teknisiin ongelmiin.

Keskustelussa esiin nousi myös esimieskollegoilta saatava tuki sekä yhteistyö vastaavissa rooleissa olevien kollegoiden kanssa. Esimies A toi esille R&D puolen ja R&D puolen esimiesten hyvin läheisen yhteistyön. Lisäksi esimies C nosti esille vastaavissa rooleissa olevien esimiesten kanssa järjestettävät yhteistyöfoorumit, joita esimiehet itse keskenään järjestävät. Mentorin saamisen esimies C koki olevan nykyisellään esimiehen oma-aloitteisuuden varassa: ”..jos haluaa jonkun mentorin, niin itsehän sä sen järjestät”.

4. Tulevaisuudessa vaadittavan esimiesosaamisen tukeminen ja kehittäminen

Keskustelu aiheesta lähti liikkeelle kysymyksestä: ”Mitkä osa-alueet vaatisivat mielestänne kohdeyksikkönne esimiestyössä eniten tukemista ja kehittämistä, erityisesti tulevaisuuden osaamisia ajatellen?” Keskustelussa tulevaisuudessa vaadittavat osaamiset nähtiin sekä teknisinä kompetensseina että johtamisosaamisena.

Esimies B nosti mielipiteenään esille, että heillä strategia on luultavasti selvä, muttei niinkään tarkkaan selvillä taktiikka eli se, miten strategian suuntaan halutaan käytännössä edetä. Hänen mielestään kukaan ”teknologia roadmappaaja” tai visionääri ei ole kyennyt kovinkaan tarkkaan kuvaamaan, että millaisia heillä tulee olemaan 5 tai 10 vuoden päästä. ”Meillä on vaan strategiat mille markkinoille me ehkä mennään ja näin, mutta ei oo sitä tarkkaa kuvaa niin kuin niistä teknologioista, mitä me aiotaan hyödyntää tai mitkä tulee olemaan siellä avainroolissa.” Ratkaisuksi tilanteeseen esimies B nosti, että joka osa-alueen kompetenssin vastaavan täytyisi visioida ja heillä täytyisi myös olla oma näkemys siitä, mitkä osa-alueet kehittyvät. Esimies B kuitenkin peräänkuulutti johdolta ”yhteisen maalin” asettamista sekä tarvetta ylempää tulevalle suunnalle, jotta eri osa-alueet pystyisivät lopulta vastaamaan tulevaisuuden ”huutoihin”.

Esimies C:n mielestä on tärkeää, että jatkossakin ”katsotaan takapeilin sijasta enemmän eteenpäin” ja siirrytään kerran kuukaudessa tarkastelusta enemmän päivätasoa kohti. Esimies C toi lisäksi keskustelussa esiin sen, kuinka moni asia on muuttunut viimeisen viiden

vuoden aikana ja kuinka omassa työssä kehittymisen proaktiivisuus on lisääntynyt. Myös esimies A nosti esille itsensä kehittämisen ja haasteen järjestää aikaa omaan kehittämiseensä: Nykyisellään se on tehtävä omalla ajalla lukuun ottamatta koulutuksia, joissa esimiehelle annetaan ja varataan aikaa itsensä kehittämiseen.

5. Eniten esimiestyötä hyödyttäneet henkilöstöjohtamisen käytännöt

Esimiestyötä hyödyttäneiksi käytännöiksi nostettiin esille parin kuukauden välein tai kerran kvartaalissa järjestettävät esimiesinfot, joissa tietoa jaetaan nopeammassa tahdissa ja tieto on tällöin myös kaikkien esimiesten saatavilla. Lisäksi kiitosta keräsivät esimiehille suunnatut ja sähköpostin kautta välitetyt infokirjeet: Esimerkiksi ajankohtaisella ohjeituksella ”Miten kesätyöntekijät vaihdetaan osa-aikaisiksi työntekijöiksi” voidaan välttää esimiehen tekemä virhe ja siitä kaikille osapuolille aiheutuva ylimääräinen työ. Ohjeituksilla ja muistutuksilla esimies saa tehtyä asian heti kerralla oikein eikä hänen myöskään tarvitse pohtia sitä, onko hän unohtanut jotain.

6. Toiveet jatkossa saatavasta tuesta esimiestyöhön

Varsinaisen tuen saamisen sijaan kaksi esimiehistä nosti keskustelussa esiin päätösvallan lisäämisen esimiehille, esimerkiksi urakehitys- ja palkankorotustilanteissa. Toinen esimiehistä nosti esiin, että omien alaisten palkkakehitys saisi olla enemmän esimiesten omissa käsissä, ”että aidosti pystyis maksamaan hyvälle enemmän ja sit heikoimpien palkkakehitys olis olematon tai vakaampi”. Tähän esimies ehdotti ratkaisuksi tiimeille jaettavaa palkankorotusvaraa ja vastuun siirtämistä palkitsemisesta enemmän tiimitasolle.

Keskustelussa esiin nousi myös useampi yksittäinen tilanne tai asia, johon esimiehet olisivat kaivanneen enemmän henkilökohtaista tukea: Esimerkkeinä alisuoriutujan uudelleensijoittamistilanne sekä tuen saaminen esimiehen ajanhallintahaasteisiin. Haastateltavat esimiehet kokivat kuitenkin saaneensa pyydettyä hyvin tukea, apua ja neuvoa omilta esimiehiltään sekä omilta kollegoiltaan – sekä teknisiin että henkilöstöön liittyviin asioihin. Lisäksi yksi esimiehistä halusi korostaa, että käytössä oleviin resursseihin (oma esimies ja muutaman ihmisen HR-funktio) nähden he ovat saaneet paljon tukea esimiestyöhönsä.

7. Muuta keskustelusta esiin nousutta esimiestyöasiaa

Teemakysymysten välillä esiin keskusteluun nousi myös *esimiestyön byrokratia*. Yksi esimiehistä kertoi tienneensä tilanteita, joissa varsin hyvin esimieheksi soveltuvat työntekijät halusivat luopua esimiesasemastaan sen takia, että esimiestyöhön liittyy paljon byrokratiaa: Esimiehestä saattaa tällöin tuntua, että hän taistelee tuulimyllyjä vastaan tai että

hänellä on vain vähän valtaa verrattuna vastuusiin. Toinen esimiehistä koki, että byrokraatiaan ja säännönmukaisiin pakollisiin prosesseihin menee nykyisellään melko paljon aikaa: Oli kyse sitten konsulttien tilaamisista ja tilaamisten uudistamisista kvartaaleittain tai laskujen käsittelystä. Esimiehen toiveena oli, että kohdeyksikössä voitaisiin vähentää sellaista tekemistä ja sellaisia rutiineja, jotka eivät ole suoraan oman funktion tekemistä tai siihen liittyvää esimiestyötä.

Esiin nousi myös huoli siitä, että esimies voi jäädä byrokraatiksi, joka ei voi esimerkiksi tehdä päätöksiä kehityskeskusteluissa nousevien asioiden (kuten urakehityksen ja palkan) osalta. Yksi esimiehistä kertoi joutuneensa tämän takia monta kertaa ”selittely-moodiin” eli ”voin esitellä asioita eteenpäin, voin anoa, pyytää.. mutta en voi päättää mitään, esimerkiksi jos joku pyytää palkankorotusta”. Toinen esimiehistä totesi alaistensa urakehityksistä, että ”melkein menee niin, että se oma esimies kuitenkin ajaa niitä, että se ei oo sun käsissä”.

4.2.3. Henkilöstöpäällikön haastattelu

Esimiehiltä saadut näkemykset, odotukset ja toiveet esimiestyöstä eivät yksistään riitä perustaksi konstruktion rakentamiselle, vaan tarvitaan myös henkilöstövastaavalta tai henkilöstövastaavilta saatavaa kokonaisvaltaista näkökulmaa organisaation esimiestyöhön. Kohdeyksikön henkilöstöpäällikön haastattelun avulla on tarkoitus saada laaja-alainen näkemys siitä, kuinka organisaatio nykyisellään tukee esimiestyötä sekä kuinka ja mihin suuntaan esimiestyötä tulisi organisaation kannalta jatkossa kehittää. Tätä tarkoitusta varten aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin keskeisiin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelun tarkoituksena on tuoda tutkittavan tai tutkittavien ääni kuuluviin: Keskeistä ovat sekä ihmisten tulkinnat asioista että ihmisten asioille antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 47-48). Haastattelu etenee siis tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Etukäteen valitut teemat perustuvat yleensä tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 77-78.)

Tässä henkilöstöpäällikön haastattelussa valitut teema-alueet mukailivat aiemmassa pääluvussa muodostettuja esimiestyötä määritteleviä HRM-käytäntöjä. Noin tunnin mittai-

sen puolistrukturoidun teemahaastattelun aikana käytiin siis esimiestyön yleisen nykytilan sekä kehityskohteiden kartoittamisen lisäksi läpi teorian pohjalta muodostetut 10 esimiestyön kriittistä HRM-käytäntöä aina henkilöstösuunnittelusta esimiesvastuun päättämiseen (Liite 3. Henkilöstöpäällikön teemahaastattelun runko). Teemahaastattelu nauhoitettiin, minkä jälkeen nauhoitus purettiin kirjalliseksi dokumentiksi.

Tämän jälkeen analysoin haastatteluaineistoa sisällönanalyysiä hyödyntäen (kuten esimiesten alkuhaastattelun kohdalla). Aineiston pelkistämisen eli redusoinnin jälkeen muodostin teemoittelua hyödyntäen kohdeyksikön esimiestyön yleisen kuvan (kokonaisuus A), tiivistetyt kuvaukset HRM-käytäntöjen nykytilasta organisaatiossa (kokonaisuus B) sekä yhteenvedon esimiestyön ja esimiestyön käytäntöjen kehittämisestä organisaatiossa (kokonaisuus C).

A. KOHDEYKSIKÖN ESIMIESTYÖ YLEISESTI

Esimiesten rooli

Yksikössä harva esimies on vain esimies: Lähes jokaisella on sekä oma esimiestyö että asiantuntijatyö. Organisaation esimiestyön linjauksena on, että esimies on jokaisen alaisensa lähin HR-esimies ja henkilöstöjohtaja. Esimiehet ovat työssään itsenäisiä: Mikäli organisaatiossa pitää käydä henkilön kanssa esimerkiksi hankalampi keskustelu, niin heillä ei ole sellaista kulttuuria, että esimies kutsuu HR:n paikalle käymään tämän keskustelun hänen puolestaan. Toki tähän on varmasti syynsä myös sillä, että kohdeyksikössä on vain pari HR-henkilöä yli tuhatta työntekijää kohden.

HR:n rooli esimiestyöasioissa

Yksikön omien HR-ammattilaisten lisäksi organisaation HR-toiminnossa tärkeässä roolissa ovat HR-tukitoiminnot, jotka ovat fyysisesti eri paikoissa olevia HR-tiimejä, jotka auttavat esimiehiä HR-kysymyksissä, esimerkiksi vuosilomiin, työsopimusten tulkintoihin tai koulutusten ajankohtiin liittyvissä kysymyksissä. HR tukee esimiehiä tarjoamalla heille erilaisia koulutuksia ja käytäntöjä sekä yhteistyöfoorumeita ja esimiesinfoja. Esimiesten tukemista tapahtuu myös jonkun verran face-to-face kohtaamisina esimiesten kanssa.

Esimiestyön teemat ja arvot organisaatiossa

Tänä vuonna korostuneita esimiestyön HR-teemoja ovat olleet työntekijä puolella työhyvinvoinnin johtaminen ja esimiespuolella esimiesten tukeminen asiantuntijaurapolulla.

Kohdeorganisaatiossa ei ole määritetty nykyisellään erillistä arvopohjaa esimiestyölle, mutta esimiestyötä ohjaavat organisaation viisi yleistä arvoparia.

Esimiestyön määrittelyt organisaatiossa

Esimiestyön periaatteita ja pelisääntöjä sekä kohdeorganisaation laajempaa kokonaisuutta käydään läpi esimiespolun alkuvaiheen standardimuotoisessa aloituksessa, joka on vakiomuotoinen 10 lähikoulutuspäivän paketti, johon kaikki esimiehet osallistuvat. Tämän lisäksi organisaatiolta löytyvät lakisääteiset esimiestyökuvaukset.

Nykyisiä esimiestyön määrittelyjä on käyty läpi erityisesti tämän vuoden esimiestyö-valmennuksessa. Valmennuskokonaisuudessa yksikön esimiestyötä on uudelleenarvioitu: Sen sijaan, että esimiestyö olisi vain tiettyjä työtehtäviä, puhuttaisiin ennemmin esimiestyön osa-alueista. Koulutuksessa määritellyt esimiestyön dimensiot ovat nykyhetki–tulevaisuus sekä ihmiset–asiat.

B. KOHDEYKSIKÖN ESIMIESTYÖN HRM-KÄYTÄNNÖT

1. Henkilöstösuunnittelu

Esimiestarpeen suunnittelu

Kohdeyksikössä liiketoiminta vastaa varsin itsenäisesti esimiestarpeen suunnittelusta sekä yleisesti organisoitumisesta. Yksikön tiimit ovat siis itsenäisiä suunnittelemaan ja tunnistamaan henkilöitä tiimeistään, jotka voisivat olla tulevia esimiehiä. Koska nykyinen organisaatio on ollut jo pidemmän aikaa olemassa, löytyy sieltä tietysti valmiita organisaatorakenteita, joista löytyy tiettyjä valmiita rooleja, myös esimiesrooleja.

Yksikössä on olemassa lisäksi ”yleisiä hyveitä” liittyen muun muassa siihen, kuinka syvä organisaatio saa olla tai kuinka paljon tiimissä pitäisi keskimäärin olla jäseniä. Näillä halutaan varmistaa, ettei organisaatio syvene liikaa eli ettei organisaatioon tule liikaa kerroksia. Henkilöstöammattilaiset huolehtivat osaltaan toteuman seurannasta.

Esimiesten työurien suunnittelu, ohjaus ja tukeminen

Esimiesten työurien suunnittelussa, ohjauksessa ja tukemisessa isoimmassa roolissa ovat työntekijöiden omat lähiesimiehet sekä työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä käytävät kehityskeskustelut sekä muut keskustelut. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa työntekijälle valitaan urasuuntia, jolloin työntekijän pitää itse osoittaa ja tuoda ilmi, millaisista asioista hän on kiinnostunut ja mitkä voisivat olla tulevaisuuden mahdollisuuksia hänen

kohdallaan. Tämän lisäksi organisaatiossa on ollut käytössä esimiestyön valmiuksia mitaavia arviointimenetelmiä, joita ei ole kuitenkaan hyödynnetty viimeiseen puoleentoista vuoteen. Näiden sijaan on suoritettu erillisiä simulaatioharjoituksia, joista esimieskokeilat ovat saaneet arvioita ja palautetta.

Yksikössä urapolkuja tuodaan ylipäättään usein esille: Keskusteluiden lisäksi organisaatiossa on saatavilla tietoa ja materiaalia siitä, miten ja mihin suuntaan omalla urallaan voi edetä. Keskustelua urapoluista käydään paljon, sillä kohdeyksikössä työntekijät haluavat esimiesroolin lisäksi usein myös asiantuntijauralle. Selkeiden asiantuntijapolkujen lisäksi tarjolla on myös sellaisia rooleja, joissa on joitain elementtejä esimiestyöstä, esimerkiksi ”team management” tai ”project management” -rooleja.

Esimiesosaamisten määrittely

Kohdeyksikössä ei ole tällä hetkellä systemaattista tai yhtenäistä tapaa esimiesten osaamisvaatimusten määrittelyyn liittyen. Tällä hetkellä osaamisvaatimusten määrittelyssä on käytetty osastokohtaista harkintaa esimerkiksi siitä, millainen on hyvä esimies myynnissä tai millainen on hyvä esimies tuotannossa.

2. Rekrytointi ja valinta

Esimiesvalinnat

Kohdeyksikössä esimiehiksi päädytään paljon oman tiimin sisältä. Kohdeyksikössä on käytössä pääperiaate, että kaikki yksikön sisäisetkin esimiespaikat tulee laittaa vähintään viikoksi auki intranettiin, jolloin kaikilla on mahdollisuus hakea vapaaksi tulleeseen esimiestehtävään.

HR:n vaikuttaminen esimiesvalintoihin

HR:n vaikuttaminen esimiesvalintaan riippuu paikasta, jota haetaan: Esimerkiksi johtajapositioihin ja isompien toimintojen esimiesalueita varten on olemassa tiettyjä arviointityökaluja sekä arviointikeskusteluita, joita voidaan suorittaa organisaation ulkopuolella erillisessä arviointipäivässä. Ulkopuolisia arviointitahoja voidaan hyödyntää myös esimerkiksi tilanteessa, jossa teknisesti todella pätevä esimieshakija herättää kuitenkin epäilyksiä valintansa osalta.

Pitkälti kyse on kuitenkin ennakoivasta keskustelusta esimiesten, esimiesten esimiesten sekä johtoryhmäläisten kanssa henkilön urapolusta ja sen tunnistamisesta ennakkoon. Yhdessä keskustelulla arvioidaan, mitkä ovat niitä asioita, joissa henkilö on hyvä, mikä on

sen hetkinen esimiestarve, minkälaiseen rooliin henkilö on tulossa sekä mitkä valmiudet ja osaamiset henkilöllä on oltava jo tässä vaiheessa.

3. Perehdyttäminen

Esimiesperehdytyksen toteutus

Kohdeyksikössä on käytössä useamman tasoista perehdytystä, mutta esimiestyöhön ja tiimiin esimiestä perehdyttää hänen oma lähin esimiehensä eli he käyvät yhdessä käytännön asioita läpi. Kirjattuna perehdytyskäytäntönä kohdeyksikössä siis on, että esimies perehdyttää aina alaisensa. Lisäksi ensimmäisen vuoden aikana esimies tulee omatoimisesti käyneeksi läpi tiiminsä kanssa esimiehen vuosikellon mukaiset asiat, kuten kehityskeskustelut, tulospalkkiotasojen määrittelyn ja henkilöstökyselyn tulokset.

HR:n vaikuttaminen esimiesperehdytyksiin

Henkilön tullessa valituksi esimieheksi, hän tapaa kahdenkeskeisesti yksikön HR:n, jonka kanssa käydään läpi asioita, joita esimiestyöhön kuuluu sekä mitkä ovat heidän organisaatiossaan sellaisia tukifunktioita ja tukihenkilöitä, joihin esimies voi olla yhteydessä tietyn osa-alueen asioissa: Esimerkiksi mikä on palkanlaskenta, kuka on yksikön henkilöstöpäällikkö, mikä on yleinen HR-numero, josta saa apua muun muassa työsopimusten ja työtodistusten tekemisessä.

Tämän lisäksi organisaatiossa on käytössä jo aiemminkin mainittu 10 päivää kestävä esimiehen ensiaskeleet/esimiestyön avaimet -koulutus, jossa käydään kaikkien aloittavien esimiesten kanssa laajasti keskustelua ja vuoropuhelua tulevasta esimiesroolista ja sen ottamisesta. Läpi käydään muun muassa esimiestyön hankalia tilanteita, jotta esimiehet ymmärtävät esimiestyön laaja-alaisuuden.

Perehdytystä varten on myös olemassa valmista verkkomateriaalia sekä monenlaista e-learning-materiaalia aiheesta riippuen: On olemassa yleistä esimiesrooliin liittyvää materiaalia sekä niin sanottuja syventäviä opintoja, joita voidaan valita tiimin tilanne ja teemojen ajankohtaisuus huomioiden. Tarjolla on koulutuksia muun muassa alaisten rekrytointiin, kehityskeskusteluiden pitämiseen, tiimin työterveyshaasteisiin sekä turvallisuusjohtamiseen liittyen.

4. Osaamisen johtaminen

Vaadittu johtamisosaaminen

Kohdeyksikössä uskotaan, että syventävää esimiestyövalmennusta varten rakennettu esimiestyön kehikko (esitetty alaluvussa 4.2.1.) vastaa tällä hetkellä esimiehiltä vaadittavaa johtamisosaamista.

Esimiesten osaamisen kehittymistä tukevat HR-käytännöt

Organisaatiossa uuden esimiehen ei tarvitse aloittaa tyhjältä pöydältä, vaan yritykseltä löytyy useita esimiesten osaamisen kehittymistä tukevia käytäntöjä. Osa niistä helpottaa siinä, miten tietyissä asioissa ja tilanteissa toimitaan: On esimerkiksi yhdenmukaisia palkitsemispolitiikkoja, kehityskeskustelukäytäntöjä, vuosittainen henkilöstökysely sekä erilaisia suorituksen johtamisen koulutuksia. Esimiehillä on lisäksi mahdollisuus käydä HR:n kanssa henkilökohtaisia sparrauskeskusteluita, joissa on tarjolla kohdennettua apua esimiesten esille nostamiin aiheisiin.

Esimiestyötä kehittävästä käytännöistä suurin osa liittyy kuitenkin perinteisesti koulutukseen. Koulutukset nähdään tärkeänä, sillä tällöin esimiesten kysymykset eivät tule yksittäisinä esiin jokaisen esimiehen kanssa, vaan monia samantyyllisiä kysymyksiä, teemoja ja muutosaiheita voidaan käydä yhdessä läpi isomman esimiesporukan kanssa. Kohdeyksikössä on olemassa esimiehen aloituskoulutuksesta alkava esimiehen koulutuspolku ja se on kaikilla esimiehillä nähtävillä. Koulutusta on lisäksi tarjolla muun muassa valmentavasta johtamista tai siitä, miten rakentaa monimuotoista tiimiä tai miten tehdä onnistunutta rekrytointia. Koulutusta on myös esimerkiksi viestintään ja esiintymistaitoihin eli sellaisiin osa-alueisiin, joiden katsotaan olevan hyödyksi esimiestyössä. Organisaation koulutusmyönteisyydestä kertoo myös se, että organisaatiossa tuetaan esimiesten ammatillista kehittymistä sekä esimiesten omaehtoista kouluttautumista oman toimintansa alueelle.

Esimiehille tarjottu tuki päivittäistyöhön

Tarjolla on kahdenkeskistä tukea esimiehen ja HR:n välillä sekä HR-tukipalvelusta saatavaa apua. Esimerkiksi työehtosopimusten tulkinnassa tai muissa alaisiin liittyvissä kysymyksissä esimiehiä auttaa arkisin kello 8-16 HR:n palvelupuhelin. Haastavat ja hankalimmat asiat esimies voi ratkoa yhdessä HR:n ja yksikön johdon kanssa. Yrityksen pitkän historian takia moni asia on jo kertaalleen ratkaistu ja niiden pohjalta on olemassa monia valmiita käytäntöjä. Esimiehen päivittäistyön kysymykset liittyvät esimerkiksi työsuhteen muutokseen, palkitsemiseen, urakehityksiin tai organisaatiomuutokseen. On myös syytä huomata, että esimiehet saavat myös melko paljon apua kollegoiltaan.

5. Työhyvinvoinnin johtaminen

Esimiesten työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevat HR-käytännöt ja esimiesten työhyvinvoinnin seuranta

Esimiestyön työhyvinvointia ja työssä jaksamista seurataan vuosittain tehtävällä henkilöstökyselyllä, jossa esimiehet ovat omana ryhmänään. Esimiehet arvioivat tuolloin omaa tekemistään organisaatitasoisesti sekä oman henkilökohtaisen työhyvinvoinnin ja tiimidynamiikan kannalta. Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen osalta palautetta arvioidaan yhdessä työterveyden ja työturvallisuusorganisaation kanssa. Lisäksi yrityksellä on tarjota esimiehille teemaan liittyviä koulutuksia. Esimerkiksi viimeisen vuoden aikana esimiesryhmille on ollut tarjolla kohdennettuja tilaisuuksia (esimerkiksi työkyvyn hallinnasta), joissa case-tehtävien lisäksi on käyty esimieskeskusteluita eri ratkaisuvaihtoehtoista.

Tällaisten esimiesporukoiden lisäksi työpsykologi on käynyt keskustelemassa kohdeyksiköllä työstä palautumisesta sekä tuonut tietoisuutta siitä, mitkä asiat vaikuttavat esimerkiksi työssä kuormittumiseen. Kohdeyksikössä on myös ollut ”well-being”-liikuntakampanjoita, joilla halutaan lisätä tietoisuutta siitä, kuinka paljon esimerkiksi liikunta vaikuttaa työssä jaksamiseen. Viimeisen vuoden aikana yksikössä on ollut erityisenä teemana resilienssi.

6. Suoriutumisen johtaminen

Esimiestyön tavoitteet

Esimiehet saavat tietoonsa omat työnsä tavoitteet viimeistään omassa kehityskeskustelusaan eli kaksi kertaa vuodessa.

Palautteen saaminen esimiestyöstä

Palautetta esimiestoiminnastaan esimiehet saavat niin ikää kaksi kertaa vuodessa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskustelussa palautetta saadaan niin tavoitteista kuin toimintatavasta: Eli palautetta siitä, mitä esimies tekee ja miten hän onnistuu tekemisessään. Lisäksi esimiehet saavat palautetta esimiestoiminnastaan henkilöstökyselyn yhteydessä. Esimiesten osalta kysytään myös omasta työstä saatavan palautteen riittävyttä.

Koulutusten yhteydessä esimiehet saavat usein erillistä palautetta ja organisaatiossa tehdään myös 360-arvioita. 360-arvioita käytetään kehitystyökaluna henkilöiden edetessä

urallaan: Esimerkiksi tiettyihin urapolkuihin kuuluu ennen seuraavaan tehtävään siirtymistä edeltävä 360-arviointi.

Esimiesten kehityksen seuranta ja arviointi

Kohdeyksikössä esimiesten kehitystä seurataan henkilö henkilöltä. Yksikkötasolla tarkastellaan yleisesti, mikäli tiimin esimies erottuu joukosta positiivisesti tai negatiivisesti, jonka jälkeen yksikön johtajan ja/tai esimiehen itsensä kanssa käydään arvioita poikkeukselliseen suoriutumiseen johtaneista syistä. Huonon palautteen takana saattaa olla organisaatiouudistuksia tai epäselviä tehtäviä, joihin esimies tarvitsee apua. Tästä syystä tiettyjä asioita on tarvittaessa nostettu yksikkötasoisiksi teemoiksi, esimerkiksi roolimuuksien takia tai siirrettäessä toimintoja ulkomaille.

Kehityskeskusteluiden yhteydessä arvioidaan myös henkilöiden potentiaalisuutta eli sitä, miten he suoriutuvat nykyisessä tehtävässään ja kuinka potentiaalisia heidän esimiehensä ovat ottamaan seuraavan askeleen urallaan. Arvioinnin tekee esimiehen esimies ja lopulta arviota hienosäätää koko johtoryhmä. Potentiaalisuutta arvioidaan siis yksikön johtoryhmän yhteisessä ”people review”-tilaisuudessa, jossa käydään keskustelua potentiaaleiksi tunnistettujen esimiesten tulevista ura-askelista.

7. Palkitseminen

Esimiesten palkitseminen

Esimiehille on käytössä tiettyjä bonuskäytäntöjä ja -tasoja, joita esimiesten esimiehet määrittelevät yleisten ohjeistuksien perusteella. Esimiehet ovat kohdeyksikössä samanaisten palkankorotuskierrosten piirissä kuin muutkin työntekijät eli palkitsemista mietitään arvioiden, ehdotusten ja muutosten (kuten uusien lisävastuiden) kautta. Esimiehille voidaan myös myöntää kertaluontoisia palkkioita, esimerkiksi esimiehen poikkeuksellisesta tai aktiivisesta omasta toiminnasta. Kertaluontoista palkkiota esimiehelle voi ehdottaa käytännössä kuka tahansa yksikön työntekijä.

Tunnustuksen antaminen hyvästä esimiestyöstä

Yksiköllä on nykyisellään hyvin erilaisia käytäntöjä tunnustuksen antamiseen hyvästä esimiestyöstä ja työstä ylipäätään. Esimerkiksi ”Research and Development”-puolella on uusimpana käytäntönä käytössä niin sanotut ”kudos-kortit”, joilla työkaverin voi ”ilmi-antaa” hyvästä tehdystä työstä. Jatkuvaan parantamiseen liittyen kohdeyksikössä on käytössä visuaalisen johtamisen tauluja, joihin voidaan niin ikään sijoittaa positiivista palautetta.

8. Ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittäminen

Esimiesten osallistaminen organisaation kehittämiseen

Organisaation kehittämistä tekevät usein juuri esimiehet, sillä moni työ organisaatiossa on viety tiimeihin. Esimiehet vaikuttavat organisaatiokulttuuriin muun muassa henkilöstökyselyn kautta sekä esimerkiksi työterveyteen liittyvien työpaikkaselvitysten muodossa, joissa sekä tiimit että esimiehet osallistuvat arviointiin ja yhteisen näkemyksen luomiseen. Haastattelun kautta käy ilmi, että esimiesten ja tiimien rooli organisaation kehittämisessä on melko itsenäisen: Aika paljon kyse on tiimin sisäisestä keskustelusta.

Yrityksen arvoja ja strategiaa esimiehille vahvistavat HR-käytännöt

Esimiehille pidetään omia esimiesfoorumeita sekä liiketoiminnan johdon että HR:n toimesta. Kyse on tietysti väliajoin pidettävistä face-to-face -tapaamisista, joissa jaetaan yhteistä ajatusta siitä, mitä kohdeorganisaatiossa tehdään. Esimerkiksi seuraava keskustelutapaaminen on tarkoitus pitää etätyöstä ja yksikön etätyökulttuurista. Yhteisiä asioita viestitään paljon myös sähköpostitse sekä koulutusten kautta.

Esimiehille tarjottava tuki työyhteisön ja tiimi-ilmapiirin kehittämiseen

Mikäli esimies kokee tarvetta työyhteisönsä ja/tai tiiminsä ilmapiirin kehittämiseen, niin ensimmäiseksi yksikössä käydään esimiehen kanssa keskustelua siitä, mistä asioista tarve kehittämiseen johtuu: Onko kyse esimerkiksi tiimin ja tiimiroolien muutostilanteesta. Kyse voi myös olla kiireen aiheuttamasta työilmapiirin heikentymisestä, tiimin tavoitteiden epäselvyyksistä tai henkilökemioiden ristiriidoista. Asiaa ja tilannetta siis tarkastellaan esimiehen kanssa, jonka jälkeen esimiestä sparrataan ja autetaan tilannekuvan ja jatkosuunnitelman tekemiseen: Miten tilanteessa edetään ja tarvitseeko esimies ja hänen tiiminsä ulkopuolista tukea esimerkiksi HR:ltä, johdolta tai jopa organisaation ulkopuoliselta taholta?

9. Viestintä

Esimiesten tekemän viestinnän tukeminen

Kohdeyksikössä on jaossa hyviä käytäntöjä liittyen siihen, miten esimiehet voisivat viestiä alaisilleen. Vuosittain tehdään arviointeja myös mittareilla, kuinka onnistuneena viestintä koetaan tietyssä tiimissä. Viestintä koetaan ennen kaikkea esimiehen päivittäistyöksi, mutta hankalimpien aiheiden ja viestien kohdalla HR sparraa esimiehiä aina tarvittaessa. Esimiehille on tarjolla laajoja viestintäkanavia, mutta tärkeintä kuitenkin on, miten viesti saavuttaa kaikki.

Esimiesten keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen

Kohdeyksikössä on käytössä jo aiemmin mainittuja vuorovaikutuksellisia ja harjoituksellisia esimiesfoorumeja, joissa koulutusteeman lisäksi kaikki yksikön esimiehet oppivat tuntemaan toisiaan. Juuri keväällä ja syksyllä 2018 kaikille yksikön esimiehille järjestettiin puolipäiväinen esimiesfoorumi vuorovaikutuksesta ja läsnäolosta liittyen erityisesti kehityskeskusteluihin ja lähiesimiestyöhön.

10. Esimiesvastuun päättymisen ja esimiehen uudelleensijoittaminen

HR:n toimet päätettäessä esimiesvastuuta

Esimiesvastuun päättämisestä käydään keskustelua esimiehen esimiehen kanssa. Keskustelu on usein myös positiivista, sillä isosta sisäisestä organisaatiosta löytyy myös haastavia asiantuntijapositioneja, joihin esimiehet voivat siirtyä. Vaikka henkilö ei pärjäisikään esimiestehtävissä, niin pärjää hän usein muissa tehtävissä, jolloin yritetään miettiä henkilön uutta seuraavaa roolia. Harvoin kyse on siitä, että tilanne sisältäisi työsuhteen päättämiseen liittyvät elementit. Asiantuntijauraa pidetään myös organisaatiossa arvossa ja organisaatiomuutoksia on yksikössä melko usein, jolloin esimiesroolista luopuminen ei ole niin järkyttävä asia. Vuoden aikana neljäsosa esimiehistä saattaa vaihtua eli esimiesroolin vaihtuvuus ei ole kohdeyksikössä vieras asia.

C. ESIMIESTYÖN JA ESIMIESTYÖN KÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN

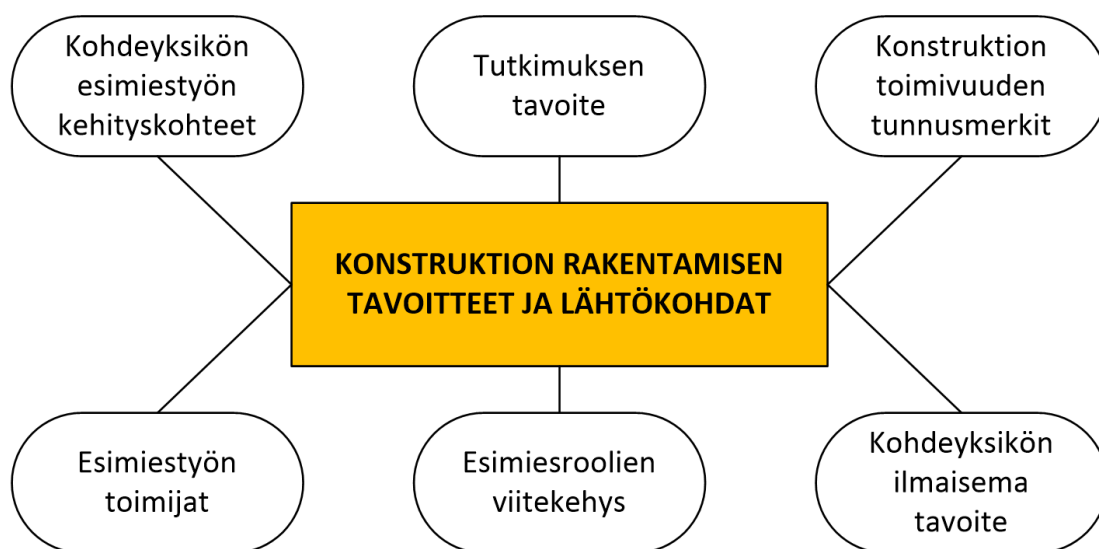
Haastattelun kautta käy ilmi, että organisaatiossa pyritään vahvasti siihen, että esimiehillä on aina saatavilla tukea ja sparrausapua. Kohdeyksikössä esimiestyötä halutaan kehittää lisäämällä esimiesten kanssa yhteistä keskustelua ja ajatustenvaihtoa esimiesroolista, tekemällä esimiesroolia selkeämmäksi ja yhtenäisemmäksi sekä nopeuttamalla esimiesroolin omaksumista. HR:n tehtävänä on synnyttää esimiesten kanssa yhdessä tilanteeseen ja liiketoimintaympäristöön sopivaa esimiestyötä sekä olla pulssilla esimiestyön haasteista ja antaa haasteita varten esimiehille paras mahdollinen tuki.

Nykyisissä esimiestyön HRM-käytännöissä ei nähdä juuri puutteita, sillä kohdeyksikössä käytäntöjä ollaan voitu muuttaa tähän asti joustavasti. Isolla organisaatiolla haasteena on kuitenkin, kuinka henkilöille pystytään tarjoamaan systemaattisesti kehittymismahdollisuuksia ja kuinka pystytään varmistamaan, että potentiaalisiksi tunnistetut henkilöt sekä koko organisaatio kehittyvät vastaamaan tulevaisuuden työelämän tarpeita. Pohtimista on myös siinä, miten henkilöiden osaaminen kasvaa organisaatioissa työsuhteen aikana ja miten tätä voitaisiin laajemmin hyödyntää.

Esimiestyötä halutaan viedä jatkossakin siihen suuntaan, että esimiehiä tuetaan vallan- ja vastuunottamisessa. Esimiehiä halutaan lisäksi kehittää niin, että heillä olisi valmiuksia muun muassa motivoida, johtaa, palkita ja kehittää alaisiaan eli valmiuksia viedä omaa porukkaansa eteenpäin. HR:ää haastetaan jatkossakin siinä, että esimiestyössä tunnustetaan ja arvioidaan, mikä on sen hetkinen tilanne ja tarve, mikä on oleellista ja mitä lähde-tään kehittämään. Tätä varten HR:llä on oltava hyvä yhteys sekä johtoon että esimiehiin, joidenka kanssa halutaan käydä keskustelua, luoda yhdessä suuntaa sekä valita yhdessä toteutettavat toimenpiteet.

4.3. Tavoitteet ja lähtökohdat konstruktion rakentamiselle

Aineiston keräämisen ja analyysin päätteeksi on syytä käydä tiivistetysti läpi tähän mennessä muodostuneita ratkaisukonstruktion rakentamisen tavoitteita ja päälähtökohtia.



Kuvio 8. Konstruktion rakentamisen tavoitteet ja lähtökohdat.

1. Tutkimuksen tavoite

Yhtenä tutkimuksen lähtökohtana oli aiemman vastaavanlaisen esimiestyön kokonaisuuden keskittyvän johtamismallin puuttuminen. Konstruktion halutaan vastaavan tutkimuskysymykseen: *Miten esimiestyötä voidaan johtaa strategisesti?* Mallin sisältöjen raken-

tamista ohjaa siis *strategisuus*, joka on tässä tutkielmassa määritelty esimiestyön johtamisen kokonaisvaltaisuudeksi, systemaattisuudeksi ja tavoitteellisuudeksi. On ensiarvoisen tärkeää, että strategisuus näkyy valmiissa konstruktiossa kautta linjan.

2. Konstruktion toimivuuden tunnusmerkit

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa ratkaisukonstruktiota testatessa mallin käytännön toimivuuden kannalta keskeisiä tunnusmerkkejä tulevat olemaan mallin *relevanttius*, *yksinkertaisuus* ja *helppokäyttöisyys* (Lukka & Tuomela 1998: 25). Heikon markkinatestin läpäistäkseen mallin tulisi siis täyttää nämä aiemmin mainitut tunnusmerkit. Näiden kolmen konstruktiolta vaadittavan tunnusmerkin sisältö tarkentuu myöhemmin tulevassa pääluvussa. Tunnusmerkistön toteutumista tullaan lopulta arvioimaan niin kohdeyksikön edustajien kuin myös tutkielmaproessin ulkopuolisen tiedeyhteisön edustajan toimesta.

3. Kohdeyksikön ilmaisema tavoite

Usein konstruktiiivisessa tutkimuksessa kohdeorganisaatio ilmaisee tutkijalle konstruktion tavoitetilän eli tässä tapauksessa sen, mihin tarkoitukseen konstruktiota halutaan. Yksikön toiveena oli saada käyttöönsä ”rautalankamalli” eli yksinkertainen perusmalli, jonka sisältöjä soveltamalla ja täydentämällä esimiestyötä voitaisiin jatkossa kehittää ja tukea entistä kokonaisvaltaisemmin ja systemaattisemmin. Sain tutkijana vapaat kädet arvioida, millainen malli organisaation ja erityisesti kohdeyksikön käyttöön sopisi sekä vapauden toteuttaa tutkimustiedon ja aineistohavaintojeni pohjalta esimiestyön kokonaisjohtamista hyödyttävän mallin.

4. Esimiesroolien viitekehys

Yhdeksi selkeäksi esimiestyön kehityskohteeksi kohdeyksikössä on muodostunut esimiesroolin selkeyttäminen ja yhtenäistäminen esimiesten edustamista eri liiketoiminta-alueista riippumatta. Kohdeyksikössä ollaan havahduttu siihen, ettei esimiestyötä voida johtaa tehtävälustausten tai tehtäväkuvausten runsaudella, vaan organisaatiossa halutaan tavoitella esimiesroolin sujuvaa ja entistä nopeampaa omaksumista. Yksikössä aiemmin muodostettuja esimiestyön keskeisiä dimensioita ja osa-alueita onkin haluttu tuoda esille syventävän esimiesvalmennuksen viitekehyksessä (Kuvio 7). Tarkoituksena onkin hyödyntää ja soveltaa esimiesvalmennuksen viitekehystä yhtenä osana tulevaa ratkaisukonstruktiota.

5. Esimiestyön toimijat

Esimiestyön kokonaisuus ei ole suinkaan vain esimiesten harteilla eikä esimiestyön kehittämistä ja eteenpäin viemistä voida vaatia pelkästään HR-ammattilaisilta. Organisaation esimiestyö ei ole myöskään pelkkiä johdon määrittämiä suuntaviivoja tai strategioita, vaan organisaation esimiestyön onnistuminen vaatii yhteistyötä sekä esimiesten, esimiesten esimiesten, HR:n että johdon välillä. Laajuutensa takia esimiestyön kaltainen kokonaisuus tarvitsee selkeää työnjakoa eli esimiestyön toimijoiden määrittelyä. Esimiestyön toimijoiden määrittelyllä voidaan osoittaa, mitkä esimiestyön osa-alueet kuuluvat esimiesten, mitkä HR:n ja mitkä johdon tehtäväkenttään. Mallin rakentamisen kannalta koen oleelliseksi tunnistaa ja määrittää kohdeyksikön esimiestyön toimijat, vaikkeivat ne suoraan valmiissa konstruktiossa näkyisikään.

Kohdeyksiköltä kerätyn aineiston pohjalta olen hahmottanut neljä eri esimiestyön toimijaa esimerkkivastuineen:

1) Esimiehet

Tutkimukseen kerätyn aineiston valossa kohdeyksikön esimiehet näyttäytyvät hyvin itsenäisinä liiketoimintaa eteenpäin vievinä yksilöinä, joilla on usein vastuulla esimiestyönsä lisäksi asiantuntijatöitä. Kohdeyksikössä esimiehet toimivat lisäksi omien alaistensa lähimpinä HR-vastaavina.

2) Esimiesten esimiehet

Kohdeyksikön esimiestyössä isossa roolissa ovat myös esimiesten omat esimiehet, jotka erityisesti kehityskeskusteluiden kautta ohjaavat ja tukevat esimiestensä urasuunnitelmia ja -polkuja. Esimiesten esimiehillä on lisäksi oma vastuunsa muun muassa omien esimiestensä perehdyttämisessä sekä esimiestensä tekemän päivittäisjohtamisen tukemisessa.

3) Henkilöstöammattilaiset

Henkilöstöammattilaisten vastuu organisaation esimiestyön onnistumisesta jakautuu kahdelle eri HR-toimijalle: Lähi-HR:lle sekä HR-tukitoiminnoille. Yksikön paikallisten HR-ammattilaisten vastuulla on esimerkiksi kasvotusten tapahtuva esimiesten sparraaminen henkilöstöasioissa sekä työhyvinvoinnin teemoihin tarttuminen. HR-tukitoiminnot eli fyysisesti eri paikoissa toimivat HR-tiimit auttavat esimiehiä muun muassa työläinsäädöissä kysymyksissä sekä vuosilomiin tai koulutusajankohtiin liittyvissä asioissa.

4) Johto

Nykyisellään kohdeyksikön johtoryhmän tehtävänä on muun muassa potentiaalisten esimiesten urapolulla etenemisen arviointi. Lisäksi liiketoimintajohto on mukana järjestämässä esimiehille suunnattuja esimiesfoorumia. Oli kuitenkin yllättävää havaita, ettei johdon rooli esimiestyön kokonaisuutta kartoitettaessa korostunut tai noussut juurikaan esiin esimiehille tai henkilöstöpäällikölle suunnatuissa haastatteluissa. Johdon pitäisi kuitenkin olla muun muassa ylin esimiestyötä määrittelevä ja arvioiva toimija. Jatkossa johdon vastuuta organisaation esimiestyöstä on siis ehdottomasti tuotava paremmin esiin.

6. Kohdeyksikön esimiestyön kehityskohteet

Jotta uusi konstruktiio olisi liiketoiminnallisesti merkityksellinen ja käytännön kannalta hyödyllinen, on konstruktion kyettävä ratkaisemaan kohdeyksikön esimiestyössä ilmenneitä kehityskohteita. Esimiestyön nykytilaan ja lähitulevaisuuteen liittyviä kehityskohteita nousi esille sekä esimiestyön syventävän valmennuskokonaisuuden havainnoinnissa, esimiehille tehdyssä fokusryhmähaastattelussa että henkilöstöpäällikölle suunnatussa teemahaastattelussa. Seuraavaksi käydään läpi tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta keskeisimmät ja eniten huomiota vaativat esimiestyön kehityskohteet:

Esimiestyön puutteellinen strateginen määrittely

Tällä hetkellä kohdeyksikössä tehtävää esimiestyötä määrittävät muun muassa esimiesten aloituskoulutuksen yhteydessä läpikäytävät esimiestyön periaatteet ja pelisäännöt, lakisääteiset esimiestyökuvaukset sekä syventävässä esimiestyövalmennuksessa esimiestyön osa-alueita esittelevä viitekehys. Esimiestyötä määritellään kohdeyksikössä toki suorasti ja epäsuorasti monissa eri tilanteissa sekä monien käytäntöjen ja materiaalien kautta, mutta varsinainen esimiestyön strateginen perusmäärittely jää puuttumaan.

Tästä esimerkkinä toimii muun muassa se, että vaikka esimiestyön ajankohtaisia teemat onkin nostettu aktiivisesti esille, ei kohdeorganisaatiossa olla nykyisellään määritetty erillistä arvopohjaa esimiestyölle. Yleisesti kaikkea organisaation työtoimintaa (eli myös esimestoimintaa) ohjaavat toki organisaation viisi yleistä arvoparia. Kohdeyksikössä tehtävälle esimiestyölle ei ole myöskään määritelty yleistä tavoitetilaa tai perustehtävää. Näkyvää strategista perustaa kuitenkin tarvitaan, jotta esimiestyön kokonaisvaltaisessa, systemaattisessa ja tavoitteellisessa johtamisessa voidaan onnistua.

Esimies- ja johtamisosaamisten puutteellinen määrittely

Kuten henkilöpäällikön haastattelussa kävi ilmi, kohdeyksikössä ei ole tällä hetkellä systemaattista tai yhtenäistä tapaa esimiesten osaamisvaatimusten määrittelyyn, vaan esimiesten nykyiset osaamisvaatimukset ovat osastokohtaisia. Esimerkiksi esimiestyön yhtenäisyyden sekä esimiestyön johtamisen kannalta tilanne on ongelmallinen. Tilanne on tiedostettu kohdeyksikössä ja sitä on lähdetty ratkaisemaan syventävää esimiestyövalmennusta varten rakennetulla viitekehyksellä, johon on pyritty hahmottamaan tällä hetkellä esimiehiltä vaadittavia johtamisosaamisen alueita.

Viitekehys on kuitenkin nykyisellään melko suurpiirteinen ja vaatii sisällöllistä täydentämistä ja tarkentamista, mikäli sitä halutaan hyödyntää valmennuksen ulkopuolella esimiehiltä vaadittavien yleisten esimiesosaamisten kuvaamisessa. Jatkossa yhteinen jaettu käsitys vaadituista esimies- ja johtamisosaamisista on osattava tuoda entistä systemaattisemmin ja selkeämmin näkyviin kaikille esimiestyön toimijoille.

4.4. Strateginen esimiestyön johtamismalli

Tässä aluvuossa on tarkoitus esittää tutkijan rakentama konstruktion ensimmäinen versio. Aiemmin määriteltyjen tavoitteiden ja lähtökohtien pohjalta rakennetun konstruktion olen nimennyt *strategiseksi esimiestyön johtamismalliksi*. Malli on yksikön johtoryhmälle ja HR-ammattilaisille suunnattu johtamistyökalu, jonka on tarkoitus olla näkyvä myös esimiehille. Mallin tarkoitus on tehdä esimiestyön johtamisesta strategista (eli kokonaisvaltaista, systemaattista ja tavoitteellista) sekä näkyvää. Esimiestyön kokonaisuutta edustaviksi osioiksi valitsin esimiestyön teoriataustan sekä aineiston analyysin kautta kolme kokonaisuutta: 1) *Esimiestyön strategisen perustan*, 2) *Esimiestyön roolit* sekä 3) *Esimiestyön johtamisproessin*.

4.4.1. Esimiestyön strateginen perusta

On selvää, ettei esimiestyötä kyetä johtamaan strategisesti ilman näkyvää strategista perustaa. Tutkielman teoriaosuudessa esitellyjen strategisen johtamisen peruselementtien (toiminta-ajatus, arvot, visio ja ydinosaamiset) pohjalta rakennetun esimiestyön perustan on tarkoitus olla ensi- ja päänäkymä tarkasteltaessa kohdeyksikön esimiestyötä. Esimiestyön strategisen perustan muodostavat jatkossa esimiestyön *arvot*, *perustehtävä*, *tavoite-tila* sekä *ydinosaamiset*.

Strategisen perustan yleisenä tarkoituksena on määrittää kohdeyksikössä tehtävää esimiestyötä ja sen suuntaviivoja. Sen perimmäisenä tavoitteena on varmistaa, että organisaation esimiestyö kulkee suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti kohti organisaation liiketoimintastrategian mukaisia tavoitteita ja päämääriä. Koska perustan sisällöt ovat vahvasti strategiaan ja strategian laadintaan kytkeytyneitä, on sen toteuttamisesta ja toteutumisesta päävastuussa yksikön johto, tässä tapauksessa kohdeyksikön johtoryhmä.

— KOHDEYKSIKÖN ESIMIESTYÖ —



Kuvio 9. Esimiestyön strateginen perusta (ensimmäinen versio).

Arvot

Kuten aineistonkeruun kautta kävi ilmi, kohdeyksikössä ei olla nykyisellään määritelty itsenäisiä arvoja esimiestyölle. Yhteiset esimiestyön arvot auttavat kuitenkin yhtenäistämään ja selkiyttämään kohdeyksikössä tehtävää esimiestyötä. Arvojen halutaan vastauvan kysymykseen siitä, millä periaatteilla esimiestyössä toimitaan. Näkyväksi tehdyt arvot viestivät siis siitä, millaista johtajuutta kohdeyksikössä halutaan pohjimmiltaan tehdä ja toteuttaa. Arvojen tarkoituksena on olla esimiestoimintaa ohjaavia peruseriaatteita, joten niiden halutaan näkyvän sekä esimiestyön perustehtävää toteutettaessa että esimiestyön tavoitetilaa pyrittäessä – tästä syystä arvot on sijoitettu kuviossa ylös ja keskelle.

Perustehtävä

Nimitän strategiakirjallisuudesta tuttua toiminta-ajatusta tai missiota esimiestyön kohdalla käytännönläheisesti perustehtäväksi. Perustehtävä ilmaisee kohdeyksikön yhteisen

esimiestyön perustarkoituksen eli sen, miksi ja mitä varten esimiestyötä ylipäätään tehdään. Selkeän perustehtävän on tarkoitus olla kestävä ja suhteellisen pysyvä esimiestyön elementti, joka säilyttää merkityksensä organisaation kohtaamista muutoksista ja jopa mahdollisista kriiseistä huolimatta.

Tavoitetila

Esimiestyön tavoitetila voitaisiin teorian pohjalta nimetä myös esimiestyön visioksi. Tavoitetila on kuitenkin sanana varsinkin suomen kielessä visiota selkeämpi ja käytännöllisempi. Tavoitetilassa kyse on siitä, minkä organisaatio kokee esimiestyönsä strategiseksi tahtotilaksi tulevaisuudessa eli mitä yhteistä suuntaa tai päämäärää kohti organisaation esimiestyötä halutaan jatkossa johtaa ja kehittää. Tavoitetilan halutaan toki olevan merkityksellinen ja se halutaan saavuttaa pitkällä aikavälillä, mutta tavoitetilan on ennen kaikkea tarkoitus olla kunnianhimoinen ja innostava.

Ydiosaamiset

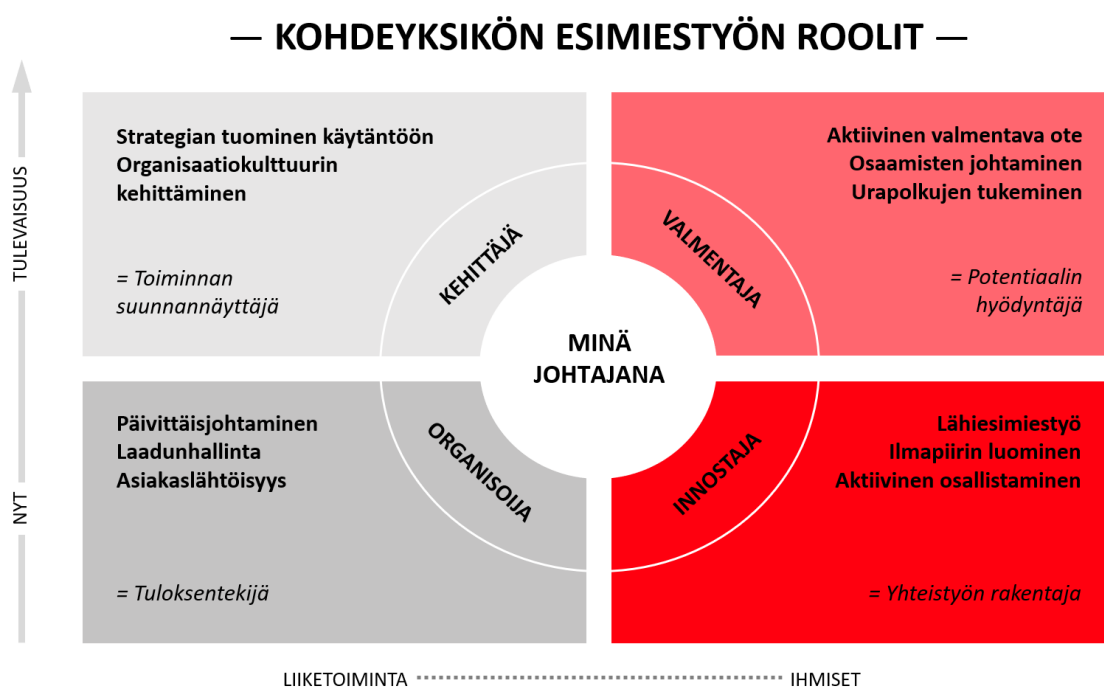
Aineistonkeruun kautta myös ilmeni, että kohdeyksikössä ei olla nykyisellään määritelty kaikilta esimiehiltä vaadittavia yhteisiä johtamisosaamisia. Esimiestyön onnistumisen kannalta olennaisten ydiosaamisten täsmentäminen auttaa luomaan kuvaa yhtenäisestä esimiestyöstä yli liiketoiminta-alueiden. Ydiosaamisia määriteltäessä olennaista on kysyä: Mitkä esimiesosaamiset ovat välttämättömiä strategiin tavoitteisiin pääsemiseksi eli mitä esimiesosaamisia meillä tarvitaan, jotta saavutamme tulevaisuuden päämäärät sekä saamme liiketoimintastrategiamme onnistumaan?

4.4.2. Esimiestyön roolit

Kuten aiemmin jo todettiin, kohdeyksikössä ollaan havahduttu siihen, ettei yksikön esimiestyötä voida johtaa pelkästään tehtävälistausten tai tehtäväkuvausten runsaudella, vaan organisaatiossa halutaan tavoitella esimiesroolin sujuvaa ja entistä nopeampaa omaksumista kaikilla liiketoiminta-alueilla. On selvää, että yhtenäisestä ja selkeästä roolikäsityksestä on mahdollista saada hyötyä niin esimiehiä rekrytoitaessa, perehdytettäessä kuin koulutettaessakin. Sisältöjä täydentämällä rooleja voidaan hyödyntää lisäksi esimiesten suoriutumisen johtamisen, palautteenannon tai jopa palkitsemisen yhteydessä.

Roolit rooli-dotuksineen ovat siis yksi keino määritellä organisaatiossa tehtävää esimiestyötä. Päädyin rakentamaan kohdeyksikön syventävän esimiestyövalmennuksen viitekehysten pohjalle neljä yleistä esimiestyön roolia, joiden keskellä on niin sanottu esimiehen itsensä johtamisen rooli, ”minä johtajana”. Esimiestyön roolien sisällöissä olen pyrkinyt

huomioimaan ja soveltamaan esimies- ja johtajaroolien teoriaa, esimiestyön tehtävä- ja vastuualueiden teoriaa, kohdeyksiköstä keräämääni haastatteluaineistoa sekä esimiesvalmennuksen viitekehyksen teemoja ja sisältöjä (Kuvio 7. Kohdeyksikön rakentama esimiesvalmennuksen viitekehys).



Kuvio 10. Esimiestyön roolit (ensimmäinen versio).

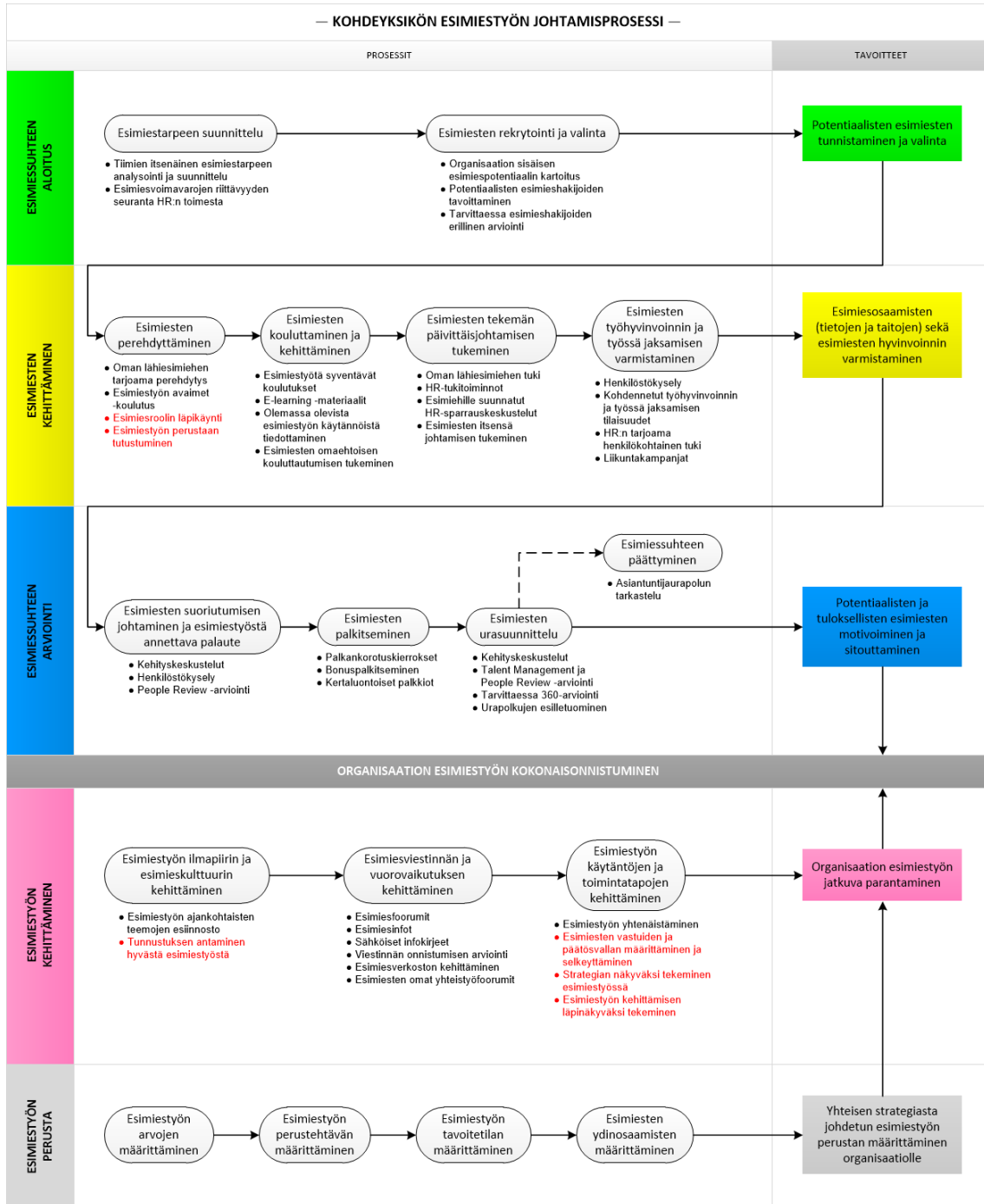
Kuviossa esitettyjen esimiestyön roolien on tarkoitus olla tiivistyksiä esimiestyöstä, jota kohdeyksikössä halutaan jatkossa tehdä ja tukea. Huomioitavaa on, että roolikenttä sisältöineen on tutkielmantekijän alustava esitys ja esimerkki mahdollisesti käyttöönotettavista esimiestyön rooleista. Kuvio on kokonaisuutena tarkoitettu kohdeyksikössä sovellettavaksi ja täydennettäväksi: Erityisen tärkeäksi koen, että rooleja kyettäisiin jatkossa työstämään yhteistyössä esimiesten, henkilöstöammattilaisten sekä johtoryhmäläisten kanssa. Tärkeää on muun muassa löytää organisaation kieleen ja kulttuuriin sopivat ilmaisut sekä tarkentaa roolien tehtäväsisältöjä säännöllisesti. Roolien on lisäksi tarkoitettu olevan linjassa aiemmassa alaluvussa esitellyn esimiestyön strategisen perustan kanssa. Perimmäisenä tavoitteena on siis luoda esimiestyön roolien avulla organisaation yhteistä käsitystä esimiestyöstä.

Kuvioon värityksen on tarkoitus osoittaa esimiestyön roolien pääjaottelu: Harmaansävyinen vasen puoli esittää liiketoiminnan johtamiseen liittyvät esimiestyön roolit, kun taas punasävyinen oikea puoli esittää ihmisten johtamiseen liittyvät esimiestyön roolit. Sekä liiketoiminnan että ihmisten johtamiseen liittyvät roolit on lisäksi jaoteltu sen mukaan, tähtäävätkö roolit saavuttamaan tuloksia ja onnistumisia lyhyellä tähtämellä (eli ”nyt”) vai pitkällä tähtämellä (eli ”tulevaisuudessa”).

Kuviossa *Minä johtajana* -roolin ympärille siis asettuvat kohdeyksikölle määrittelemäni neljä esimiestyön pääroolia: *Innostaja*, *Valmentaja*, *Organisoija* ja *Kehittäjä*. Jokaista pääroolia kuvaamaan olen valinnut 2-3 tehtäväaluetta, joissa onnistumisen koen oleelliseksi myös itse esimiestyön roolissa onnistumisen kannalta. Jokaista neljää roolia täydentää lisäksi yhtäsuuruusmerkin jälkeinen lyhyt *rooliodotus* eli tiivistys siitä, miten esimiestyön roolin sekä rooliin liittyvän esimiesvastuun odotetaan näkyvän ja vaikuttavan organisaatiossa (mm. alaisiin ja esimieskollegoihin päin) sekä organisaatiosta ulospäin (mm. asiakkaisiin tai verkostoihin päin). Esimiestyön roolit -kokonaiskuviota on siis rakennettu siten, että se huomioi kaikki kolme teorian pohjalta muodostamaani esimiehen vastuun kehää eli esimiehen vastuun itsestään (”Minä johtajana” -keskiö), vastuun alaisistaan/tiimistään (esimiestyön neljä pääroolia) sekä vastuun organisaatiostaan (neljä rooliodotusta) (Kuvio 3. Esimiehen vastuun kehät).

4.4.3. Esimiestyön johtamisprosessi

Konstruktion viimeiseksi osioksi olen rakentanut esimiestyön johtamisprosessin, jonka elementit pohjautuvat vahvasti esimiestyötä määrittelevien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen teoriaan: Tuleva kuvio sisältää kaikki organisaation esimiestyön johtamisen ja kehittämisen kannalta keskeiset HRM-käytännöt sekä ajatuksen HRM-käytäntöjen systemaattisuudesta ja tavoitteellisuudesta (katso aiempi Kuvio 5. Esimiestyötä määrittelevät henkilöstöjohtamisen käytännöt). Sanamuotonsa ja sisältönsä kuvio on saanut aineistonkeruun kautta: Keskeisessä roolissa ovat olleet henkilöstöpäällikölle suunnatun haastattelun vastaukset sekä esimiehiltä ryhmähaastattelun kautta saadut tiedolliset täydennykset.



Kuvio 11. Esimestyön johtamisprosessi (ensimmäinen versio).

Kuten huomataan, kyseessä on prosessikaavioon luotu kokonaisprosessi, jolla tavoitellaan organisaation esimestyön kokonaisoinnistumista. Kuvio jakautuu viiteen värikoodattuun vaakatason kokonaisuuteen: Kokonaisuuksien nimet (esim. *Esimesuhteen aloitus*) löytyvät kuvion vasemmalta laidalta, kokonaisuuksiin sisältyvät prosessit ja alaprosessit

(esim. *Esimiestarpeen suunnittelu* alakohtineen) löytyvät kuvion keskeltä ja kokonaisuuksien tavoitteet löytyvät suorakulmioiden sisältä kuvion oikealta laidalta. Kuvion keskiosan alapuolella oleva tummanharmaa palkki (*Organisaation esimiestyön kokonaisuonnistuminen* eli päätavoite) jakaa kuvion kahteen osaan:

1. Yksilötason esimiestyön johtaminen (yläosa): *Esimiessuhteen aloitus* (vihreä), *Esimiesten kehittäminen* (keltainen) sekä *Esimiessuhteen arviointi* (sininen)
2. Organisaatiotason esimiestyön johtaminen (alaosa): *Esimiestyön kehittäminen* (vaaleanpunainen) sekä *Esimiestyön perusta* (vaaleanharmaa)

Kuvion yläosan tarkoituksena on kuvata systemaattisesti se, miten organisaatio (tai tässä tapauksessa kohdeyksikkö) johtaa HRM-käytäntöjen avulla omia esimiessuhteitaan kokonaisuutena alusta loppuun. Esimiessuhteella tarkoitan esimies-organisaatiosuhdetta juuri organisaation näkökulmasta: Kyse on suhteesta, joka syntyy joka kerta, kun organisaatio jakaa esimiesvastuuta työntekijälleen. Kuviosta nähdään, että organisaatio muun muassa suunnittelee, luo, kehittää, arvioi ja tarvittaessa myös päättää esimiessuhteita. Kuvion alaosan tarkoituksena on taas kuvata niitä HRM-käytäntöjä ja -toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio johtaa ja kehittää esimiestyötään koko organisaation tasolla. Kuten huomataan, kuvion pohjimmainen taso on itseasiassa jo aiemmin esitelty esimiestyön strateginen perusta, jonka olen lyhentänyt tässä kuviossa muotoon *Esimiestyön perusta* (Kuvio 9. Esimiestyön strateginen perusta).

Tekemäni aineistonkeruun kautta kävi hyvin selväksi, että kohdeyksikössä esimiestyön ja esimiesten tukemiseksi ja kehittämiseksi tehdään monipuolisesti useita eri asioita ja toimenpiteitä, mutta niiden muodostama kokonaisuutta ei ole tätä ennen kyetty systemaattisesti hahmottamaan. Näin voi ajatella tilanteen olevan myös lukuisissa muissa organisaatioissa, sillä vastaavanlaista kokonaisprosessia ei ole aiemmin rakennettu. Rakentamani kuvion on tarkoitus nostaa esiin kaikki keskeisimmät organisaation käytössä olevat esimiestyön johtamiseen liittyvät käytännöt, tavoitteellistaa nuo käytännöt sekä varmistaa, että kaikki valitut käytännöt kulkevat suunnitelmallisesti kohti yhteistä päätavoitetta: Organisaation esimiestyön kokonaisuonnistumista. Kuvion perimmäinen tavoite on siis ratkaista tutkimusongelma eli mahdollistaa esimiestyön johtaminen strategisesti (kokonaisvaltaisesti, systemaattisesti ja tavoitteellisesti).

Mallissa on siis esillä niitä asioita, toimenpiteitä ja käytäntöjä, joita organisaatiossa jo nykyisellään tehdään. Punaisella on merkitty ne lisähuomiota vaativat toimenpiteet, jotka ehdotan lisättäviksi kohdeyksikön käytännöiksi mallin mahdollisen käyttöönoton myötä.

Uusin yksittäinen kokonaisuus alakohtineen on *Esimiestyön käytäntöjen ja toimintatapojen kehittäminen* osana organisaation esimiestyön kehittämistä: Tämän kirjauksen tarkoituksena on varmistaa, että esimiestyön johtamisprosessin kaikkia sisältöjä tullaan myös jatkossa kehittämään ja viemään näkyvällä tavalla eteenpäin. Kyse on ennen kaikkea avoimesta pyrkimyksestä ja lupauksesta esimiestyön jatkuvaan ja pitkäjänteiseen parantamiseen.

Toinen huomionarvoinen lisäys kuvioon on *Esimiesten tekemän päivittäisjohtamisen tukeminen* -kokonaisuus alakohtineen. Kyseinen HRM-käytäntö ei noussut esille erillisenä kokonaisuutena teoriaosuudessa, mutta toistui aineistonkeruussa haastattelu- ja keskusteluteemana. Koin päivittäisjohtamisen tukemisen lisäämisen kuvioon tarpeelliseksi myös siksi, että kohta edustaa osaltaan jatkuvia ja arkisia toimia esimiesten kehittämiseksi. Kolmas olennainen huomio on, että eriytin *Esimiesten urasuunnittelun* alakohtineen omaksi kokonaisuudekseen, sillä urasuunnittelu korostui selkeästi omana teemanaan aineistonkeruun kautta saaduissa vastauksissa. Tämän lisäksi jo teoriaosuudessa esimiesten urasuunnittelua käsiteltiin hajanaisesti usean eri HRM-käytännön (muun muassa henkilöstösuunnittelun, suoriutumisen johtamisen sekä esimiesvastuun päättymisen) yhteydessä. Nyt kokonaisuus muuttuu kuitenkin monelta osin selkeämmäksi, kun esimiesten urasuunnittelua käsitellään erillisenä HRM-käytäntönä.

Tämän konstruktion osion on siis tarkoitus olla työkalu ja apuväline HR-ammattilaisille esimiestyön henkilöstöjohtamiseen sekä selkeä kokonaiskuva johdolle ja HR-vastaaville organisaation esimiesten ja esimiestyön johtamisesta. Kokonaisprosessin on tarkoitus tukea jatkossa organisaation esimiestyötä koskevaa strategista suunnittelua ja päätöksentekoa. Myös tämän konstruktion osion kohdalla organisaation odotetaan täydentävän ja tarkentavan mallissa esitettäviä sisältöjä. Esimerkiksi esimieskoulutusten kirjoja voidaan täydentää tuomalla koulutustarjonta laajemmin näkyville ”Esimiesten kehittäminen” -tasolle. Organisaatio voi myös halutessaan tarkentaa mallin sisältöjä tekemällä erillisiä kirjallisia kuvauksia mallissa esitettävistä HRM-käytännöistä. Toivottavaa myös olisi, että organisaatio täydentäisi jatkossa jokaisen HRM-käytännön kohdalle tiedon siitä, kuka tai ketkä ovat organisaatiossa vastuussa kyseisen HRM-käytännön ylläpidosta ja kehittämisestä. On lisäksi tärkeää, että organisaatio tarvittaessa priorisoi malliin lisättäviä HRM-käytäntöjä ja niiden sisältöjä sekä muokkaa HRM-käytäntöjen nimet omaan organisaatiokieleensä sopiviksi.

5. RATKAISUKONSTRUKTION TESTAUS JA PÄIVITTÄMINEN

Viitaten konstruktiivisen tutkimuksen vaiheisiin, seuraavaksi vuorossa on *ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen*. Tässä tutkimuksessa ratkaisukonstruktion toimivuutta tarkastellaan heikon markkinatestin avulla, joka lähtee liikkeelle kysymyksestä: *Onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja valmis käyttämään konstruktiota omassa päätöksenteossaan?* (Kasanen ym. 1991: 306.) Vaihetta voidaan kutsua myös käytännön testaukseksi ja ratkaisukonstruktion toimivuuden koetteluksi. Tässä koetteluvaiheessa testauksen kohteena ovat sekä ratkaisukonstruktio itsessään että se prosessi, jolla ratkaisumallia voidaan soveltaa käytäntöön. (Lukka & Tuomela 1998: 25.)

5.1. Konstruktion toimivuuden testauskriteerit

Konstruktion toimivuuden testaamiseen liittyvät ennen kaikkea soveltavan tieteen tunnusmerkit: Toimiva konstruktio on *relevantti, yksinkertainen ja helppokäyttöinen* (Kasanen, ym. 1991: 321). Konstruktiivisen tutkimuksen kirjallisuus ei ole päätenyt määrittämään näitä tunnusmerkkejä spesifimmin ja niiden määrittäminen jääkin tutkijan itsensä vastuulle. Seuraavaksi esitän lyhyet määrittelyt näille kolmelle konstruktion käytännön toimivuuden kriteerille.

Konstruktion relevanttiutta arvioin jatkossa konstruktion *olennaisuuden ja hyödyllisyyden* kautta. Relevanttiutta voidaan pitää yleiskielessä olennaisuuden synonyymina: Konstruktion toimivuutta arvioidessa voidaan siis kysyä, sisältääkö konstruktio olennaiset elementit esimiestyön kokonaisvaltaista johtamista ajatellen? Konstruktion hyödyllisyyden arviointi liittyy taas läheisesti heikon markkinatestin pääkysymykseen eli siihen, onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja valmis käyttämään konstruktiota omassa päätöksenteossaan? Hyödyllisyyttä arvioitaessa on siis kysyttävä, tuoko konstruktio lisäarvoa johdon ja HR-ammattilaisten päätöksentekoon?

Konstruktion yksinkertaisuutta lähestyn *selkeyden ja ymmärrettävyyden* sekä konstruktion *riittävyiden* kautta. Konstruktion voidaan katsoa olevan toimiva, mikäli sen elementit ja sisällöt ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Jotta yksinkertaistaminen ei menisi äärimmäisyyksiin, on myös huolehdittava siitä, että konstruktio on sisällöllisesti riittävä esimiestyön kokonaisuuden suunnittelua ja päätöksentekoa ajatellen.

Konstruktion helppokäyttöisyyden katsotaan koostuvan konstruktion *käyttökelpoisuudesta* sekä *sovellettavuudesta* ja *täydennettävyydestä*. Konstruktion käytännön toimivuuden kannalta on tärkeää, että konstruktio todetaan mielekkääksi ja käyttökelpoiseksi esimiestyön kokonaisuuden suunnittelun ja esimiestyötä koskevan päätöksenteon kannalta. Konstruktion sovellettavuus ja täydennettävyyden liittyvät helppokäyttöisyyden lisäksi olennaisesti myös myöhemmin tehtävään ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkasteluun. On siis pystyttävä tarkastelemaan sitä, millä muutoksilla konstruktio olisi siirrettävissä muihin organisaatioihin ja toisaalta sitä, millaiseksi konstruktion täydennettävyyden yleisesti koetaan.

Konstruktion toimivuutta määrittävät myös muiden aiemmin määriteltyjen konstruktion rakentamisen lähtökohtien ja tavoitteiden toteutuminen, joista tärkeimpänä voidaan pitää itse tutkimuskysymykseenkin liitettyä *strategisuutta*. Konstruktio toimii strategisesti organisaation suunnittelussa ja päätöksenteossa, mikäli siitä on apua esimiestyön *kokonaisvaltaiseen, systemaattiseen ja tavoitteelliseen* johtamiseen. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa, että konstruktio kattaa kaikki esimiestyön johtamisen kannalta olennaiset elementit ja sisällöt: Kokonaisvaltaisuus tulee siis testatuksi konstruktion olennaisuutta arvioitaessa. Systemaattisuutta eli järjestelmällisyyttä arvioitaessa on kiinnittävä huomiota siihen, että konstruktion osat muodostavat suunnitelmallisesti etenevän kokonaisuuden. Lopuksi on myös arvioitava, voiko konstruktion avulla esimiestyön kokonaisuutta johtaa tavoitteellisesti.

HEIKKO MARKKINATESTI <i>Onko organisaation tulosvastuullinen johtaja valmis käyttämään konstruktioita omassa päätöksenteossään?</i>			
KONSTRUKTION TOIMIVUUDEN TESTAUS			
RELEVANTTIUS Oleellisuus Hyödyllisyys	YKSINKERTAISUUS Selkeys Ymmärrettävyys Riittävyys	HELPPOKÄYTTÖISYYS Käyttökelpoisuus Sovellettavuus Täydennettävyyden	STRATEGISUUS Kokonaisvaltaisuus Systemaattisuus Tavoitteellisuus

Kuvio 12. Konstruktion toimivuuden testauskriteerit heikossa markkinatessissä.

5.2. Konstruktion toimivuuden testaus

Konstruktion heikkoa markkinatestausta varten päähaastateltavaksi valikoitui kohdeyksikön henkilöstöpäällikkö. Syy siihen, miksi haastateltaviksi ei valittu esimerkiksi kaikkia yksikön johtoryhmän edustajia, liittyy palautteensaantiin ja konstruktion kehittämiseen. Mielestäni henkilöstöpäällikkö on tässä vaiheessa oikea henkilö vastaamaan, onko konstruktio käytännön hyödyllisyyden kannalta toimiva ratkaisu kohdeyksikölle. Henkilöstöpäälliköltä saadun palautteen pohjalta voidaan muodostaa päivitetty esimiestyön johtamismalli, jonka toivoisin olevan valmis esitettäväksi kohdeyksikön johtoryhmälle.

Konstruktion toimivuutta pääsevät arvioimaan myös aiemmin haastatellut esimiehet, joilta koen tärkeäksi saada palautetta erityisesti konstruktion sisällöistä: Löytyykö mallista heidän työnsä tukemisen ja kehittämisen kannalta olennaiset HRM-käytännöt ja koetaanko konstruktio heidän näkökulmastaan hyödylliseksi esimiestyön kokonaisuutta ohjaavaksi malliksi. Ratkaisukonstruktion testausta varten päädyin valitsemaan haastateltavaksi myös tiedeyhteisön edustajan, jonka tarkoituksena on arvioida konstruktion toimivuutta tutkimusprojektin ja kohdeorganisaation ulkopuolisena edustajana. Tiedeyhteisön edustajan tarjoama palaute ja näkökanta ovat tärkeitä erityisesti tarkasteltaessa konstruktion soveltamisalueen laajuutta ja mallin yleistettävyyttä kohdeyksikön ulkopuolelle sekä arvioitaessa konstruktion strategisuutta.

Sekä kohdeyksikön esimiesten että tiedeyhteisön edustajan haastatteluissa on hyödynnetty samaa puolistrukturoitua heikon markkinatestin kysymysrunkoa kuin henkilöstöpäällikön haastattelussa. Aiemmin määriteltyjä konstruktion toimivuuden testauskriteerejä mukaileva heikon markkinatestin teemahaastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan tutkielman liitteistä (Liite 4. Heikon markkinatestin kysymykset). Noin tunnin verran kestäneet haastattelut konstruktion esittelyineen toteutettiin helmikuun 2019 aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset purettiin kirjallisiksi dokumenteiksi. Haastatteluilla kerätyn aineiston analysoin lopulta sisällönanalyysiä ja teemoittelua hyödyntäen: Aluksi pelkistin eli redusoin saamani vastaukset, jonka jälkeen erittelin vastaukset konstruktion toimivuuden testauskriteereiden mukaisesti. Seuraavissa alaluvuilla esitän konstruktion toimivuuden testauksen tulokset sekä yhteenvedon.

5.2.1. Konstruktion relevanttius

Haastateltavista eritoten henkilöstöpäällikkö ja tiedeyhteisön edustaja näkivät konstruktion relevanttina kokonaisuutena. Henkilöstöpäällikkö koki, että konstruktiossa esitetyt

esimiestyön roolit ovat helposti ja heti hyödynnettävissä kohdeyksikössä. Tämän lisäksi henkilöstöpäällikkö näki hyvänä asiana, että vielä tällä hetkellä kohdeyksikössä sanomattomatta asiat (kuten esimiestyön perustehtävä ja arvot) tuodaan jatkossa konstruktion kautta julki. Konstruktion koettiin lisäksi tuovan lisäarvoa johdon ja HR-ammattilaisten päätöksentekoon. Henkilöstöpäällikön sanoin, konstruktio ”keskittyy oikeisiin asioihin”: Organisaatiospesifien asioiden lisäksi konstruktio huomioi myös yleisiä esimiestyön asioita ja kestää siten käytössä paremmin aikaa. Tiedeyhteisön edustaja näki lisäarvoa tuovaksi tekijäksi ennen kaikkea mallin selkeyden: ”Tää johtamisen maailma on hajanainen, pirstaleinen ja jatkuvasti lipevä.. karkaa käsistä, niin aina kun joku pystyy sen kiteyttämään semmoisella tavalla, että ihminen sen hahmottaa, niin se tuo lisäarvoa.”

5.2.2. Konstruktion yksinkertaisuus

Kaikki haastateltavat kokivat konstruktion elementit selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Lisäksi kohdeyksikön henkilöstöpäällikkö koki mallin olevan riittävä sekä samalla tarpeeksi yleistasoisen. Konstruktion yleistasoisuus on tärkeää, sillä organisaatiossa on paljon esimiehiä ja esimiehet työskentelevät lisäksi useilla eri osaamis- ja osa-alueilla. Myös tiedeyhteisön edustaja arvioi mallin sisällöllisesti riittäväksi ja kattavaksi. Hän nosti kuitenkin esiin huomion, että kuvion joihinkin kohtiin saattaa syntyä paljon alakohtia, mikä taas voi aiheuttaa sen, että konstruktion käyttömukavuus myöhemmin kärsii. Yksinkertaisuuden säilyttäminen on siis syytä huomioida konstruktiota myöhemmin täydennettäessä.

5.2.3. Konstruktion helppokäyttöisyys

Henkilöstöpäällikkö arvioi, että konstruktio tulee auttamaan heitä paljon ja tuovan selkeyttä esimiestyöhön. Lisäksi hän näki mallin käyttökelpoiseksi: ”Esimiestyön pitää olla houkuttelevaa tulevaisuudessakin ja se ei oo itsestäänselvyys. Niin mun mielestä tää viitekehys jopa auttaa siihen.” Käyttökelpoisuutta lisää myös se, että mallia voivat hyödyntää työskentelyssään jatkossa myös muut HR-kollegat, johtoryhmä sekä esimiehet. Myös tiedeyhteisön edustaja näki mallin erittäin käyttökelpoiseksi erityisesti rauhanomaisessa ”business as usual”-kontekstissa, mutta ääritilanteissa mallin pitäisi todennäköisesti olla ”voimakkaampi ja enemmän mutkat suoraksi laittava”. Tässä kohtaa onkin hyvä tarkentaa, että konstruktio on luotu ennen kaikkea kohdeyksikön jatkuvan parantamisen kontekstiin.

Käyttökelpoisuuden lisäksi konstruktio täytti myös sovellettavuuden kriteerin. Kohdeyksikön henkilöstöpäällikkö ei nähnyt mitään estettä, miksei mallia onnistuttaisi hyödyntämään myös muissa tulosityksiköissä: Toki jokaisen tulee löytää malliin sanoitus, joka tuntuu itselle tutulta ja omimmalta. Myös tiedeyhteisön edustaja koki, että mikäli konstruktio siirrettäisiin muihin tulosityksiköihin, olisi osaan nykyisistä organisaatiospesifeistä termeistä ja käsitteistä tehtävä luultavasti muutoksia. Tiedeyhteisön edustaja ei kuitenkaan nähnyt konstruktion sovellettavuuden kannalta toimiala rajoituksia eli konstruktio olisi sovellettavissa esimerkiksi sekä teollisuus- että palvelualoilla. Malli koettiin lisäksi helposti täydennettäväksi.

5.2.4. Konstruktion strategisuus

Kaikki haastateltavat kokivat, että konstruktio etenee suunnitelmallisesti. Suunnitelmalista etenemistä tuki erityisesti työn visualisointi. Haastateltavat myös kokivat, että mallin avulla esimiestyötä on mahdollista johtaa jatkossa tavoitteellisesti.

5.2.5. Konstruktion toimivuuden testauksen yhteenveto

Tiiviinä yhteenvetona voidaan todeta, että konstruktio onnistui täyttämään sekä tutkimuskysymyksen pohjalta asetetut testauskriteerit (strategisuuden) että konstruktiiivisen tutkimusotteen teoriasta johdetut testauskriteerit (relevanttiuden, yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyyden). Lisäksi konstruktioista ja sen sisällöistä saatu positiivinen ja rakentava palaute tukee alustavasti ajatusta siitä, että konstruktio nähtäisiin aidosti käyttökelpoiseksi johtamistyökaluksi kohdeyksikössä. Erityisesti kohdeyksikön henkilöpäälliköltä saadut kommentit voidaan tulkita myönteiseksi vastaukseksi heikon markkinatestin pääkysymykseen: *Onko joku tulosvastuullinen yritysjohtaja valmis käyttämään konstruktioita omassa päätöksenteossaan?*

Tässä kohtaa on syytä myös mainita, että sain maaliskuussa 2019 mahdollisuuden esittää kohdeyksikön johtoryhmälle haastatteluvastausten pohjalta päivitetyn konstruktion (joka esitellään tarkemmin tulevassa alaluvussa). Johtoryhmältä esityksen päätteeksi saatu palaute konstruktioista oli myönteistä ja konstruktio koettiin käytännön tasolla hyödylliseksi. Kiitosta sai esimerkiksi se, että konstruktion viimeinen osio oli saatettu prosessikaavion muotoon. Samalla sain kuulla, että konstruktio tullaan ottamaan kokonaisuudessaan käyttöön kohdeyksikössä. Konstruktion käyttöönottamisen myötä voidaan varmuudella todeta, että konstruktio on läpäissyt heikon markkinatestin.

5.3. Konstruktion päivittäminen

Konstruktion toimivuuden testauksen jälkeen luvassa on vielä ratkaisukonstruktion päivittäminen henkilöstöpäälliköltä, esimiehiltä sekä tiedeyhteisön edustajalta saadun palautteen perusteella. Tarkoituksena on käydä läpi konstruktion ensimmäisen version saamat muutosehdotukset, esittää tiiviit perustelut tehtäville muutoksille sekä esitellä ratkaisukonstruktion päivitetty versio, jota voidaan pitää samalla tämän tutkielman loppuratkaisuna.

5.3.1. Konstruktion tehtävät muutokset

Konstruktion ensimmäinen osio eli esimiestyön strateginen perusta ei saanut haastatteluiden pohjalta muutosehdotuksia, joten se tulee säilymään alkuperäisessä muodossaan. Konstruktion toiseen osioon eli esimiestyörooleihin ainoa tehtävä muutos on kuvion vasemmanpuoleisten rooliodotusten (”Toiminnan suunnannäyttävä” ja ”Tuloksetekijä”) paikkojen vaihtaminen henkilöstöpäälliköltä saadun palautteen pohjalta: Muutoksen jälkeen rooliodotukset vastaavat paremmin kohdeyksikön omaa näkemystä esimiestyön rooleista. Keskustelua käytiin myös varsinaisten esimiesroolien nimeämisestä: Esimerkiksi yksi esimiehistä ehdotti ”Innostaja”-roolin vaihtoehdoksi ”Mahdollistaja”-roolia, mutta muutoksen tekemistä lopulliseen versioon ei koettu kuitenkaan tarpeelliseksi.

Konstruktion kolmas osio eli varsinainen esimiestyön johtamisprosessi kokee muutaman selkeyttä tuovan muutoksen. Jatkossa luovun ”esimiessuhde”-sanankäytöstä ja yksinkertaista kuvion kolme ensimmäistä värikoodattua kokonaisuutta muotoon ”Esimiesten aloitus”, ”Esimiesten kehittäminen” ja ”Esimiesten arviointi”. Tämän lisäksi sain tiedeyhteisön edustajalta ehdotuksen siirtää ”Esimiesten perehdyttäminen” osaksi ”Esimiesten aloitusta”. Muutoksen ansiosta prosessikaavio tasapainottuu ja selkeytyy sisällöllisesti, kun ”Esimiesten aloitus” sisältää kahden sijaan kolme kokonaisuutta: ”Esimiestarpeen suunnittelun”, ”Esimiesten rekrytoinnin ja valinnan” sekä nyt myös ”Esimiesten perehdyttämisen”. Tehdyille muutokselle on löydettävissä perusteluita myös esimiestyön kirjallisuudesta: Perehdyttäminen voidaan katsoa pikemmin osaksi rekrytointiprosessia kuin varsinaiseksi osaamisen kehittämiseksi, sillä henkilön täysipainoinen työpanos ei suinkaan ala välittömästi työsuhteen alkaessa (Salojärvi 2013: 137).

5.3.2. Päivitetty konstruktio

STRATEGINEN ESIMIESTYÖN JOHTAMISMALLI

Tavoite: Mallin avulla organisaation esimiestyötä voidaan johtaa strategisesti. Johtamismallin odotetaan siis olevan:

- *Kokonaisvaltainen* = kaikki keskeiset esimiestyön tukemisen ja kehittämisen osa-alueet kattava
- *Systemaattinen* = järjestelmällinen, yhtenäinen ja loogisesti etenevä
- *Tavoitteellinen* = menestymiseen ja organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen tähtäävä, päämäärätietoinen

Sisältö: 1) Esimiestyön strateginen perusta, 2) Esimiestyön roolit sekä 3) Esimiestyön johtamisprosessi

1) Esimiestyön strateginen perusta:

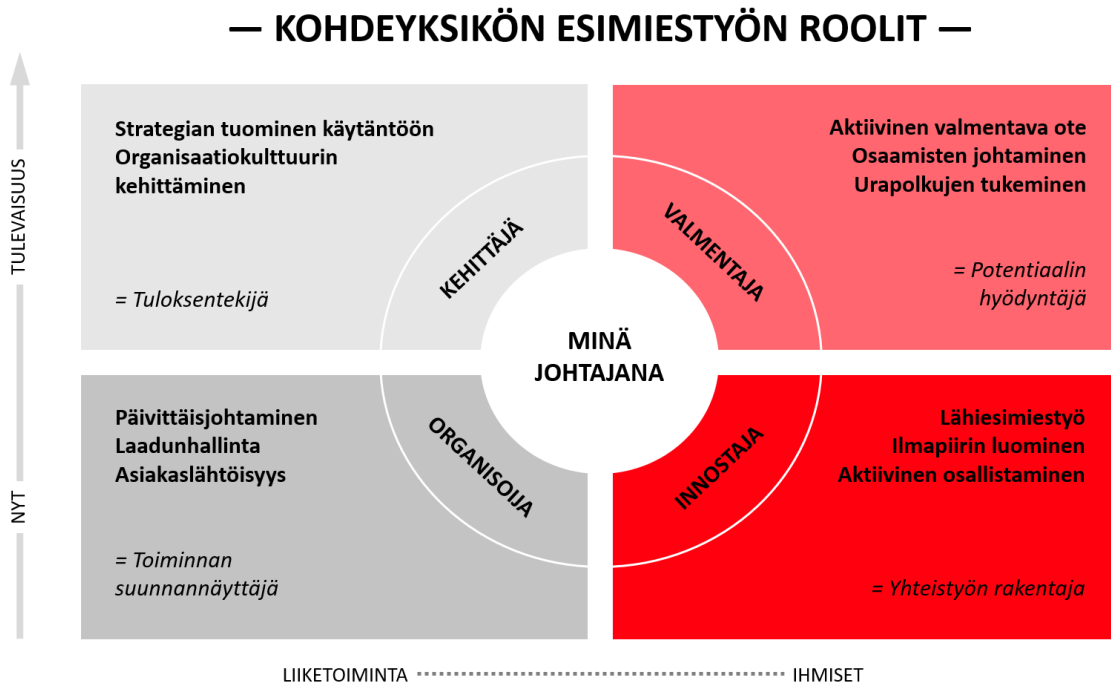
- Tavoite: Määritellä kohdeyksikössä tehtävää esimiestyötä ja sen suuntaviivoja strategialähtöisesti.
- Sisältö: Esimiestyölle määriteltävät arvot (3-5 kpl), perustehtävä, tavoitetilä sekä ydinosamiset

— KOHDEYKSIKÖN ESIMIESTYÖ —

Kuvio 13. Esimiestyön strateginen perusta (päivitetty versio).

2) Esimiestyön roolit:

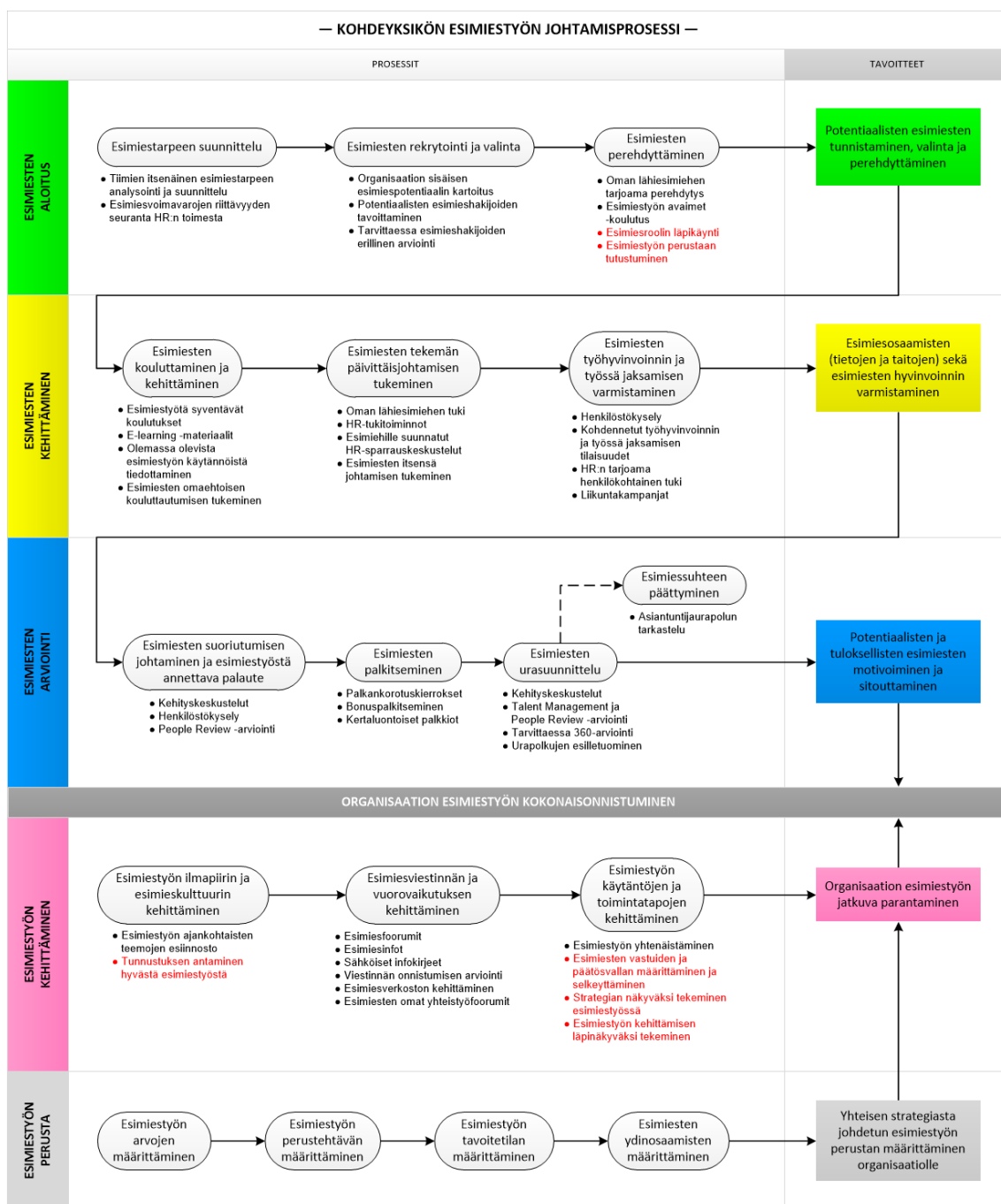
- Tavoite: Rakentaa yhteistä ja yhdenmukaista kuvaa kohdeyksikössä tehtävästä ja tavoiteltavasta esimiestyöstä.
- Sisältö: Organisaatiossa yhteisesti määriteltävät ja nimettävät esimiesroolit (4 kpl päärooleja + ”Minä johtajana”-rooli), päärooleja kuvaavat tehtäväalueet (2-3 kpl/rooli) sekä rooliodotukset (yhteensä 4 kpl)



Kuvio 14. Esimiestyön roolit (päivitetty versio).

3) Esimiestyön johtamisprosessi:

- Tavoite: Määritellä ja tehdä näkyväksi se, kuinka kohdeyksikön esimiestyötä tuetaan, kehitetään ja johdetaan kokonaisuutena.
- Sisältö: Organisaation esimiestyötä keskeisesti määrittelevät HRM-käytännöt sekä niiden yleiset tavoitteet sijoitettuna prosessikaavioon



Kuvio 15. Esimiestyön johtamisprosessi (päivitetty versio).

6. TUTKIMUSTULOSTEN ARVIOINTI

Ratkaisukonstruktion toimivuuden testauksen ja päivitetyn ratkaisukonstruktion esittämisen jälkeen luvassa on vielä tutkimustulosten arviointi. Tutkimustulosten arvioinnissa keskeisessä asemassa ovat konstruktivisen tutkimusprosessin viimeiset vaiheet: Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkeiden näyttäminen, ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu. Lisäksi ennen tutkielman yhteenvedoa käydään läpi tutkimuksen luotettavuuden arviointi sekä esiin nousseet jatko-tutkimusehdotukset.

6.1. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkeiden näyttäminen

Ratkaisukonstruktiolta edellytetään kiinnittymistä teoreettiseen taustaan, jotta konstruktion toimivuus myös muualla kuin tässä yksittäistapauksessa voidaan osoittaa mahdolliseksi (Kasanen, ym. 1991: 322). Ratkaisukonstruktiossa käytetyt teoriakytkenä on esitetty tutkielmatyön edetessä ja erityisesti alaluvussa ”4.4. Strateginen esimiestyön johtamismalli”, jossa esitellään konstruktion ensimmäinen versio. Tämän lisäksi olen koontanut tiiviiksi yhteenvedoksi seuraavan taulukon, josta käy ilmi ratkaisukonstruktion eri osioiden kytkeytyminen teoriaan.

Taulukko 3. Ratkaisukonstruktiossa hyödynnetty teoreettinen tietämys.

RATKAISU-KONSTRUKTION OSIOT	Ratkaisussa hyödynnetyt teorialuvut	Ratkaisussa hyödynnetty teoreettinen tietämys
1. Esimiestyön strateginen perusta	<i>2.2. Esimiestyön strateginen määrittely</i>	Strategisen johtamisen peruselementit (toiminta-ajatus, arvot, visio ja ydinosaamiset)
2. Esimiestyön roolit	<i>2.1. Esimiestyön yleinen määrittely</i>	<p>Esimiehen rooli organisaatiossa sekä esimiestyön tehtävä- ja vastualueet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taulukko 2. Esimiestyön keskeisten tehtävien jaottuminen eri vastuualueille. • Kuvio 3. Esimiehen vastuun kehät. <p>Fredmund Malikin ”Integrated Management System”-nelikenttä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuvio 6. Malik Integrated Management System (2010).
3. Esimiestyön johtamisprosessi	<i>3. Esimiestyötä määrittelevät henkilöstöjohtamisen käytännöt</i>	<p>Esimiestyötä määrittelevät HRM-käytännöt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuvio 5. Esimiestyötä määrittelevät henkilöstöjohtamisen käytännöt.

Teoriakytkeä tarkasteltaessa on hyvä myös huomioida haastattelurungot, joista erityisesti henkilöstöpäällikölle suunnattu puolistrukturoitu teemahaastattelurunko (Liite 3) on laadittu tiiviisti tutkielmassa esitetyn teorian pohjalle. Yhteenvedon voidaan todeta, että strateginen esimiestyön johtamismalli on rakennettu kattavalle teoreettiselle perustalle. Mallin lopullista muotoutumista ja eritoten mallin sisältöjä ovat kuitenkin ohjanneet kohdeyksiköltä kerätyt aineistot.

6.2. Ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen

Aikaisemman esimiestyön johtamismallin puuttuminen oli tiedostettu jo ennen varsinaiseen tutkimukseen ryhtymistä. Tällöin osattiin jo odottaa, että tutkimus voisi tuottaa täysin uusia teoreettisia ajatuksia ja tuloksia. Valmis ratkaisukonstruktio tarjoaakin ainutlaatuisen tieteelliseen kehukseen rakennetun työkalun strategiseen (eli kokonaisvaltaiseen, systemaattiseen ja tavoitteelliseen) esimiestyön johtamiseen.

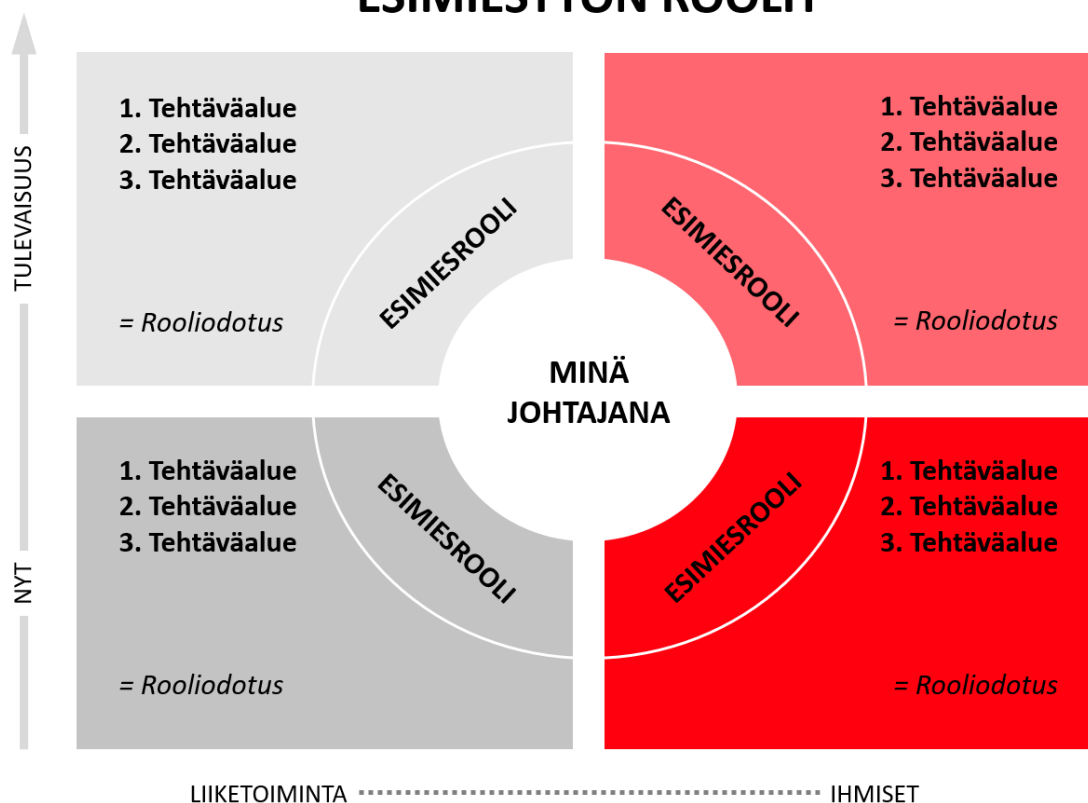
Ratkaisun tieteellinen uutuusarvo näkyy sekä yksityiskohdissa että kokonaisuudessa. Konstruktion ensimmäinen osio eli ”Esimiestyön strateginen perusta” pohjautuu strategisen johtamisen tuttuun peruskäsitteistöön. Osion uutuusarvo perustuu kuitenkin siihen, että tuo käsitteistö on tuotu näkyvällä ja käytännönläheisellä tavalla esimiestyön kontekstiin sekä saatettu yhteen visuaaliseen kuvioon. On lisäksi tärkeää huomioida, että tätä osiota on hyödynnetty myös ratkaisukonstruktion viimeisessä osiossa eli osana esimiestyön johtamisprosessia.

Konstruktion toisen osion eli ”Esimiestyön roolien” perusidea ei ole myöskään vieras: Esimiesroolien määrittämistä ja selkeyttämistä käsitellään ennestään sekä esimiestyön teoriassa että käytännön johtamiskirjallisuudessa. Osion uutuusarvo tulee kuitenkin siitä, että nyt esimiesroolit on huomioitu monipuolisemmin ja kokonaisvaltaisemmin yhdessä kuviossa. Ensimmäistä kertaa yhdessä ja samassa kuviossa voidaan määritellä organisaatiossa tehtävä esimiestyö sekä

- *esimiesroolien* (4 pääroolia sekä esimiehen itsensä johtamisen rooli eli ”minä johtajana”-keskiö),
- *esimiestehtävien* (yhtä pääroolia kuvaamaan valitut 2-3 tehtäväaluetta) että
- *esimiesvastuiden* (esimiehen kolme vastuuta eli esimiehen vastuu itsestään, vastuu alaisistaan/tiimistään sekä vastuu organisaatiostaan) kautta.

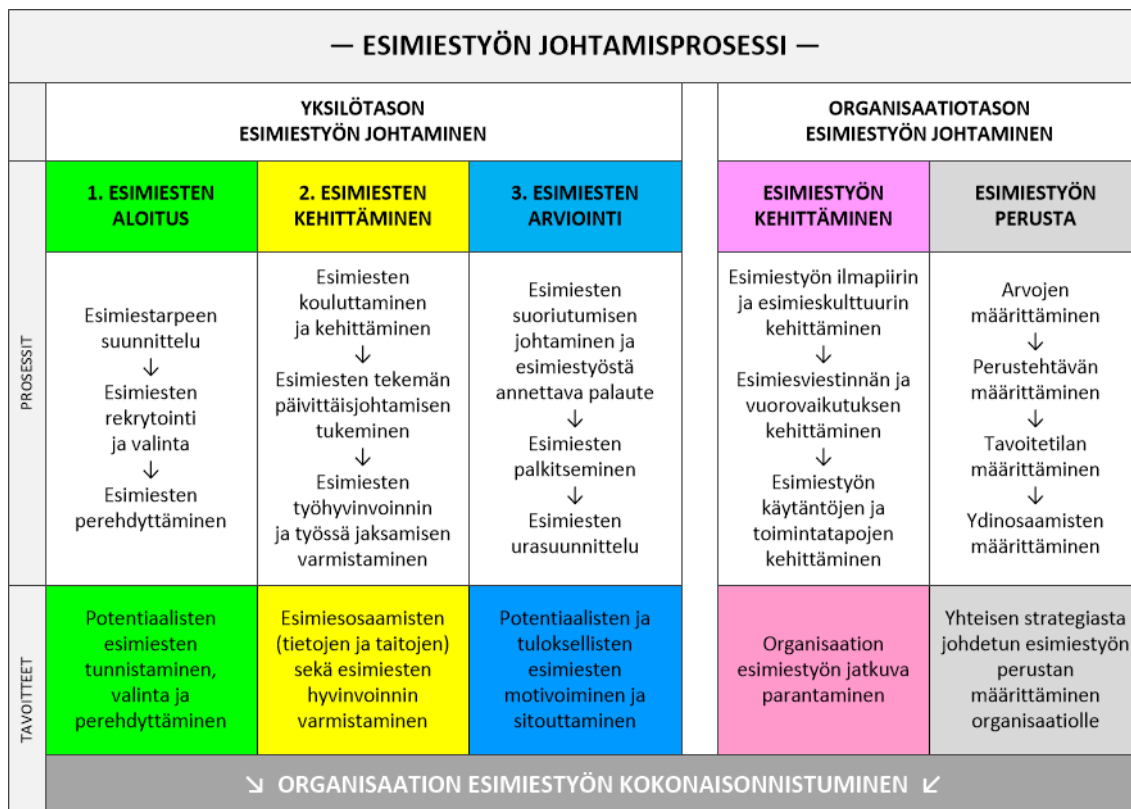
Osion uutuusarvoa edustavat erityisesti yhtäsuuruusmerkkien jälkeiset *rooli-dotukset*, joiden avulla organisaatio pystyy jatkossa tiivistämään jokaisen esimiesroolin yleisen tavoitteen sekä jokaiseen esimiesrooliin liittyvän vastuun. Esimerkiksi ”Valmentajan” roolissa esimiehen odotetaan jatkossa olevan ”Potentiaalinen hyödyntäjä” tai ”Innostajan” roolissa ”Yhteistyön rakentaja” – olipa kyseessä sitten työskentely alaisten, asiakkaiden tai kollegoiden kanssa.

— ESIMIESTYÖN ROOLIT —



Kuvio 16. Tiivistys esimiestyön rooleista.

Ratkaisukonstruktion viimeisen osion eli ”Esimiestyön johtamisprosessin” tieteellistä uutuusarvoa voidaan pitää kaikista osioista merkittävimpänä. Osio kokoaa systemaattisesti yhteen keskeiset esimiestyön henkilöjohtamisen käytännöt sekä niihin liitetyt päätavoitteet. Osion uutuusarvoa edustaa eritoten esimiestyön HRM-käytäntöjen uudenlainen jaottelu, joka on syntynyt vankkaan teoreettiseen pohjaan, mutta saanut lopullisen muotonsa konstruktion testauksen myötä. Olen tiivistänyt esimiestyön johtamisprosessin pääsisällön seuraavaan kuvioon:



Kuvio 17. Tiivistys esimiestyön johtamisprosessista.

Tieteellistä uutuusarvoa tuovat ennen kaikkea esimiestyön johtamisprosessin jakaminen ”Yksilötason esimiestyön johtamiseen” sekä ”Organisaatiotason esimiestyön johtamiseen” sekä näiden jakautuminen edelleen värikoodattuihin prosesseihin ja prosessien tavoitteisiin. Uudenlaisen jaottelun lisäksi osio tarjoaa yhdessä aiempien osioiden kanssa innovatiivisen kokonaisratkaisun esitettyyn tutkimusongelmaan ja vastauksen tutkimuskysymykseen: *Miten esimiestyötä voidaan johtaa strategisesti?*

6.3. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu

Ratkaisukonstruktion soveltamisaluetta voidaan pitää kohtuullisen laajana, sillä tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa yleinen esimiestyön johtamismalli: Erityisesti kohdeyksikön toiveena oli saada käyttöönsä ”rautalankamalli” eli yksinkertainen perusmalli, jonka sisältöjä soveltamalla ja täydentämällä esimiestyötä voitaisiin jatkossa kehittää ja tukea entistä kokonaisvaltaisemmin ja systemaattisemmin. Juuri tästä syystä myös valmis konstruktiio on luonteeltaan yleisluontoinen ja täydennettävä.

Vaikka ratkaisukonstruktio on rakennettu suurelle kansainväliselle teknologiateollisuuden yritykselle, jolta löytyvät pitkälle kehittyneet ja monipuoliset esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen käytännöt, on konstruktio silti hyödynnettävissä eri kokoluokan, toimialan ja kehitysvaiheen organisaatioissa. Ratkaisukonstruktio laajan soveltamisalueen mahdollistaa ennen kaikkea se, että konstruktio on rakennettu kattavalle ja keskeiselle teoreettiselle perustalle, joka ei sulje pois esimerkiksi erilaisia toimintaympäristöjä tai liiketoimintoja. Malli soveltuu käytännössä kaikkiin organisaatioihin, jotka ovat valmiita siirtymään esimiestyön kehittämisen strategiseen esimiestyön johtamiseen.

Uuden ratkaisukonstruktio todellisen soveltamisalueen selvittäminen vaatii kuitenkin aikaa ja useita sovelluskokeiluita. Lähin ja samalla loogisin vaihtoehto ratkaisun käytännön soveltamiseen olisi hyödyntää ja testata konstruktioa jossain toisessa kohdeorganisaation tulosyksikössä. Vaikka ratkaisun todellista soveltamisaluetta voidaan tällä hetkellä vain arvioida, silti aiemmassa pääluvussa esitetyt konstruktio toimivuuden testaustulokset vaikuttavat lupaavilta. Mallin hyödynnettävyyttä laajemmalti tukee mallin relevanttius, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys. Toimivuuden testauksen perusteella konstruktio koettiin sekä täydennettäväksi että soveltuvaksi myös muihin kohdeorganisaation tulosyksiköihin.

6.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Seuraavaksi vuorossa on tutkimuksen luotettavuuden arviointi, jossa tulen hyödyntämään neljää laadullisen tutkimuksen yleistä luotettavuuskriteeriä: Tutkimuksen *varmuutta* (engl. dependability), *siirrettävyyttä* (engl. transferability), *uskottavuutta* (engl. credibility) sekä *vahvistettavuutta* (engl. confirmability) (Eriksson & Kovalainen 2008). Tarkoituksena on arvioida tutkimusta kokonaisuutena, jolloin arvioinnin kohteena tulevat olemaan muun muassa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, aineistonkeruu, aineiston analyysi sekä tutkimuksen raportointi (Tuomi & Sarajärvi 2003: 135-138).

Tutkimuksen varmuuteen liittyy tutkijan velvollisuus tarjota lukijalle tieto siitä, että tutkimusprosessi on ollut looginen, jäljitettävissä ja dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän työn loogisuuden lähtökohtana on johdannossa selkeästi määritelty tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymys. Tutkimuksen looginen eteneminen ja samalla myös dokumentoinnin asianmukaisuus on varmistettu sillä, että tutkimus noudattaa täsmällisesti konstruktivisen tutkimuksen vaiheita ja yleisiä ohjeistuksia. Tutkimuksen jäl-

jitettävyys on taas haluttu taata tutkimusvaiheiden huolellisella kuvailulla ja dokumentoinnilla. Tutkimuksen dokumentoinnissa on lisäksi huomioitu kuvioiden ja taulukoiden sekä liitteiden tarkoituksenmukaisuus ja oleellisuus.

Siirrettävyydellä taas tarkoitetaan tutkimustulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi 2003: 136). Tämän tutkielman lopputuloksen eli päivitetyn ratkaisukonstruktion siirrettävyyttä toisiin konteksteihin käsiteltiin jo aiemmin alaluvussa ”6.3. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu”. Kertauksena todettakoon, että toistaiseksi ilman jatkotutkimusta nykyisten tulosten siirrettävyyttä voidaan vain arvioida. Konstruktion siirrettävyyttä tukevat kuitenkin jo tällä hetkellä ratkaisun yleisluontoisuus, täydennettävyys ja teoriaperusteisuus sekä ratkaisun saama positiivinen testauspalautte.

Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa on keskeistä muun muassa kysyä, onko nyt kerätty empiirinen aineisto riittävä, jotta tutkija voi tehdä sen perusteella väitteitä (Eriksson & Kovalainen 2008)? Tässä tutkielmassa empiirisen tutkimusaineiston muodostavat 1) esimiestyövalmennusten sisällöt ja valmennusten havainnointi, 2) kolmelle organisaation esimiestyötä laaja-alaisesti edustavalle esimiehelle suunnattu fokusryhmähaastattelu, 3) henkilöstöpäällikölle suunnattu puolistrukturoitu teemahaastattelu sekä 4) konstruktion toimivuuden testaus henkilöstöpäälliköllä, aiemmin haastatelluilla esimiehillä sekä tiedeyhteisön edustajalla. Vaikka tutkimuksen haastatteluaineistot on koottu vain muutamien haastateltavien vastauksista, on tutkimuksen luotettavuutta pyritty parantamaan juuri niin sanotulla aineistotriangulaatiolla, jossa saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 233). Aineistojen uskottavuus on haluttu lisäksi varmistaa huolellisesti laadituilla ja kattavilla kysymysrungoilla sekä aineistojen keräämisen selkeällä kuvaamisella.

Uskottavuutta arvioidessa voidaan lisäksi kysyä, olisiko jonkun toisen tutkijan mahdollista päätyä samankaltaisiin tulkintoihin tutkimuksessa käytetyn aineiston pohjalta (Eriksson & Kovalainen 2008)? Tältä osin tutkimuksen uskottavuus on haluttu varmistaa sillä, että tutkielmassa tehdyt tulkinnat on pyritty esittämään ja perustelemaan näkyvästi ja selkeästi aina tutkimusprosessin edetessä. Tehtyjen tulkintojen uskottavuutta on haluttu lisäksi vahvistaa huolellisesti laadituilla yhteenvedoilla sekä haastatteluista otetuilla suorilla ilmauksilla ja lainauksilla.

Vahvistettavuuden avulla on tarkoitus varmistaa, että tutkimuksen tulokset ja tulkinnat eivät ole pelkkää tutkijan mielikuvitusta vaan, että ne pystytään linkittämään aineistoon

helposti ymmärrettävällä tavalla (Eriksson & Kovalainen 2008). Tätä tutkielmatyötä voidaan pitää vahvistettavana sillä, tutkielmassa esitetyt ratkaisut pohjautuvat selkeästi kerättyyn aineistoon sekä useiden tieteellisten lähteiden pohjalta rakennettuun teoreettiseen viitekehykseen. Työn vahvistettavuus on haluttu varmistaa ennen kaikkea avoimella, johdonmukaisella ja ymmärrettävällä tutkimuksen raportoinnilla.

6.5. Jatkotutkimusehdotukset

Onnistuneesta konstruktion toimivuuden testauksesta huolimatta konstruktion käytännön toimivuus ei ole kuitenkaan yksiselitteistä: Liiketaloudellisen konstruktion toimivuuteen vaikuttavat olennaisesti organisaatiossa toimivat ihmiset. Konstruktion toimivuudesta tai toimimattomuudesta vakuuttuminen on pitkälti sosiaalinen prosessi, jossa käsitys konstruktion toimivuudesta syntyy vasta ajan myötä käyttökokemuksen kautta. (Kasanen, ym. 1991: 316.) Käytännön toimivuuden lopullinen selviäminen tulee siis vaatimaan aikaa ja useita sovelluskokeiluja (Kasanen, ym. 1991: 306).

Toistaiseksi tämän tutkielman puitteissa on tyytyminen heikon markkinatestin tuloksiin. Tulevaisuus kuitenkin näyttää, pääseekö malli kohtaamaan lopulta konstruktiiivisen tutkimuksen vahvan markkinatestin.

Vahva markkinatesti

- ➔ Ovatko tulosvastuullisten yksiköiden taloudelliset tulokset parantuneet konstruktion käyttöönoton jälkeen? Ovatko taloudelliset tulokset parempia niissä vertailukelpoisissa yrityksissä, jotka käyttävät konstruktiota?

On kuitenkin tärkeää huomioida, että jo ensimmäinen vaihe eli heikko markkinatesti on erittäin tiukka testi, jonka vain harvat konstruktiot läpäisevät (Kasanen, ym. 1991: 306). Vahva markkinatesti vaatii konstruktion käyttöönottoa organisaatiossa sekä lopulta sen toteen osoittamista, että konstruktio parantaa tulosityksiköiden ja organisaation tuloksellisuutta. Vahvan markkinatestin pohjalta voitaisiin alkaa pohtia tarkemmin myös ratkaisukonstruktion yleistettävyyttä: Miten laajasti ja millä tapauskohtaisilla muunnoksilla konstruktio voisi olla siirrettävissä toisiin tulosityksiköihin ja organisaatioihin (Lukka 2006: 118)? Toistaiseksi on kuitenkin tyytyminen heikon markkinatestin kautta saatuihin henkilöstöpäällikön, esimiesten sekä tiedeyhteisön edustajan mielipiteisiin konstruktion sovellettavuudesta muissa tulosityksiköissä.

Jatkotutkimusaiheena vahvan markkinatestin suorittamista nykyiselle konstruktiolle voidaan pitää kaikista selkeimpänä ja ilmeisimpänä. Kuitenkin laajimman mahdollisuuden jatkotutkimuksen tekemiseen tarjoaa tässä tutkielmassa esitelty ja käsitteenä määritelty *esimiestyön johtaminen*. Uutuusarvonsa sekä liiketaloudellisen sovellettavuutensa ansiosta esimiestyön johtamista (eli tässä tutkielmassa esitettyä määritelmää, viitekehystä sekä esimiestyön johtamisen osa-alueita ja sisältöjä) voitaisiin hyödyntää monipuolisesti lähtökohtana tuleville jatkotutkimuksille. Esimerkiksi johdannossa esitetyn esimiestyön johtamisen viitekehysten (Kuvio 1) pohjalta voitaisiin jatkossa tutkia esimiestyön johtamisen eri toimijoita: Esimerkiksi toimijoiden rooleja, tehtäviä ja vastuita. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös keskittyen syvällisemmin esimiestyön henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kokonaisuuteen (Kuvio 5. Esimiestyötä määrittelevät henkilöstöjohtamisen käytännöt). Mahdollisuuden jatkotutkimukseen tarjoaa myös esimiestyön strategisuuteen ja strategiseen johtamiseen syventyminen.

7. YHTEENVETO

Esimiestyön johtamisessa kyse on yhteispelistä: Siitä, kuinka esimiehet, henkilöstöammattilaiset ja johto varmistavat yhdessä esimiestyön onnistumisen. Esimiestyön johtaminen on siis enemmän kuin pelkkää esimiesten tukemista tai kehittämistä yksilötasolla: Kyse on toiminnasta, jolla organisaation esimiestyö saadaan kulkemaan kohti yhteisiä tavoitteita. Strategisuus taas takaa sen, että esimiestyön johtaminen on alusta loppuun kokonaisvaltaista, systemaattista ja tavoitteellista. Näiden ajatusten pohjalle rakentui myös tässä tutkielmassa esitetty *strateginen esimiestyön johtamismalli*.

Tutkimuksen keskeisin tavoite oli luoda yleinen esimiestyön johtamismalli, jonka avulla kohdeyksikön johtoryhmä ja henkilöstöammattilaiset voivat jatkossa määrittellä ja suunnitella organisaation esimiestyön kokonaisuutta strategisesti. Mallia lähdettiin rakentamaan määrätietoisesti konstruktivisen tutkimuksen vaiheiden kautta. Kerätyn teoreettisen ja käytännön tietämyksen pohjalta onnistuttiin rakentamaan kohdeorganisaatiota hyödyttävä ratkaisukonstruktio, jonka käytännön toimivuus testattiin ja osoitettiin soveltavan tieteen tunnusmerkkien eli relevanttiuden, yksinkertaisuuden ja helppokäyttöisyyden kautta. Malli otettiin tämän jälkeen kokonaisuudessaan käyttöön kohdeyksikössä.

Tässä tutkielmassa onnistuttiin siis rakentamaan yleisluonteinen ja täydennettävä johtamistyökalu, jonka avulla kohdeyksikölle voidaan 1) määrittellä selkeä esimiestyön strateginen perusta, 2) rakentaa yhtenäiset esimiestyön roolit sekä 3) koota yhteen keskeisimmät esimiestyön henkilöstöjohtamisen käytännöt päätavoitteineen. Laajuutensa ja monipuolisuutensa ansiosta malli hyödyttää monella tapaa kohdeyksikköä sekä toivottavasti myös laajemmin koko kohdeorganisaatiota: Malli muun muassa selkeyttää, yhtenäistää ja tekee näkyväksi kohdeyksikössä tehtävää esimiestyötä ja esimiestyön tavoitteita. Lisäksi malli luo ensikertaa selkeän viitekehysten strategiselle esimiestyön johtamiselle.

Käytännön hyödynnettävyyden lisäksi konstruktioilla on myös tieteellistä uutuusarvoa. Tutkielmassa esitetty strateginen esimiestyön johtamismalli tarjoaa uuden ja innovatiivisen toimintamallin sekä näkökulman esimiestyön johtamiseen ja siten lisäyksen aiempaan esimiestyön tietämykseen ja johtamisen tutkimukseen. Nyt tehty tutkimus tarjoaa lisäksi monipuolisen perustan jatkotutkimuksen tekemiselle: Erityisesti esimiestyön johtamisen viitekehystä sekä tutkielmassa esiteltyjä esimiestyön johtamisen osa-alueita voitaisiin hyödyntää lähtökohtina tuleville jatkotutkimuksille.

LÄHDELUETTELO

- Aguinis, Herman (2005). *Performance Management* [online]. Edinburgh: Heriot-Watt University [siteerattu 01.08.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Performance-Management-Course-Taster.pdf>>.
- Ansoff, H. Igor (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Helsinki: Otava.
- Anttonen, Hannu & Tuula Räsänen (2009). *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Armstrong, Michael (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR : Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management* [e-kirja]. 4. painos. Philadelphia: Kogan Page.
- Aura, Ossi & Guy Ahonen (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Boxall, Peter & John Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Dessler, Gary (2011). *A Framework for Human Resource Management*. 6. painos. Boston: Pearson.
- Doran, George T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review* 70:11, 35-36.
- Drucker, Peter F. (1999). *Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research* [e-kirja]. London: SAGE Publications Ltd.
- Hakonen, Niilo (2013). Suorituksen johtaminen – palkitseminen. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.

- Hakonen, Niilo, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman & Anna Ylikorkala (2014). *Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä* [e-kirja]. 1. painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, Riitta (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jalava, Urpo (2001). *Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen*. Helsinki: Tammi.
- Juholin, Elisa (2010). *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Helsinki: Infor.
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* [e-kirja]. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, Pekka (2008). *Onnistu esimiehenä*. 7. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kamensky, Mika (2006). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, Mika (2010). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2009). *Strategiaverkko*. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, Eero, Kari Lukka & Arto Siitonen (1991). Konstrukttiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3, 301-327.
- Kesti, Marko (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.

- Korppoo, Leena (2009). Henkilöstöjohtamisen toimijat: Roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, Päivi & Raija Peltola (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia.
- Lukka, Kari (2006). Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Kristina Rolin, Marja-Liisa Kakuri-Knuuttila, Elina Henttonen & Kirsi Eräranta. Helsinki: Gaudeamus.
- Lukka, Kari & Tero-Seppo Tuomela (1998). Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktiivinen tutkimusote. *Yritystalous* 4, 23-29.
- Lunenburg, Fred C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, And Administration* 14:1.
- Malik, Fredmund (2010). *Management. The Essence of the Craft*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Mintzberg, Henry (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review* 30:1, 25-32.
- Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James Brian Quinn & Sumantra Ghoshal (2003). *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. 4. painos. Harlow: Prentice Hall.
- Otala, Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, Leenamajja & Guy Ahonen (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Parnila, Kirsi (2017). *Työsuhde tutuksi. Esimiehen selviytymisopas*. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

- Posthuma, Richard A., Michael C. Campion, Malika Masinova & Michael A. Campion (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management* 39:5, 1184-1220.
- Ristikangas, Vesa, Tapio Aaltonen & Eeva Pitkänen (2008). *Asiantuntijasta esimies. Innovatusta ja arvostusta esimiestyöhön*. Helsinki: WSOYpro.
- Saarinen, Mauri (2013). *Työsuhteasioiden käsikirja*. 6. painos. Helsinki: Edita.
- Salojärvi, Sari (2013). Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Martti Helsilä & Sari Salojärvi. Helsinki: Talentum.
- Schein, Edgar H. (1991). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. 3. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Stone, Raymond J. (2005). *Human Resource Management*. 5. painos. Milton, Qld: John Wiley & Sons Australia.
- Suominen, Kimmo, Katriina Karkulehto, Jouni Sipponen & Virpi Hämäläinen (2009). *Esimies strategiavaikuttajaksi*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Torrington, Derek, Laura Hall & Stephen Taylor (2005). *Human Resource Management*. 6. painos. Harlow: Prentice Hall.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1.-2. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Lauri & Tuula Sumkin (2010). *Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOYpro.
- Uotila, Timo-Pekka, Riitta Viitala & Timo Pihkala (2010). Johdanto. Teoksessa: *Ikku-noita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*, 1-19. Timo-Pekka Uotila. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

- Vanhala, Sinikka & Olli Kotila (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 4:2, 69-82.
- Viitala, Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta (2008). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Viitala, Riitta (2009). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta (2014). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä* [e-kirja]. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Mikko Luoma (2017). Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä. Teoksessa: *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. Mikko Luoma & Riitta Viitala. Helsinki: Books on Demand.
- Åberg, Leif (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Inforviestintä.

Liite 1. Esimiesten fokusryhmähaastattelun runko.

ESIMIESTEN FOKUSRYHMÄHAASTATTELUN RUNKO

Nykytila/Näkemykset

- Kuvaillkaa lyhyesti tekemäänne esimiestyötä.
- Miten kuvailisitte esimiestyötä ja sen sisältöjä yleisesti kohdeyksikössänne?
- Miten tekemäänne esimiestyötä tällä hetkellä johdetaan ja kehitetään?

Odotukset/Kehityskohteet

- Milloin olette erityisesti kokeneet tarvitsevanne tukea esimiestyössänne?
- Mitkä osa-alueet vaatisivat mielestänne kohdeyksikkönne esimiestyössä eniten tukemista ja kehittämistä, erityisesti tulevaisuuden osaamisia ajatellen?

Toiveet

- Mitkä henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat hyödyttäneet oman työnne tekoa tähän asti kaikista parhaiten?
- Miten toivoisitte saavanne tukea työhönne jatkossa? Esimerkiksi keneltä, kuinka usein, missä muodossa?

Muut esille tulevat asiat

Liite 2. Esitietolomake esimiehille.

ESITIETOLOMAKE

Haastattelija täyttää:

Haastateltavasta käytettävä kirjain:
(haastateltava A, B tai C)

Haastateltava täyttää:

- 1. Työvuosia kohdeorganisaatiossa?*
- 2. Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä kohdeorganisaatiossa?*
- 3. Onko sinulla aiempaa esimieskokemusta kohdeorganisaatiosi ulkopuolelta?
-Mikäli on, niin kuinka paljon (vuosina ja kuukausina)?*
- 4. Kuinka monta suoraa alaista sinulla on tällä hetkellä?*

Liite 3. Henkilöstöpäällikön teemahaastattelun runko.

HENKILÖSTÖPÄÄLLIKÖN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Kohdeyksikön esimiestyön nykytila yleisesti:

1. Oletteko määrittäneet arvopohjan kohdeyksikkönne esimiestyölle?

2. Miten kuvailisit lyhyesti kohdeyksikkönne esimiehiä ja teillä tehtävää esimiestyötä?
 - Miten uskot, että teillä tehtävä esimiestyö eroaa muissa organisaatioissa tehtävästä esimiestyöstä?
 - Mitkä asiat/teemat korostuvat kohdeyksikössänne?

3. Onko esimiestyötä ja sen sisältöjä määritelty yleisesti kohdeyksikössänne? (Esimerkiksi onko teillä yleistä määritelmää esimiestyölle ja/tai oletteko määritelleet hyvän johtamisen ja esimiestoiminnan periaatteita tai yleisiä pelisääntöjä esimiehille?)
 - Mikäli kyllä, niin missä yhteydessä? (Käydäänkö kohdeyksikkönne esimiestyötä läpi esimerkiksi perehdytyksessä tai jonkin koulutuksen yhteydessä?)

Esimiestyöhön kohdistuvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kokonaisuus:

1. Henkilöstösuunnittelu
 - Miten kohdeyksikössänne määritellään ja mitoitetaan esimiesten nykyinen ja tuleva tarve?
 - Millä keinoin esimiesten (tai esimiehiksi haluavien) työuria ja työurien suunnittelua ohjataan ja tuetaan kohdeorganisaatiossanne?
 - Määritteleekö organisaationne esimiestyössä tarvittavia yleisiä osaamisvaatimuksia tai osaamisprofiiileja?

2. Rekrytointi
 - Mitä kautta ihmiset päätyvät pääsääntöisesti teillä esimiehiksi (ulkoinen vai sisäinen haku)?
 - Miten vaikutatte (HR-roolissa) siihen, ketkä päätyvät esimiehiksi? (Kuinka varmistatte esimiehen sopivuuden positioonsa?)

3. Perehdyttäminen
 - Kuinka perehdytys esimiestyöhön kohdeyksikössänne pääsääntöisesti toteutetaan? (Esimerkiksi kenen toimesta toteutetaan ja kuinka kauan perehdytys keskimäärin kestää?)
 - Miten HR vaikuttaa esimiesten perehdyttämiseen?

- Millaisia yleisiä perehdytyskäytäntöjä ja perehdytysmateriaaleja teillä on käytössänne?

4. Osaamisen kehittäminen

- Millaista johtamisosaamista esimiehiltä vaaditaan organisaatiossanne? (Millä tavoin osaamisvaatimuksia on tehty näkyviksi? Onko organisaation sisällä jaettu käsitys vaadituista johtamisosaamisista? Onko johtamisosaamisvaatimuksia kirjattu ylös ja missä yhteydessä niitä käsitellään?)
- Millä henkilöstöjohtamisen käytännöillä esimiesten osaamisen kehittämistä tuetaan? (Mistä esimies saa näistä tietoa?)
- Millaista tukea esimiehille tarjotaan heidän päivittäistyöhönsä (HR:n puolelta)?

5. Työhyvinvoinnin johtaminen

- Millaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla huolehditte esimiesten hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta?
- Miten esimiesten työhyvinvointia seurataan kohdeyksikössänne?

6. Suoriutumisen johtaminen

- Kuinka kohdeyksikönne esimiehet saavat tietoonsa työnsä tavoitteet? (Esimerkiksi keneltä, kuinka usein ja missä tilanteessa?)
- Mitä kautta ja miten usein esimiehet saavat palautetta omasta esimiestoiminnastaan?
- Minkälaisia kehitystavoitteita esimiehille asetetaan (palautteenannon/kyselyn vastausten ja yhteenvedon pohjalta) ja kuinka esimiesten kehitystä seurataan?

7. Palkitseminen

- Miten esimiehiä palkitaan kohdeyksikössänne? Kuka tekee päätöksen palkitsemisista?
- Millä muulla tavoin organisaatiossa annetaan tunnustusta hyvästä esimiestyöstä?

8. Ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittäminen

- Miten esimiehiä osallistetaan organisaation kehittämiseen?
- Millaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen avulla esimiehille vahvistetaan esimerkiksi yrityksen arvoja ja strategiaa?
- Mitä toimia HR nykyisellään tekee, mikäli esimies kokee tarvetta työyhteisönsä/tiimensä ilmapiirin kehittämiseen?

9. Viestintä

- Millä tavoin organisaatiossanne tuetaan esimiesten tekemää/toteuttamaa viestintää?

10. Esimiesvastuun päättymisen/Esimiehen uudelleensijoittaminen

- Miten HR:än puolella toimitaan, mikäli tullaan tilanteeseen, jossa esimies pitää saada pois esimiespositiostaan?

Loppuun vielä tiiviisti:

1. Koetko, että esimiehiä tuetaan tällä hetkellä työssään tarpeeksi?

- Tuleeko mieleesi muita henkilöstöjohtamisen käytäntöjä esimiesten tueksi, joita teillä ei vielä ole käytössä?
- Onko käytössä mahdollisesti liikaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tai vääräsuuntaisia käytäntöjä?

2. Mihin suuntaan kohdeyksikkönne esimiestyötä tulisi mielestäsi jatkossa kehittää? Mihin pitäisi panostaa?

- Mihin suuntaan esimiestyön henkilöstökäytäntöjä pitää kehittää? Mikä olisi mielestäsi kriittisin parannusta tai muutosta vaativa osa-alue?

3. Haastattelusta herännyttä kysyttävää tai tarkennettavaa?

Liite 4. Heikon markkinatestin kysymykset.**HEIKON MARKKINATESTIN KYSYMYKSET****KONSTRUKTION RELEVANTTIUS**

1) Sisältääkö konstruktio mielestäsi olennaiset elementit esimiestyön kokonaisvaltaista johtamista ajatellen? (olennaisuus)

2) Tuoko konstruktio mielestäsi lisäarvoa johdon ja HR-ammattilaisten päätöksentekoon? Jos kyllä, niin miten ja minkälaista? (hyödyllisyys)

KONSTRUKTION YKSINKERTAISUUS

1) Ovatko konstruktion elementit ja sisällöt mielestäsi selkeitä ja ymmärrettäviä? (selkeys ja ymmärrettävyys)

2) Onko konstruktio mielestäsi sisällöllisesti riittävä esimiestyön kokonaisuuden suunnittelua ja päätöksentekoa ajatellen? (riittävyys)

KONSTRUKTION HELPPOKÄYTTÖISYYS

1) Miten käyttökelpoiseksi arvioisit konstruktion esimiestyön kokonaisuuden suunnittelun ja esimiestyötä koskevan päätöksenteon kannalta? (käyttökelpoisuus)

2) Millä muutoksilla konstruktio olisi mielestäsi siirrettävissä muihin tulosityksiköihin? Näetkö konstruktion käyttöä ja/tai käyttöönottoa rajoittavia tekijöitä? (sovellettavuus)

3) Millaiseksi koet konstruktion täydennettävyyden? (täydennettävyyys)

KONSTRUKTION STRATEGISUUS

1) Eteneekö konstruktio mielestäsi suunnitelmallisesti? (suunnitelmallisuus)

2) Voiko konstruktion avulla esimiestyön kokonaisuutta johtaa mielestäsi tavoitteellisesti? (tavoitteellisuus)