

Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet

Tommi Karjalainen
Pro gradu -tutkielma
Kasvatustiede
Helsingin yliopisto
Tammikuu 2004
Ohjaaja: Patrik Scheinin

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Käyttätymistieteellinen tiedekunta		Laitos - Institution – Department Kasvatustieteen laitos	
Tekijä - Författare - Author Karjalainen Tommi Tapio			
Työn nimi - Arbetets titel Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet			
Title Importance, control and development needs of leadership skills			
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatustiede			
Työn laji - Arbetets art - Level Pro gradu -tutkielma		Aika - Datum - Month and year Tammikuu 2005	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 105 + 17
<p>Tiivistelmä - Referat – Abstract</p> <p>Tutkimuksessa tarkasteltiin esimiestaitoja kuntaorganisaatiossa. Tarkastelussa tuotiin esille esimiesten käsityksiä työssään vaadittavista taidoista. Tutkimuksen tavoitteena oli hahmottaa nykyhetken ja tulevaisuuden tärkeimpiä esimiestaitoja sekä vahvan osaamisen alueita. Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiestaitojen tärkeyden muuttumista ja kehitystarpeita. Lisäksi tarkasteltiin taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista lähestymistapaa. Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella 324 Kotkan kaupungin esimieheltä. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Analyysimenetelminä käytettiin faktorianalyysia sekä tulosten kuvaamisessa keskiarvoja ja keskihajontoja. Tutkimustulosten perusteella tärkeimmät esimiestaidot nykyhetkellä ja tulevaisuudessa liittyvät www-osaamiseen, oman työn hallintaan, ongelmanratkaisutaitoihin sekä henkilöstöjohtamistaitoihin. Esimiehet arvioivat esimiestaitojen tärkeyden kasvavan tulevaisuudessa. Kasvu korostuu erityisesti ohjelmien käyttötaidoissa, kielitaidossa, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa sekä talousjohtamisessa. Arvioitavina olevista taidoista esimiehet kokivat hallitsevansa parhaiten www-osaamisen. Esimiehet arvioivat myös hallitsevansa hyvin työntekijöiden osaamistasojen hallintaan ja esimiesten verkostoitumiseen liittyviä taitoja.</p> <p>Tutkimustuloksista havaittiin esimiestaidoissa olevan merkittäviä kehitystarpeita. Suurimmat kehitystarpeet ilmenivät ohjelmien käyttötaitoon, työn hallintaan, henkilöstöjohtamiseen ja ongelmanratkaisutaitoihin liittyvissä taidoissa. Huomattavaa on, että kehitystarpeet ilmenivät ohjelmien käyttötaitoa lukuun ottamatta tärkeimmiksi arvioiduissa taidoissa.</p> <p>Esimiehen aseman, toimialan ja sukupuolen havaittiin selittävän taustamuuttujista eniten vastausten hajontaa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord esimiestaito, osaaminen, esimiestyö, kehitystarve			
Keywords leadership skills, competence, managerial work, development need			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Käyttätymistieteellisen tiedekunnan kirjasto			
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information			

HELSINGIN YLIOPISTO Ä HELSINGFORS UNIVERSITET Ä UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta - Fakultet - Faculty Faculty of Behavioural Sciences		Laitos - Institution – Department Department of Education	
Tekijä - Författare - Author Karjalainen Tommi Tapio			
Työn nimi - Arbetets titel Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet			
Title Importance, control and development needs of leadership skills			
Oppiaine - Läroämne - Subject Education			
Työn laji - Arbetets art - Level Master`s Thesis		Aika - Datum - Month and year January 2005	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 105 + 17
<p>Tiivistelmä - Referat – Abstract</p> <p>This study examines the leadership skills in municipal organisation. The study reflects the manager views on leadership skills required. The purpose of this study was to reflect the most important leadership skills currently and in the future as well as the control of these skills. The study also examines the importance of the change and development needs of the leadership skills. In addition, the effect of background variables on evaluation of leadership skills were also examined.</p> <p>The quantitative research method was used in the study. The material was collected with the structured questionnaire from 324 Kotka city managers. SPSS-program was used to analyse the study material. Factor analysis was used as the main method for analysis. In addition, mean and standard deviations were used to better reflect the study results.</p> <p>Based on the study results, the most important leadership skills currently and in the future are associated with internet skills, work control, problem solving and human resource management skills. Managers expected the importance of leadership skills to grow in the future. Main growth is associated with the software utilisation, language skills, communication skills as well as financial leadership skills. Strongest competence according to managers is associated with the internet skills. Managers also considered to control well the skills related to employee know-how and manager networking.</p> <p>In addition, significant development needs are required in leadership skills. Main improvement areas were discovered in software utilisation, work control, human resource management skills as well as skills requiring problem solving. It should be noted that the main improvement areas appeared in the leadership skills that were evaluated as most important apart from software utilisation.</p> <p>Position, municipal segments and sex were observed to explain most of the deviation in received responses.</p>			
Avainsanat – Nyckelord esimiestaito, osaaminen, esimiestyö, kehitystarve			
Keywords leadership skills, competence, managerial work, development need			
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Library of Behavioural Sciences			
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information			

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY	2
2.1 JULKISEN SEKTORIN ERITYISLUONNE	2
2.2 KOTKAN KAUPUNKI TUTKIMUSKOHTTEENA	3
2.3 KOTKAN KAUPUNGIN HENKILÖSTÖ	4
2.4 HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN VALTAKUNNALLISENA ILMIÖNÄ	5
2.5 HENKILÖSTÖN ELÄKÖITYMINEN KOTKAN KAUPUNGILLA	5
2.6 KOTKAN KAUPUNGIN ESIMIESTEN TAUSTATIEDOT	6
2.6.1 <i>Esimiehet toimialoittain</i>	6
2.6.2 <i>Esimiesten sukupuolijakauma</i>	7
2.6.3 <i>Esimiesten ikäjakauma</i>	7
3. JOHTAJUUDEN TEORIOITA JA TUTKIMUKSIA	9
3.1 JOHTAJUUSTEORIOIDEN KEHITYS	10
3.1.1 <i>Johtajuuden alkulähteet</i>	10
3.1.2 <i>Klassiset johtamisteoriat</i>	10
3.1.3 <i>Johtajuuden piirreteoriat</i>	11
3.1.4 <i>Johtamistyyliin perustuvat teoriat</i>	11
3.1.5 <i>Tilannejohtaminen</i>	13
3.1.6 <i>Tavoitejohtaminen</i>	15
3.1.7 <i>Tulosjohtaminen</i>	15
3.2 KOHTI JOHTAJUUDEN UUTTA VIITEKEHYSTÄ	16
3.2.1 <i>Johtamiskäyttäytymisen tutkimus</i>	16
3.2.2 <i>Älykäs johtajuus</i>	17
3.2.3 <i>Johtajan emotionaalinen älykkyys</i>	18
3.2.4 <i>Esimies valmentajana</i>	19
3.2.5 <i>Johtajuustutkimus puolustusvoimissa</i>	20
3.3 JULKINEN JOHTAMINEN	22
3.3.1 <i>Julkisen johtamisen kehitys 1970- luvulta</i>	23
3.3.2 <i>Uusi julkisen sektorin esimies</i>	24
3.4 TIIVISTELMÄ JOHTAJUUDEN TEORIAOSASTA	26
4. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN SUUNNANNÄYTTÄJÄNÄ	28
4.1 HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA KILPAILUTEKIJÄ	28
4.2 STRATEGINEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN	29
4.3 OSAAMISEN JOHTAMINEN	30
4.4 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN PROSESSINA	31
4.4.1 <i>Kehitystarveanalyysi</i>	32
4.4.2 <i>Kehittämissuunnitelmat</i>	34
4.4.3 <i>Henkilöstön kehittämisen toteutus</i>	35
5. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	36
6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
6.1 TUTKIMUSMENETELMÄ	38
6.2 KYSELYN RAKENNE	39
6.3 KYSELYN TOTEUTUS	41

6.5 KATOANALYYSI.....	42
6.5.1 Vastaajat ja kato toimialoittain	43
6.5.2 Vastaajat ja kato sukupuolittain.....	43
6.5.3 Vastaajat ja kato ikäryhmittäin	44
6.5.4 Vastaajien asema organisaatiossa.....	45
6.5.5 Vastaajien koulutustausta.....	45
6.5.6 Vastaajien työkokemus esimiehenä.....	46
6.6 KYSELYN LUOTETTAVUUS.....	46
7. AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT	48
7.1 SUMMAMUUTTUIEN MUODOSTAMINEN OSAAMISALUEITTAIN	49
7.1.1 Teknisistä taidoista rakennetut summamuuttajat	50
7.1.2 Työyksikköosaamiseen liittyvistä taidoista rakennetut summamuuttajat ..	51
7.1.3 Henkilöstöjohtamistaidoista rakennetut summamuuttajat.....	52
7.1.4 Organisoititaidoista rakennetut summamuuttajat.....	53
7.1.5 Ongelmanratkaisutaitojen summamuuttaja.....	54
7.1.6 Viestintä- ja vuorovaikutustaidoista rakennetut summamuuttajat.....	54
7.2 YHTEENVETO UUSISTA SUMMAMUUTTUJISTA.....	56
7.3 ESIMIESTAITOJEN KESKINÄINEN VERTAILU ERI MITTAREISSA SEKÄ TAUSTAMUUTTUJILLA.....	56
8. TUTKIMUSTULOKSET.....	58
8.1 ESIMIESTAITOJEN TÄRKEYDEN JA HALLINNAN ARVIOINTI.....	58
8.1.1 Esimiestaitojen tärkeys arviointihetkellä.....	59
8.1.2 Esimiestaitojen tärkeys tulevaisuudessa.....	59
8.1.3 Esimiestaitojen hallinta.....	60
8.2 ESIMIESTAITOJEN TÄRKEYDEN MUUTTUMINEN JA KEHITYSTARPEET	61
8.2.1 Esimiestaitojen tärkeyden muuttuminen	62
8.2.2 Esimiestaitojen kehitystarpeet	63
8.2.3 Summamuuttujien luotettavuus	65
8.3 ESIMIESTAITOJEN TÄRKEYDEN JA HALLINNAN ARVIOINTI TAUSTAMUUTTUJITTAIN	65
8.3.1 Asema organisaatiossa	66
8.3.2 Toimiala kaupungin organisaatiossa	68
8.3.3 Koulutustausta	71
8.3.4 Työkokemus	73
8.3.5 Ikä	75
8.3.6 Sukupuoli.....	76
8.3.7 Esimiesten taustamuuttujia yhdistävä tarkastelu	79
8.4. ESIMIESTAITOJEN TÄRKEYDEN JA HALLINNAN ARVIOINTI KYSELYLOMAKKEEN ALKUPERÄISISSÄ OSAAMISALUEISSA	80
8.4.1 Tekniset taidot	81
8.4.2 Työyksikköosaamiseen liittyvät taidot	82
8.4.3 Henkilöstöjohtamistaidot	83
8.4.4 Organisoititaidot	84
8.4.5 Ongelmanratkaisutaidot.....	85
8.4.6 Kieli-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot.....	86
8.4.7 Puolistrukturoitujen osioiden anti.....	87
9. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	88
9.1 YHTEENVETO TUTKIMUSPROSESSISTA JA TUTKIMUSTULOKSISTA	89

9.1.1 Esimiestaitojen tärkeyden arviointi	90
9.1.2 Esimiestaitojen hallinta ja kehitystarpeet.....	91
9.1.3 Esimiesten taustatekijöiden vaikutus vastauksiin.....	92
9.2 TUTKIMUSTULOSTEN SUHDE AIKAISEMPIIN TEORIOIHIN JA TUTKIMUKSEEN.....	93
9.3 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	98
LÄHTEET	102
LIITTEET	106

TAULUKOT:

Taulukko 1. Henkilöstön eläköityminen toimialoittain vuosina 2004-2013.....	6
Taulukko 2. Vakinaisen henkilöstön eläköityminen toimialoittain vuosina 2004-2012.....	6
Taulukko 3. Esimiehet toimialoittain vuosina	6
Taulukko 4. Esimiesten jakautuminen toimialoille sukupuolittain.....	7
Taulukko 5. Esimiesten ikäjakauma.....	7
Taulukko 6. Teknisten taitojen jakautuminen summamuuttujiin	51
Taulukko 7. Työyksikköosaamisen jakautuminen summamuuttujiin.....	51
Taulukko 8. Henkilöstöjohtamistaitojen jakautuminen summamuuttujiin	52
Taulukko 9. Organisoitaitaitojen jakautuminen summamuuttujiin	53
Taulukko 10. Organisaatiotaidoista johdettujen summamuuttujien keskinäinen korrelointi.....	54
Taulukko 11. Ongelmanratkaisutaitojen summamuuttuja.....	54
Taulukko 12. Viestintä- kieli- ja vuorovaikutustaitojen.....	55
Taulukko 13. Esimiesten näkemykset taitojen tärkeydestä työssään arviointihetkellä.....	59
Taulukko 14. Esimiesten näkemykset taitojen tärkeydestä työssään tulevaisuudessa.....	59
Taulukko 15. Esimiesten näkemykset omasta osaamisestaan kyseisissä taidoissa	60
Taulukko 16. Yhteenvedo esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arvioinnista taustamuuttujittain.....	79

KUVIOT:

Kuvio 1. Johtajuusrudukko. Alkuperäinen kuvio: Managerial Grid. (Blake & Mouton, 1969)	13
Kuvio 2. Tilannejohtamisen malli (Hersey, Blanchard & Johnson, 2001).....	14
Kuvio 3. Syväjohtamisen malli (Nissinen, 2001).....	21
Kuvio 4. Julkisen johtamisen kehityskerrostumat 1970-. (Määttä & Ojala, 2000).....	23
Kuvio 5. Esimiehille lähetetyt ja takaisin palautetut kyselyt toimialoittain.....	43
Kuvio 6. Esimiehille lähetetyt ja takaisin palautetut kyselyt sukupuolen mukaan.....	44
Kuvio 7. Esimiehille lähetetyt ja takaisin palautetut kyselyt ikäryhmittäin.....	44
Kuvio 8. Vastaajien asema organisaatiossa.....	45
Kuvio 9. Vastaajien koulutustausta.....	46
Kuvio 10. Vastaajien työkokemus esimiehenä.....	46
Kuvio 11. Kyselylomakkeen osioista johdetut summamuuttujat.....	56
Kuvio 12. Esimiestäitojen hallinta ja kehitystarpeet summamuuttujittain.....	64
Kuvio 13. Taidon tärkeys arviointihetkellä aseman mukaan.....	66
Kuvio 14. Taidon tärkeys vuonna 2012 aseman mukaan.....	67
Kuvio 15. Oman osaamisen arviointi aseman mukaan.....	68
Kuvio 16. Taidon tärkeys arviointihetkellä toimialan mukaan.....	69
Kuvio 17. Taidon tärkeys vuonna 2012 toimialan mukaan.....	70
Kuvio 18. Oman osaamisen arviointi toimialan mukaan.....	70
Kuvio 19. Taidon tärkeys arviointihetkellä koulutuksen mukaan.....	71
Kuvio 20. Taidon tärkeys vuonna 2012 koulutuksen mukaan.....	72
Kuvio 21. Oman osaamisen arviointi koulutuksen mukaan.....	72
Kuvio 22. Taidon tärkeys arviointihetkellä työkokemuksen mukaan.....	73
Kuvio 23. Taidon tärkeys vuonna 2012 työkokemuksen mukaan.....	74
Kuvio 24. Oman osaamisen arviointi työkokemuksen mukaan.....	74
Kuvio 25. Taidon tärkeys arviointihetkellä iän mukaan.....	75
Kuvio 26. Taidon tärkeys vuonna 2012 iän mukaan.....	75
Kuvio 27. Oman osaamisen arviointi iän mukaan.....	76
Kuvio 28. Taidon tärkeys arviointihetkellä sukupuolen mukaan.....	77
Kuvio 29. Taidon tärkeys vuonna 2012 sukupuolen mukaan.....	78
Kuvio 30. Oman osaamisen arviointi sukupuolen mukaan.....	79
Kuvio 31. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen teknisissä taidoissa.....	81
Kuvio 32. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen työyksikköosaamiseen liittyvissä taidoissa.....	82
Kuvio 33. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen henkilöstöjohtamistaidoissa.....	83
Kuvio 34. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen organisointitaidoissa.....	84
Kuvio 35. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen ongelmanratkaisutaidoissa.....	85
Kuvio 36. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen kieli-, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa.....	86
Kuvio 37. Esimiestäitojen summamuuttujat osioineen.....	90

1. Johdanto

Kuntasektori on merkittävä työllistäjä. Se työllistää lähes viidenneksen kaikista työllisistä. Kuntasektorin työntekijöistä siirtyy eläkkeelle yli kolmannes vajaan kymmenen vuoden sisällä. Samalla työelämästä poistuu huomattava määrä kunnallisiin palveluihin liittyvää erityisosaamista. Myös henkilöstön osaamistarpeet muuttuvat monista yhteiskunnassamme tapahtuvista muutoksista johtuen. Näitä ovat mm. palvelutuotannon rakennemuutokset, seutuistuminen, teknologian kehitys ja uudet työmenetelmät. Palvelujen tarpeeseen ja työvoiman kysyntään vaikuttavat alueelliset väestö- ja ikärakennemuutokset.

Edellä mainitut seikat asettavat kunnille uusia haasteita liittyen työntekijäresursseihin sekä työssä tarvittavaan osaamiseen. Haasteita ovat esimerkiksi työntekijäresurssien kohdentaminen, uusien työntekijöiden rekrytointi, eri työtehtävien ydinosaamisen tunnistaminen, säilyttäminen ja kehittäminen organisaatiossa. Yleisesti haasteina nähdään myös nopea uuden tiedon oppiminen, omaksuminen ja jakaminen.

Organisaatiot pyrkivät valmistautumaan tulevaisuuden haasteisiin monenlaisin keinoin. Tärkeässä asemassa organisaatioiden muutosten läpiviemisessä ovat sen esimiehet. Julkisella sektorilla esimiesasemaan nouseminen on tapahtunut perinteisesti vahvan asiantuntijauran perusteella. Esimiesten oletetaan omaavan vahvaa substanssiosaamista. Se ei kuitenkaan riitä nykyisessä esimiestyössä. Esimiehiltä vaaditaan entistä enemmän erilaisia ihmissuhdetaitoja ja kykyä nähdä tulevaisuuteen. Esimiestyön kehittäminen onkin erityisesti julkisella sektorilla noussut voimakkaan panostuksen kohteeksi.

Tutkimuksessa tarkastellaan kuntaorganisaation esimiestyössä vaadittavia taitoja. Tarkoituksena on tuoda esille esimiesten käsityksiä työssään vaadittavien taitojen tärkeydestä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä niiden hallinnasta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tärkeimmät esimiestaidot nykyhetkellä ja tulevaisuudessa sekä esimiesosaamisen vahvat osa-alueet. Tutkimuksessa selvitetään myös esimiestaitojen tärkeyden muuttumista ja kehitystarpeita sekä taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.

2. Tutkimuskohteen esittely

Tässä luvussa tutustutaan julkisen sektorin organisaatioiden erityisluonteeseen sekä tutkimuksen kohdeorganisaatioon. Tarkoituksena on hahmottaa julkisen sektorin organisaatioiden eroa yksityisen sektorin organisaatioista hallinnolliselta kannalta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiosta esitellään sen hallinnollista rakennetta ja henkilöstöä.

Esittelyssä keskitytään erityisesti eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden osuuteen koko henkilöstöstä sekä tutkimusjoukkona toimivien esimiesten taustamuuttujiin.

2.1 Julkisen sektorin erityisluonne

Julkinen sektori nähdään perinteisesti jäykkänä, formaalina ja byrokraattisena. Julkisen sektorin työt ja työsuhtejärjestelmät poikkeavatkin yksityisen sektorin vastaavista. Esimerkiksi julkisen sektorin virkasuhde vaatii ehdotonta kuuliaisuutta esivallalle sekä lakien ja säädösten tarkkaa noudattamista. Tämä poikkeaa tehokkuutta korostavasta yksityisen sektorin työsuhteesta. (Kasvio 1994, 72.) Organisaatioiden uudet kehitysuunnat ja innovaatiot nousevat esiin yleensä yksityisen sektorin yritysten kautta.

Julkisen sektorin organisaatiot ovat Vasun, Stewartin ja Garsonin (1990) mukaan eikaupallisia organisaatioita, joiden olemassaolo perustuu lakiin ja joiden menot katetaan pääasiallisesti julkisilla varoilla. Organisaatiot toimivat osana poliittista järjestelmää. Poliittinen järjestelmä näkyy julkisten organisaatioiden hallintorakenteissa muodollisina menettelytapoina, joita voidaan pitää yksityisen sektorin näkökulmasta joustamattomina. Muodolliset menettelytavat asettavat myös organisaation esimiehille hallinnollisia rajoituksia. Nämä liittyvät mm. henkilöstön palkkaamiseen, ylennykseen sekä erottamiseen. Julkisen sektorin organisaatioiden perimmäinen tavoite on tuottaa palveluja kansalaisten tarpeiden tyydyttämiseen. Yksityisen sektorin organisaatiot ovat puolestaan maksimaalista voittoa tavoittelevia organisaatioita, joiden menestyminen perustuu kysynnän ja tarjonnan lakeihin. (Vasu, Stewart & Garsonin 1990, 4-5, 14.)

Vasun ym. (1990) mukaan yksityisellä sektorilla esimiesten päätäntävalta jouston ja innovaatioiden suhteen on suurempaa kuin julkisella sektorilla. Salminen (1995, 110-111) nimittää julkisen sektorin johtajia kompromissijohtajiksi, neuvottelijoiksi ja koorinoijiksi. Näillä hän viittaa esimiesten rajoittuneeseen toimintavapauteen. Demokrati-

an pelisäännöt, objektiivisuus, yhdenvertainen kohtelu ja oikeudenmukaisuus ovat aina läsnä julkisen sektorin esimiehen toiminnassa. Markkinatalouden periaatteita noudattavalla yksityisellä sektorilla esimies voi olla Salmisen mukaan todellinen johtaja, keulakuva tai yrittäjä.

Yksityinen ja julkinen sektori ovat selvästi lähentymässä toisiaan. Rajalan (1998) mukaan puhutaan jopa rajan hämärtymisestä. Julkinen sektori on omaksunut monia yksityiselle sektorille ominaisia piirteitä. Näistä merkittävimpanä voidaan pitää perinteisten julkisten organisaatioiden muuttamista liikelaitoksiksi. Muita piirteitä ovat mm. verkostoituminen sekä sisäisen yrittäjyyden korostaminen. Joidenkin tutkijoiden mielestä vastakkainasettelu yksityisen ja julkisen sektorin välillä ei ole enää edes aiheellista. (Rajala 1998, 223, 225; Alam 1997, 67-72)

2.2 Kotkan kaupunki tutkimuskohteena

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Kotkan kaupunki. Kaupungin toiminta-ala palvelujen tarjoajana on laaja. Vastuu palvelujen järjestämisestä jakautuu neljälle toimialalle. Nämä ovat tekninen toimi, sivistystoimi, sosiaali- ja terveystoimi sekä keskushallinto.

Johtaminen ja suunnittelu Kotkan kaupungilla perustuu strategiseen ohjausjärjestelmään, johon kuuluu neljä näkökulmaa. Näkökulmat ovat *vaikuttavuus, prosessit ja rakenteet, osaaminen ja uudistuminen* sekä *resurssien hallinta*. Ohjausjärjestelmällä pyritään jäsentämään pitkän aikavälin visiota ja päämääriä sekä tekemään ne paremmin johdettaviksi. Tälle tutkimukselle keskeiset ohjausjärjestelmän näkökulmat ovat osaamisen ja uudistuminen sekä resurssien hallinta. Osaamisen ja uudistumisen kriittiset menestystekijät on määritelty johdon ja henkilöstön osaamiseksi. Resurssien hallinnassa varaudutaan suuriin henkilöstön poistumiin eläkkeelle siirtymisten muodossa. Strategiset näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa. Kokonaisuunnistuminen riippuu näkökulmien keskinäisen yhteyden ymmärtämisestä ja niiden tasapainoisesta toteutumisesta. (Kotkan kaupunkistrategia 2003.)

Kuntaosaaja 2012-hanke

Osaamisen ja uudistumisen vaatimuksiin vastataan Kotkan kaupungilla vuonna 2003 käynnistyneen Kuntaosaaja 2012 – hankkeen avulla. Hankkeessa pyritään pilottiseutujen (Kotkan kaupunki ja Forssan seutu) kanssa työstämään osaamisen hallintaprosessi toimeenpanosuunnitelmiin asti. Projekti ajoittuu vuosiin 2003-2005 ja sen toteutuksesta vastaa Efektia Oy yhteistyössä Suomen Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen, Kunnallisen eläkevakuutuslaitoksen ja muiden asiantuntijoiden kanssa. Hankkeessa selvitetään, mitä osaamista tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi tarvitaan, miten tarvittava osaaminen hankitaan ja miten sitä hallitaan, käytetään ja kehitetään. (Efektia Oy, 12.9.2003)

Osaamisen johtaminen on tunnustettu useimmissa organisaatioissa kriittiseksi menestystekijäksi. Koulutukset, kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt, perehdyttämiset ym. osaamisen hallintaan liittyvät toiminnot ovat arkipäivää lähes kaikissa organisaatioissa. Ongelmana on nähty toimintojen hajanaisuus. Toimiakseen tehokkaasti, organisaatioilta vaaditaan tietoa ja taitoa yhtenäistää osaamisen johtamisen toimintojaan kokonaisuudeksi. Kuntaosaaja -hankkeessa tarkoituksena on systematisoida osaamisen johtamisen toiminnoista yhtenäinen malli.

2.3 Kotkan kaupungin henkilöstö

Kotkan kaupungin kokonaishenkilöstömäärä oli vuoden 2003 lopussa 3997 henkilöä, joista vakinaisia työntekijöitä oli 3020 (86,7 %). Henkilöstö jakautuu neljään toimialaan. Toimialakohtaiset erot henkilöstömäärissä ovat suuret. Sosiaali- ja terveystoimi työllisti suurimpana toimialana 1909 henkilöä (48 %). Toiseksi suurin toimiala oli sivistystoimi 1061:lla työntekijällä (27 %). Teknisessä toimialassa henkilöstöä oli 720 (18 %) ja keskushallinnossa 307 (7 %). Naisia henkilöstöstä oli 3049 ja miehiä 948. Naisten suhteellinen osuus henkilöstöstä oli 76,3 %. Henkilöstön ikääntyminen näkyy sen ikärakenteessa. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 47,1 vuotta. Suurin ikäryhmä oli 50-54 -vuotiaat, johon kuului 642 työntekijää. Yli 50 -vuotiaiden osuus vakinaisesta työvoimasta oli 44 %. Koko henkilöstöstä vastaava luku oli 38,5 %. (Kotkan kaupungin henkilöstökertomus 2003, 12-13.)

2.4 Henkilöstön eläköityminen valtakunnallisena ilmiönä

Työikäisen väestön vanheneminen on viime vuosina ollut vahvasti esillä valtakunnallisessa keskustelussa. Kunta-alan työntekijöistä vuosittainen eläkkeelle siirtyvien määrä on lähtenyt kasvuun jota voidaan kutsua räjähdysmäiseksi. Vuonna 2003 vakuutettujen määrä vanhuuseläkeiän täyttymisen mukaan oli noin 4000 henkeä. Tulevina vuosina määrä tulee kasvamaan moninkertaiseksi suurten ikäluokkien saavuttaessa eläkeiän. Ennusteiden mukaan eläkkeelle siirtyvien vuosittainen määrä nousee vuoteen 2012 mennessä noin 14 000:a, eikä määrässä ennakoita tapahtuvan laskua ennen vuotta 2022. (KuEL, 2004, online.)

Työiän pidentämiseen on pyritty erilaisin työkykyä ylläpitävin ratkaisuin sekä uusien eläkejärjestelyin. Kunta-alan eläkeuudistus hyväksyttiin eduskunnassa 22.6.2004. Eläkeuudistuksessa vanhuuseläkkeelle lähteminen tehdään joustavaksi aina 68 ikävuoteen asti. Samalla eläkkeen ansaintamahdollisuus jatkuu 68 ikävuoteen asti. Uudistuksen tarkoituksena on pidentää työikää sekä porrastaa suurten ikäluokkien aiheuttamaa yhtäaikaista osaamispääoman poistumista. Eläkeuudistus astui voimaan vuoden 2005 alusta alkaen. (KTV, 2004, online.) Uudistuksella tulee olemaan vaikutusta eläköityvien vuosittaiseen määrään.

2.5 Henkilöstön eläköityminen Kotkan kaupungilla

Kuntasektorilta poistuu valtakunnallisesti seuraavassa kymmenessä vuodessa laskijasta ja laskutavasta riippuen noin kolmannes kokonaistyövoimasta. Huhtikuussa 2004 tehdyn henkilöstölaskelman mukaan Kotkan kaupungin henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle seuraavassa kymmenessä vuodessa noin viidennes (taulukko 1). Eniten eläköityminen vaikuttaa sivistystoimeen ja tekniseen toimeen. Molemmista toimialoista yli neljännes työvoimasta jää eläkkeelle vuoteen 2013 mennessä. Laskelmissa on käytetty oletettuna eläkkeellesiirtymisikä 64 vuotta. Kunta-alalla siirrytään keskimäärin eläkkeelle 58 -vuotiaana (KTV, 2004), joten todelliset luvut ovat arvioituja suurempia.

Taulukko 1. Henkilöstön eläköityminen Kotkan kaupungilla toimialoittain vuosina 2004-2013.			
Toimiala	Koko henkilöstön määrä 04/04	Eläköityvät 2004-2013	Osuus
Keskushallinto	347	54	n. 16%
Sivistystoimi	1112	296	n. 27%
Tekninen toimi	858	219	n. 26%
Sosiaali- ja terveystoimi	1910	282	n. 15%
Yhteensä	4227	851	n. 21%

Eläkkeelle jäävien osuus työvoimasta kasvaa entisestään tarkasteltaessa pelkästään vakinaista henkilöstöä (taulukko 2). Kotkan kaupungin vakinaisesta henkilöstöstä jää yli neljännes eläkkeelle vuoteen 2013 mennessä. Erot toimialojen välillä ovat suuria. Sivistystoimen vakinaisista työntekijöistä jää eläkkeelle jopa 42 %. Teknisestä toimestakin eläköityy 30 %. (Kotkan kaupungin henkilöstön rakenne -raportti 4/2004.)

Taulukko 2. Vakinaisen henkilöstön eläköityminen Kotkan kaupungilla toimialoittain vuosina 2004-2013.			
Toimiala	Vakinaiset 04/04	Eläköityvät 2004-2013	Osuus
Keskushallinto	233	54	n. 23 %
Sivistystoimi	713	296	n. 42 %
Tekninen toimi	741	219	n. 30 %
Sosiaali- ja terveystoimi	1412	282	n. 20 %
Yhteensä	3099	851	n. 27 %

2.6 Kotkan kaupungin esimiesten taustatiedot

2.6.1 Esimiehet toimialoittain

Kotkan kaupungin esimiehet jakautuvat neljän toimialan (keskusvirasto, sivistystoimi, sosiaali- ja terveystoimi sekä tekninen toimi) mukaan taulukon 3 mukaisesti.

Taulukko 3. Kotkan kaupungin esimiehet toimialoittain.					
Toimiala	KEVI	SIVI	SOTEVI	TEVI	yhteensä
Esimiehet	38	83	116	87	324

Sosiaali- ja terveystoimi työllistää eniten esimiehiä (taulukko 3). Toiseksi eniten esimiehiä on teknisellä toimialalla. Sivistystoimessa on esimiehiä lähes yhtä kuin teknisellä toimialalla. Vähiten esimiehiä on keskushallinnossa.

2.6.2 Esimiesten sukupuolijakauma

Kotkan kaupungilla on 324:sta esimiehestä 194 (n. 60 %) naisia ja 130 miehiä. Naiset ja miehet jakautuvat esimiesten osalta toimialoittain taulukon 4 mukaisesti

Taulukko 4. Kotkan kaupungin esimiesten jakautuminen toimialoille sukupuolittain.			
Toimiala	Naiset	Miehet	yhteensä
Keskushallinto	22	16	38
Sivistystoimi	49	34	83
Tekninen toimi	20	67	87
Sosiaali- ja terveystoimi	103	13	116
Yhteensä	194	130	324

Keskusvirasto ja sivistystoimi ovat sukupuolijakaumaltaan tasaisimmat toimialat (taulukko 4). Keskusvirastossa esimiehistä 58 % on naisia. Sivistystoimessa naisten osuus esimiehistä on 59 %. Tekninen toimiala on miesvaltainen. Miesten osuus esimiehistä on 77 %. Sosiaali- ja terveystoimi on puolestaan selkeästi naisvaltainen. Naisia on jopa 89 % esimiehistä.

2.6.3 Esimiesten ikäjakauma

Esimiesten keski-ikä oli vuoden 2004 toukokuussa 50,3 vuotta. (Kotkan kaupungin esimieslista 05/04.) Nuorin esimies oli 27 vuotta ja vanhin 64 vuotta. Esimiehet jakautuvat ikäryhmiin taulukon 5 mukaisesti.

Taulukko 5. Kotkan kaupungin esimiesten ikäjakauma.		
Ikä	Määrä	Osuus
25-40v.	38	n. 12 %
40-55v.	183	n. 56 %
yli 55v.	100	n. 31%
ei tiedossa.	3	n. 1 %
yhteensä	324	100 %

Suurimpana ikäryhmänä ovat 40-55 -vuotiaat (taulukko 5). Ryhmä sisältää 56 % kaikista esimiehistä. Yli 55 -vuotiaitakin on merkittävä osa (31 %). 25-40 -vuotiaita on vain 12 %. Kolmen esimieslistalla olleen henkilön taustatietoja ei löytynyt Kotkan kaupungilla käytettävästä henkilöstötietokannasta.

Jopa sata esimiestä 321:stä täyttää 64 vuoteen 2013 mennessä. Vähintään kolmasosa esimiehistä siirtyy täten eläkkeelle vajaan kymmenen vuoden aikana. (Kotkan kaupungin esimieslista 05/04.) Todellisuudessa eläkkeelle jäävien osuus on suurempi, koska kunta-alalla siirrytään keskimäärin eläkkeelle 58 -vuotiaana (KTV, 2004.)

3. Johtajuuden teorioita ja tutkimuksia

Johtajuustutkimus on tuottanut lukuisia erilaisia johtajuutta kuvaavia käsitteitä. Perinteisesti johtamisen käsite sisältää ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management). Northouse (2004) kuvaa leadership -käsitettä vertaamalla sitä demokratian, rauhan ja rakkauden käsitteisiin. Vaikka kaikki meistä tietävät intuitiivisesti, mitä edellä mainituilla käsitteillä tarkoitetaan, jokaisella on niistä oma tulkintansa. (Northouse 2004, 2.) Johtajuusnäkemykset ovat kehittyneet suuresta sotapäälliköstä valtuuttavaan ihmissuhdevalmentajaan. Uudemmassa johtajuustutkimuksessa on huomattavissa selkeä painottuminen ihmisten johtamiseen. Aiheesta julkaistiin pelkästään vuonna 1999 yli 2000 kirjaa (Cannon, Teoksessa Kansanen 2004, 14.) Lukuisat tutkijat kritisoivat vanhojen johtamismallien riittämättömyyttä nykyisissä organisaatioissa. Esimerkiksi Bertelsin ja Savagen (1998, 18) mukaan uuden ajan esimies on valmentaja tai mentor.

Vasu ym. (1990) argumentoivat useimpien johtamisteorioiden olevan suunniteltu yksityiselle sektorille tavoitteenaan lisätä toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tehokkuustavoitteiden vuoksi johtamisjärjestelmät eivät ole suoraan siirrettävissä julkiselle sektorille. Heidän mukaansa yksityiselle sektorille kehitetyt johtamisjärjestelmät luovat julkisella sektorilla poliittista vastarintaa (Vasu ym. 1990, 5, 278-280.) Yksityinen ja julkinen sektori ovat kuitenkin lähentyneet huomattavasti. Yksityiselle sektorille kehitettyjä johtamisjärjestelmiä on käytössä myös julkisella sektorilla. Siksi tutkimuksessa on oleellista hahmottaa näkökulmia johtajuudesta.

Luvun tarkoituksena ei ole esitellä johtajuusteorioiden kehittymistä aukottomasti. Tarkoituksena on esitellä keskeisiä johtajuustutkimusta edistäneitä näkemyksiä. Näitä ovat mm. klassiset johtamisteoriat, johtajuuden piirreteoriat, johtamistyyliin perustuvat teoriat, tilannejohtaminen, tavoitejohtaminen ja tulosjohtaminen. Uudempia johtajuusteorioita ja -tutkimuksia edustavat johtamiskäyttäytymiseen perustuvat tutkimukset, älykkään johtajuuden- ja syväjohtamisen mallit sekä emotionaalisten älykkyyden ja valmentavan esimiehen esittelyt. Luvun loppuosassa tarkastellaan johtamista julkisella sektorilla. Käsittelyssä ovat julkisen johtamisen kehitys sekä esimiehen rooli uudistuneessa julkisessa sektorissa.

3.1 Johtajuusteorioiden kehitys

3.1.1 Johtajuuden alkulähteet

Johtajuuden voidaan ajatella syntyneen tarpeesta koordinoida yhteistoimintaa. Yhteistoiminta oli taas välttämätöntä hengissä pysymisen kannalta. Johtajuus mielletään historiassa henkilöityneenä ominaisuutena. Sukujen, heimojen ja valtakuntien johtajat ovat viitoittaneet tietä suurille sotapäälliköille ja hallitsijoille. Näissä ns. suurmiesteorioissa johtajuus nähtiin yleensä perinnöllisenä. (Stogdill, 1976, 17.) Yukl (1998) näkee historiassa syntyneen myyttejä johtajuudesta. Näiden perustana ovat voittoisien armeijoiden voimakkaat sotilasjohtajat sekä valtioiden kehityssuuntia muuttaneet poliittiset, uskonnolliset ja sosiaaliset johtajat. Yhteistä kaikille on liittyminen historiallisesti merkittäviin tapahtumiin. (Yukl 1998, 1).

3.1.2 Klassiset johtamisteoriat

Saraloiden (1997) mukaan 1900-luvun alussa vallitsi käsitys, jonka mukaan kaikille työntekijöille riittää töitä, kunhan työtahti pidetään sopivana. Ajattelu muuttui tieteellisen liikkeenjohdon kehittyessä; mitä enemmän on tarjontaa, sitä enemmän on kysyntää. Tehokkuus ja työpanoksen maksimointi olivat liikkeenjohdossa vallitsevia käsityksiä. Tavoitteina olivat mahdollisimman alhainen yksikköhinta ja kustannustehokas tuotantoprosessi. Tavoitteisiin pyrittiin ohjaamalla organisaatioita kuin koneita. Tämä mekaaninen lähestymistapa liikkeenjohtoon sai nimensä perustajansa Frederick Taylorin mukaan. Tayloristisessa organisaatiossa otettiin huomioon liikkeenjohdolle täysin uudenlaisia asioita. Näitä olivat mm. *työnsuunnittelun ja toteutuksen erotus toisistaan, työmenetelmien jatkuva kehitys työtutkimuksien avulla, työntekijän ja työtehtävän yhteensopivuuden korostaminen, työn laadun ulkoinen kontrollointi*. Taylorismi mahdollisti teollisuusmaissa massatuotannon, joka nosti elintason voimakkaaseen nousuun. Ajan hengessä taylorismi oli suurteollisuuden keskittynyt tuotantotapa. Massatuotantona kehitettiin myös mullistavin teollisuuden innovaatio. Henry Fordin kehittämä liukuhihna mahdollisti nopean tuotannon identtisille tuotteille. Liukuhihna rullasi, koska esimerkiksi ensimmäinen maailmansota piti huolen markkinoiden vetävyydestä. Samalla tuotot kasvoivat tuotannon tehostumisen myötä. (Sarala & Sarala, 1997, 16-28.)

Tayloristisessa ajattelussa ihminen näyttää olevan erityisessä huomiolla. Esimerkiksi ajatus ”jokaiselle kykyjensä mukainen työ” kuulostaa ajassamme humanilta työntekijän huomioimiselta. Tosiasiassa päämotiivina oli mahdollisimman suuri tuotto. Ihminen nähtiin työvälteenä, joka kaikkensa annettuaan korvataan seuraavalla, kuten muutkin ”koneen osat” (Sarala & Sarala, 1997, 18-20).

Mayo (1933) korosti, että johdon on hyödyllistä kiinnittää huomiota myös ihmissuhteisiin. Northouse (2001) näkee Mayon huomion aloittaneen keskustelun johtamisesta eri koulukuntien välillä. Tieteellisen johtamisen koulukunta painotti tehtäväsuuntautuneisuutta ja ihmishdekoulukunta painotti keskittymistä ihmissuhteisiin.

3.1.3 Johtajuuden piirreteoriat

Johtajuutta yritettiin ensimmäisen kerran tutkia systemaattisesti 1900 -luvun alussa. Tutkimusten kohteena olivat piirteet, jotka tekivät tietyistä ihmisistä johtajia. Piirreteoriat keskittyvät johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksien tutkimiseen. Ominaisuudet nähtiin tutkimuksissa syntyperäisinä. Piirreteorioiden lähtökohtana toimi alun perin suurmiesteorioiden tarkastelusta herännyt kysymys: Pystytäänkö johtajien alaisista erottamia piirteitä tunnistamaan? (Stogdill 1974, 17.) Piirreteorioiden tutkimus on auttanut Northousen (2004) ja Sydänmaanlakan (2004) mukaan jäsentämään hyvältä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. Tutkimukset eivät kuitenkaan ota huomioon ihmishdetaitoja johtamisessa. Myös syntyperäisten ominaisuuksien korostaminen rajoittaa näkemystä johtajaksi kasvamisesta tai kouluttautumisesta. (Northouse 2004, 15-16; Sydänmaanlakka, 2004, 30-33.) Viitalan (2002, 76) mukaan piirreteoriat nähdään johtamiskirjallisuudessa vanhentuneina, mutta niihin on palattu karismaattista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Northouse (2004, 19) on tehnyt yhteenvetoa erilaisista piirreteorioista. Hänen mukaansa oleellisimpia johtamispiirteitä ovat *älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, nuhteettomuus ja sosiaalisuus*.

3.1.4 Johtamistyyliin perustuvat teoriat

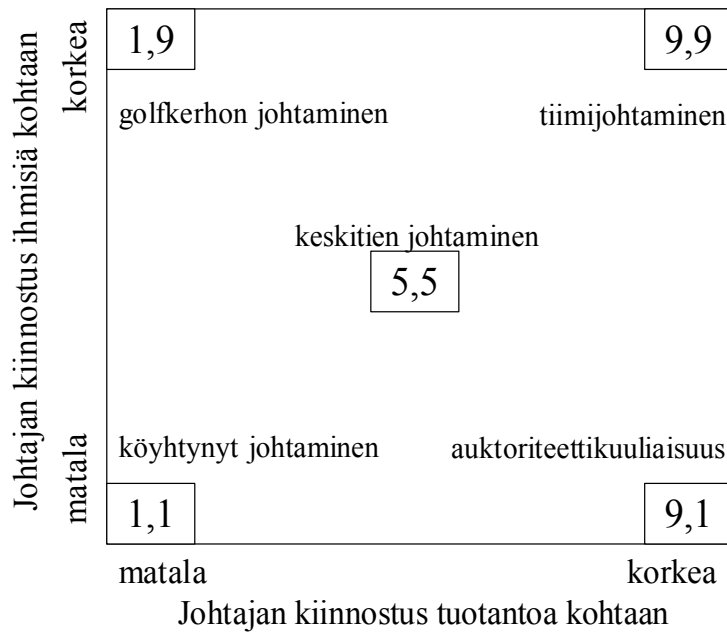
Piirreteoria osoittautui perusteettomaksi johtajuuden perustelemiselle. Huomio kääntyi johtajien henkilökohtaisista piirteistä heidän kouluttamiseensa ja kehittämiseensä kohti tarkoituksenmukaista käyttäytymismallia. (Huczynski & Buchanan 2004, 730; Nort-

house 2001, 44). Johtamistyylien tutkijat päättelivät johtamisen muodostuvan kahdesta yleisimmästä käyttäytymismallista, jotka ovat jo edellä mainitut tehtäväkeskeinen ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytyminen.

Ensimmäiset johtamistyyliin perustuvat tutkimukset tehtiin Ohion yliopistossa 1940-luvulla. Tutkimukset perustuivat Stogdillin löytöihin, jotka osoittivat että johtajuustutkimuksessa on huomiotava muutakin kuin johtajien piirteet (Stogdill, 1974). Samaan aikaan Michiganin yliopiston tutkijat suorittivat tutkimuksia, jotka testasivat ihmiskeskeisen johtamisen toimimista pienissä ryhmissä. Michiganin tutkimusryhmä päätyi omissa tutkimuksissaan Ohion tutkimusryhmän kaltaisiin tuloksiin. Heidän löytämänsä johtamistyyli perustuivat työntekijöiden tarpeisiin ja ihmissuhteisiin keskittyvään työntekijäkeskeiseen käyttäytymiseen sekä työsuorituksen aikaansaamiseen keskittyvään tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen. (Northouse 2004, 66-68; Sydänmaanlakka 2004, 33; Reddin 1983, 18-23;)

1950- ja 1960-luvuilla tehtiin paljon tutkimuksia, joiden päämäärä oli yhdistää tehtävä- ja ihmissuhdekeskeinen käyttäytymismalli johtajien tehokkuuden parantamiseksi. Tannebaum ja Schmidt kehittivät vuonna 1957 johtamiskäyttäytymisen jatkumo -mallin. Mallissa yhdistettiin johtajan demokraattinen ja autoritaarinen johtamistyyli (Tannebaum & Schmidt, 1958) Kymmenen vuotta myöhemmin Likert hahmotteli ihmisten ja tuotannon yhtäaikaista huomiointia johtajuudessa tuottavuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa ihannetyyli huomioi sekä ihmiset että tuotannon tehokkuuden. (Viitala 2002, 78-79; Peltonen & Ruohotie 1991, 154-156).

Blake ja Mouton (1969) täydensivät tutkimussarjaa kehittämällä Likertin mallia. Managerial Grid -malli (myöhemmin Leadership Grid), perustui myös johtamisen kahden ulottuvuuden yhtäaikaiseen huomioimiseen (kuvio 1). Malli koostuu kahdesta akselista (tehtäväkeskeisyys ja ihmissuhdekeskeisyys). Molemmat on piirretty yhdeksän pisteen asteikkoon, joista ensimmäinen piste edustaa vähäisintä kiinnostusta ja yhdeksäs suurinta kiinnostusta (kuvio 1). Johtamisruudukko kuvaa viittä johtamisen päätyyliä: auktoriteettikuuliaisuus (9,1), golfkerhon johtaminen (1,9), köyhtynyt johtaminen (1,1), keskitien johtaminen (5,5) sekä tiimijohtaminen (9,9). (Blake & Mouton, 1969, 61.)



Kuvio 1. Johtajuusruudukko. Alkuperäinen kuvio: Managerial Grid. (Blake & Mouton 1969, 61).

Mallin avulla johtajat voivat oppia ymmärtämään miten he suoriutuvat johtajan roolissa. Johtajuusruudukko on Viitalan (2002) mukaan tunnetuimpia ajatusrakennelmia johtamisen ulottuvuuksista, mutta se on saanut osakseen myös kritiikkiä tavoitteiden ja keinojen sekoittamisesta. Sydänmaanlakan (2004, 46) mukaan johtamiskoulutuksen ammattilaisten keskuudessa se nähdään nykyään vanhanaikaisena lähestymistapana.

3.1.5 Tilannejohtaminen

Hersey'n ja Blanchardin vuonna 1967 ilmestynyt kirja *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet* tarjosi vankan kokoelman erilaisia johtamistutkimuksia. Sen pohjalta he kehittivät tilannejohtamisen mallin, jota pidetään Sydänmaanlakan (2004) mukaan yhtenä laajimmin arvostetuista johtamistyyleistä. Tilannejohtamisen perusajatuksena on, että erilaiset tilanteet vaativat erilaista käyttäytymistä johtajalta. Toimiakseen tehokkaasti, johtajan on sovitettava johtamistyyliensä tilanteen vaatimalla tavalla. (Hersey, Blanchard & Johnson 2001.)

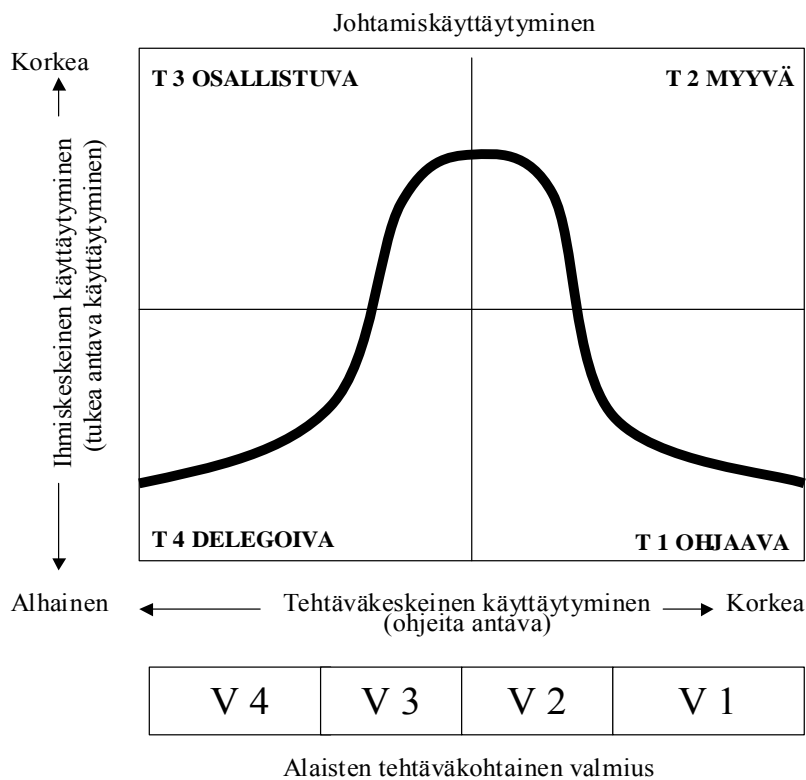
Tilannejohtamisen mallin perustana toimi Reddin (1967, 13) kolmiulotteinen johtamismalli. Reddin lisäsi ensimmäisenä johtamismalleihin tehtävä- ja ihmissuhdeulottu-

vuuden rinnalle kolmannen - tehokkuusulottuvuuden. Tämä oli Sydänmaanlakan (2004, 38) mukaan erittäin suuri läpimurto johtajuuden tarkastelussa.

Tilannejohtamisen mallissa (kuvio 2) on Hersey'n, Blanchardin ja Johnsonin (2001) mukaan tunnistettava kaksi perusasiaa: johtamistyyli ja alaisten valmiustaso. Johtamistyyliä on neljä: *ohjaava*, *myyvä*, *osallistuva*, ja *delegoiva*. Vastaavasti alaisten valmiustasoja on myös neljä:

- V1 – kykenemätön ja haluton tai epävarma
- V2 – kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava
- V3 – kykenevä, mutta haluton tai epävarma
- V4 – kykenevä ja halukas tai itseensä luottava.

Lähtökohtana johtamistilanteessa on alaisten valmiustason tunnistaminen. Tämän jälkeen valitaan valmiustasoon yhteensopiva johtamistyyli. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että sama työntekijä voi liikkua valmiustasoltaan eteen ja taaksepäin sekä työtehtävien että ajankohdan mukaan. (Hersey, Blanchard & Johnson 2001.)



Kuvio 2. Tilannejohtamisen malli (Hersey, Blanchard & Johnson 2001).

Malli on ollut laajalti käytössä johtajuuskoulutuksessa ja johtajuuden kehittämisessä käytännöllisyytensä vuoksi. Sydänmaanlakan (2004, 38) mukaan malli on kuitenkin aikansa tuote; 1960- ja 1970- luvuilla johtajuus nähtiin henkilökohtaisena suhteena ja vasta myöhemmin sitä on alettu tarkastella myös kollektiivisena prosessina. Northouse (2004) on yhdistänyt mallin saamaa kritiikkiä. Hänen mukaansa mallia on kritisoitu mm. tutkimustiedon puutteesta ja alaisten valmiustasojen käsitteellisestä epäselvyydestä. (Northouse 2004, 93-95.)

3.1.6 Tavoitejohtaminen

Tavoitejohtaminen on yleisesti käytetty lähestymistapa johtajuudessa. Odiorne (1965) ja Humble (1967) toivat lähestymistavan suuren yleisön tietoisuuteen. Odrione määritteli tavoitejohtamisen prosessiksi, jossa ylemmän ja alemman tason johtajat nimeävät organisaation tavoitteet ja määrittelevät yksiköiden tulokselliset päävastuualueet. Mittareita käytetään yksikön toiminnan ohjaamiseen sekä sen jäsenten tulosten arvioimiseen (Sydänmaanlakka 2004, 39). Tavoitejohtamisen periaatteita on sovellettu ensin yksityisellä sektorilla 1970-luvun alussa ja myöhemmin julkisella sektorilla (Kasvio 1997, 75).

3.1.7 Tulosjohtaminen

Tavoitejohtamisen tunnetuimpia muotoja on etenkin 1980- 90-luvuilla suosittu tulosjohtaminen. Kasvion (1997) mukaan tulosjohtamista pidetään edelleen ajankohtaisena johtamisfilosofiana julkisella sektorilla. Sen pääperiaatteena pidetään organisaatioiden luopumista yksiköidensä toimintojen tiukasta säädöstämisestä sekä sääntöjen noudattamisen valvonnasta. Näiden sijasta yksiköille määritetään selkeät, mitattavissa olevat tulostavoitteet. Samalla yksiköille annetaan vapaus määritellä omista toiminnoistaan ja käytettävissä olevien resurssien suuntaamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kasvio 1997, 76.)

Virkkusen (1990, 199-202) mukaan johtamisen rationalisointi julkisella sektorilla on kiteytynyt tavoitejohtamisen mallien sovellukseen johtamistoiminnoissa. Näistä sovelluksista tulosjohtamisella on keskeinen rooli julkisen sektorin johtamisen muotoutumisessa. Tulosjohtamisessa on Sydänmaanlakan (2004) mukaan havaittavissa uutta tule-

mista. Mm. Ulrich, Zenger ja Smallwood (1999) ovat esitelleet 1960-luvun tapaista tulosjohtamisajattelua kirjassaan *Result-Based Leadership*.

3.2 Kohti johtajuuden uutta viitekehystä

3.2.1 Johtamiskäyttäytymisen tutkimus

Pirnes (2003) on tutkinut eniten johtamiskäyttäytymistä Suomessa. Hänen mukaansa johtamisen tulee olla tiettyyn tilanteeseen ja tarkoitukseen sopivaa käyttäytymistä. Johtaja vaikuttaa käyttäytymisellään muihin ihmisiin. Johtamiskäyttäytymiseen pystytään vaikuttamaan vain, jos johtaja tunnistaa oman käyttäytymisensä. Itsetuntemus on täten avainasemassa.

Pirnes (2003) esittelee neljä johtamiskäyttäytymisen ulottuvuutta, joiden perustana ovat vuosina 1984-2002 johtamistaidon opistossa tehdyt selvitykset. Tuhannen esimiehen aineistoon perustuvan faktorianalyysin perusteella nimettiin johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksiksi *johtamisen etiikka, tehtävien hoito, ihmissuhteiden hoito ja henkinen jousto*. Näistä osa-alueista tehtävien hoito jaettiin kahteen osaan; *tahto* ja *toimeenpano*. Ihmissuhteiden hoito jaettiin myös osiin; *ihmisten ymmärtäminen* ja *huolenpito ihmisistä*. Jokaisen osa-alueen sisältö on konkretisoitu yksityiskohtaisiksi taidoiksi. (ks. Pirnes 2003, 17-20). Pirneksen tutkimustulokset ovat mielenkiintoisia. Tuloksissa huomio kiinnittyi erityisesti esimiesten toiminnan itsearviointiin, taustamuuttujien vaikutukseen arvioinnissa sekä johtamiskäyttäytymisen muutokseen 15 vuoden aikana.

Esimiehet aliarvioivat omaa johtamisosaamistaan verrattuna muiden arvioihin. Tämä korostuu arvioitaessa johtajuuden *eettistä perustaa, tahtoa* ja *sosiaalista joustavuutta*. Pirnes (2003) selittää oman osaamisen aliarvioimista muiden arviointiin verrattuna esimiesten itselleen asettamalla muita korkeammalla vaatimustasolla. Toimialojen keskinäisessä vertailussa julkishallinnon esimiehet arvioitiin teollisuuden, palvelualojen sekä asiantuntijaorganisaatioiden esimiehiä paremmiksi johtamisen eettisessä perustassa, ihmisten ymmärtämisessä ja sosiaalisessa joustavuudessa. (Pirnes 2003.) Tämä tulos on mielenkiintoinen lisä julkisen ja yksityisen sektorin lähentymisestä käytävään keskusteluun (ks. kpl. 4.3). Pirneksen (2003) tutkimustuloksissa johdon edustajat arvioidaan

muita esimiesryhmiä tasokkaammiksi. Ylimmän johdon edustajat osoittautuvat edukseen mm. johtamisen kokonaisuuden, joustavuuden, määrätietoisuuden ja vastuun ottamisen alueilla. Naiset ovat vertailun mukaan miehiä kyvykkäämpiä kaikilla johtamisen osa-alueilla. Ero miehiin on suurimmillaan tahdon ja ihmissuhteiden alueilla. Naiset panostavat miehiä enemmän johdettaviensa kehittymiseen. He ovat myös määrätietoisempia ja rohkeampia johtamisessaan. Naiset myös vaativat enemmän itseltään johtajina kuin miehet. (Pirnes 2003, 22-28.)

Pirneksen (2003) mukaan johtamisen taso on noussut koko 15 vuoden tarkastelujakson ajan huolimatta elinkeinoelämän suurista muutoksista 1980- ja 1990- luvuilla. Yhteyksiä elinkeinoelämän ja johtamisen kehittymisen välillä on kuitenkin havaittavissa. Tällaisia ovat mm. johtamisen eettisyyden voimakas kehitys laman jälkeen sekä johtamisen toimeenpanoalueella näkyvä kehityksen pysähtyminen ja osittainen taantuminen 90-luvun lopulla. Johtamisen taso on noussut kaikilla johtamiskäyttäytymisen osa-alueilla. Erityisesti muutosta on tapahtunut *henkisen jouston, sosiaalisen joustamisen, ihmissuhteiden hoidon ja ihmisten ymmärtämisen* alueilla. (Pirnes 2003, 40.) Tutkimustulokset tukevat näkemystä, jonka mukaan painopiste johtajuudessa ja esimiestyössä on vahvasti ihmissuhteiden johtamisessa.

3.2.2 Älykäs johtajuus

Sydänmaanlakka (2003, 95) on tutkinut henkilökohtaisten taitojen määrittelyä eri osa-alueisiin käyttäen pohjana Nelsonin ja Lown (1979) kehittämää henkilökohtaisten taitojen karttaa (Personal Skill Map) (ks. Nelson & Low 1981) . Tutkimusaineistolle toteutetun faktorianalyysin perusteella Sydänmaanlakka päätyi neljän faktorin ratkaisuun. Henkilökohtaiset taidot rakentuivat analyysin mukaan vuorovaikutusosaamisesta (interpersonal skills factor), hyvinvointiosaamisesta (wellness factor), tehokkuusosaamisesta (efficiency factor) sekä itseluottamuksesta (self-esteem). Näiden neljän osaamisalueen lisäksi johtajalta vaaditaan ammattiosaamista (professional competence) ja johtamisosaamista (leadership competence). Johtamisosaaminen sisältää Sydänmaanlakan mukaan *visioinnin, tuloksellisuuden, valtuuttamisen, tiimin johtamisen, valmentamisen* sekä *muutoksen johtamisen*. Johtajalta vaadittujen taitojen tarkempi avaaminen osoittaa ihmissuhdetaitojen ja hyvinvointiin liittyvien taitojen merkittävän osuuden tämän päivän johtajuudessa. (Sydänmaanlakka 2004, 149-163 ; 2003, 95-121)

Sydänmaanlakka (2004) on kehittänyt johtamisteorioiden, taustafilosofioiden ja käytännön kokemustensa perusteella älykkään johtamisen mallin. Malli pohjautuu systeemiajatteluun, jossa ilmiöiden välisten suhteiden ja muutosprosessin näkeminen on keskeistä. Sydänmaanlakka määrittelee älykkään johtajuuden olevan johtajan ja asiantuntijoiden välinen vuorovaikutus, jossa he tietyissä tilanteissa yrittävät saavuttaa jaetun vision ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. (Sydänmaanlakka (2004, 117.) Malli pohjautuu vahvasti Sydänmaanlakan johtajuuden osaamisalueiden tutkimisen (2003) sekä älykkään organisaation tarkasteluun (2002).

3.2.3 Johtajan emotionaalinen älykkyys

Goleman (1998) on tutkinut tekijöitä, joista muodostuu johtajuus. Hän on arvioinut johtamista kompetenssimallein 188 yrityksessä. Goleman on kategorioinut johtajien kompetenssit kolmeen luokkaan: tekniset taidot, kognitiiviset taidot sekä taidot, jotka ilmentävät emotionaalista älykkyyttä. Johtaminen on tilannekeskeistä; eli vaatii eri tilanteissa erilaisia taitoja. Yhteistä kuitenkin kaikilla menestyvillä johtajilla on hänen mukaansa korkea emotionaalisen älykkyuden taso (emotional intelligence). Emotionaalinen älykkyys nähdään Golemanin tutkimuksessa kaikkein tärkeimpänä johtajuuden osa-alueena. Tämä korostuu entisestään verrattaessa ylintä johtoa muihin johtajiin. Mitä korkeamman tason johtaja, sitä useammin emotionaalisen älykkyuden tekijät ilmentävät hänen ammattitaitoaan. (Goleman 1998, 2-6.)

Emotionaalisen älykkyuden tekijät

Emotionaalinen älykkyys koostuu Golemanin (1998) mukaan itsetietoisuudesta, itsesääntelystä, motivoinnista, empatiasta ja sosiaalisista taidoista. *Itsetietoisuus* sisältää omien tuntemusten ja mielialojen tiedostamisen sekä niiden vaikutusten ymmärtämisen itselleen ja muille ihmisille. Itsetunto, realistinen itsearviointi sekä kyky nauraa itselleen liittyvät olennaisesti itsetietoisuuteen. *Itsesääntelyllä* Goleman tarkoittaa kykyä kontrolloida häiritseviä mielialoja ja erottaa ne päätöksenteosta. Goleman käyttää tästä nimitystä: Thinking before acting -menteliteetti. Tähän kuuluvat myös johtajan luotettavuus, kyky sietää epäselviä tilanteita sekä avoimuus muutoksille. *Motivaation* Goleman määrittää syntyvän halusta työskennellä huolimatta saavutettavasta asemasta tai rahallisesta palkkiosta. Motivaatio on jatkuvaa halua kehittyä ja saavuttaa päämääriä. Optimismi ja sitoutuminen organisaatioon kuuluvat tähän motivaation. *Empatialla* Go-

leman tarkoittaa toisten ihmisten tunteiden ymmärtämistä sekä heidän kohtelemista ottamalla heidän tunteensa huomioon. Monikulttuurisuuden ymmärtäminen, lahjakkuuksien löytäminen ja kehittäminen sekä asiakaspalvelu liittyvät myös empatiaan. *Sosiaaliset taidot* sisältävät verkostojen luomisen ja suhteiden johtamisen. Yhteisymmärryksen saavuttaminen, muutoksen johtaminen, vaikuttavuus sekä tiimijohtaminen kuuluvat sosiaalisten taitojen alle. (Goleman 1998, 5-25.)

3.2.4 Esimies valmentajana

Kansanen (2004) mukaan johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että asiat toteutuvat. Hyvät esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, jotta voitaisiin saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Kansanen näkee valmentavan johtamisen ytimenä juuri esimiesten ja alaisten välisen tavoitteellisen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessin. Valmentavan johtamisen perustana toimii suoritusten johtaminen. (Kansanen 2004, 23.)

Sydänmaanlakka (2002) esittelee suoritusjohtamisen prosessin, joka pitää sisällään tavoitejohtamisen lähestymistavan. Suorituksen johtaminen sisältää neljä pääelementtiä: *tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä kehittäminen*. Prosessin konkreettisina toimintoina ovat *päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut* sekä *suunnittelukokoukset*. Suoritusten johtamisesta puhuttaessa painotetaan johtajuuden kehitys- ja valmennusaspekteja.

Kansanen (2004, 31) hahmottaa linjoja, jotka erottavat valmentavan johtamisen tavoite- ja tulosjohtamisesta. Tunnuksien määrittelemisessä hän on Sydänmaanlakan (2002) suoritusjohtamisen kanssa samoilla linjoilla. Kansanen mukaan valmentava johtaminen on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, joka perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun, ei niinkään arviointiin ja valvontaan. Valmentavalle johtamiselle on tunnusomaista määrällisten tavoitteiden lisäksi laadulliset tavoitteet. Kokonaisuuden jatkuva huomioiminen ja koko yksikön tavoitteet ja arvot ovat korostettuina.

Tavoitteellisen toiminnan pääalueet ovat Kansanen mukaan organisaation osaaminen ja toimintatapojen kehittäminen sekä henkilökohtaisten toimintatapojen kehittäminen. Valmentavan esimiehen ensimmäinen tehtävä on selvittää alaistensa nykyinen osaami-

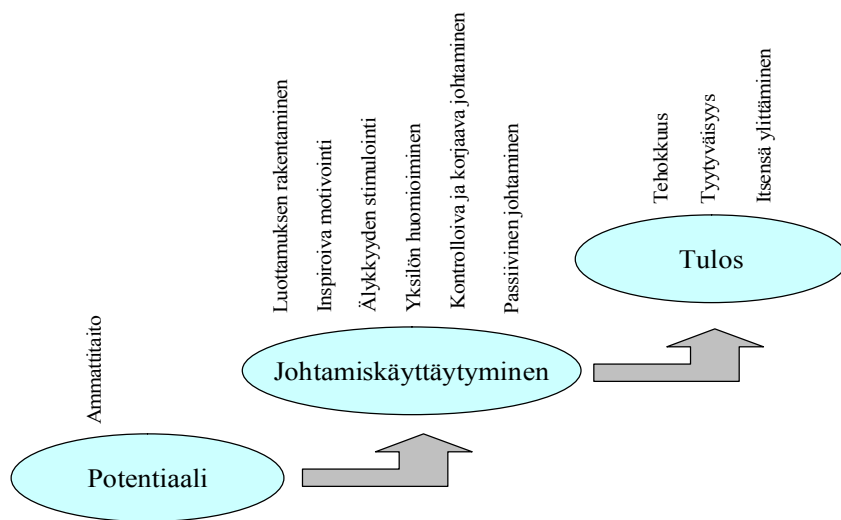
nen ja sen taso eri alueilla. Tavoitteena henkilökohtaisessa kehittämisessä on mahdollisimman laaja-alainen osaamisen kirjo, jossa korostuvat selkeät ydinosaamisen alueet. Esimiehen omien valmentamistaitojen kehittämisessä on tärkeintä tunnistaa oma vuorovaikutustyylinsä ja ymmärtää erilaisuutta käytännön vuorovaikutustilanteissa. (Kansanen 2004, 65-75, 99.)

3.2.5 Johtajuustutkimus puolustusvoimissa

Yksi suomessa tehtävän johtajuustutkimuksen edelläkävijöistä on puolustusvoimat. Kinnusen (2003) mukaan puolustusvoimien johtajuuskoulutuksen tutkiminen on erittäin tärkeää, sillä vuosittain varusmiespalveluksessa lähes 10 000 henkilöä saa perusteet johtajuudelleen. Hyvin usein puolustusvoimien johtajuuskoulutuksen saaneet henkilöt toimivat myöhemmin työelämässä jonkinlaisissa johtotehtävissä (Kinnunen 2003, 29.) Nissinen (2001) on tutkinut puolustusvoimien johtajuuskoulutusta tavoitteenaan kehittää sille tieteellinen perusta. Tieteellinen perusta koostuu Nissisen tutkimuksessa teoreettisesta viitekehyksestä, käsitteiden määrittelystä, omaksuttavasta mallista ja yksilöllisestä palautetyökalusta. Nämä toimivat taustana tehokkaalle johtajuuskoulutukselle.

Nissinen (2001) on kehittänyt puolustusvoimien johtajuuskoulutuksen kehittämistä varten syväjohtamisen mallin. Malli perustuu siihen ajatukseen, että on olemassa erinomaista johtamiskäyttäytymistä, joka voidaan mallintaa kaikenlaisissa toimintaympäristöissä. Puolustusvoimien erinomaista johtamiskäyttäytymistä kuvaa syväjohtamisen malli. Johtajuutta tutkitaan mallista johdetulla mittarilla, joka toimii palautetiedon saamisen välineenä sekä koulutettaville että koulutuksen kehittäjille. Täten syväjohtamisen mallin avulla voidaan kouluttaa johtajia.

Syväjohtamisen malliin (kuvio 3) on otettu mukaan vain sellaisia ulottuvuuksia, joita voidaan mitata ulkoisen arvioinnin avulla. Malliin sisältyy vain yksi ulottuvuus, joka luo perustan eli potentiaalinen johtajan käyttäytymiselle. Tämän Nissinen on nimennyt ammattitaidoksi. Mallissa tarkasteltavat tulokset ovat tyytyväisyys, tehokkuus ja itsensä ylittäminen. Johtajan käyttäytymistä kuvaavat kolme eri ulottuvuutta: syväjohtaminen, kontrolloiva ja korjaava johtaminen sekä passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen on jaettu neljään eri faktoriin, jotka ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva motivointi, älykkyyden stimulointi sekä yksilön huomioiminen. (Nissinen 2001, 218-220).



Kuvio 3: Syväjohtamisen malli (Nissinen 2001).

Mallissa johtamiskäyttäytymisen nähdään perustuvan johtajan potentiaaliin. Käyttäytymisen tehokkuuteen vaikuttavat toiminnallinen ympäristö, tilannetekijät ja tavoitteet. Tavoitteellisuus on johtamiskäyttäytymiselle ominaista. Interaktiivisuudesta seuraa, että johtaja tarvitsee interpersoonallisia taitoja. Tunteiden tiedostaminen ja hallinta sekä empatia auttavat ihmisten ymmärtämisessä ja toimimisessa ihmisten kanssa. Nissisen (2001, 225) mukaan puolustusvoimissa tarvitaan sekä syväjohtamista että kontrolloivaa ja korjaavaa johtamista. Se, missä määrin kumpaakin tarvitaan, riippuu johtajien toimintaympäristöstä sekä johtamisprofiilista.

Kinnunen (2003) on tutkinut nuorten upseerien ja opistoupseerien johtamisen kehittymistä Nissisen luoman syväjohtamisen mallin teoreettista taustaa vasten. Kinnusen tutkimusjoukkona toimi 87 upseeria ja 153 opistoupseeria. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kokeellista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumittarina Nissisen luomaa syväjohtamisen kysymyssarjaa. Kinnunen tutki johtajuuden kehittymistä kahden vertailuryhmän avulla, joista toiselle (koeryhmä) järjestettiin kahdesti vuodessa johtamisen kehittämistä tukevia jatkokoulutusseminaareja ja toiselle ei (kontrolliryhmä). Molemmilta ryhmiltä kerättiin myös kahdesti vuodessa johtajaprofiilit syväjohtamisen kysymyssarjalla. Kinnusen tutkimuksessa tarkasteltiin johtajuuden kehittymistä johtajaprofiilien avulla. Tuloksista havaittiin koeryhmän johtamisen kehittyneen tasaisesti usealla

syväjohtamisen mallin ulottuvuudella. Kehittyminen oli parempaa kuin kontrolliryhmällä. Kinnunen havaitsi tutkimuksessaan johtajaprofiilien lukuarvojen kasvaneen.

3.3 Julkinen johtaminen

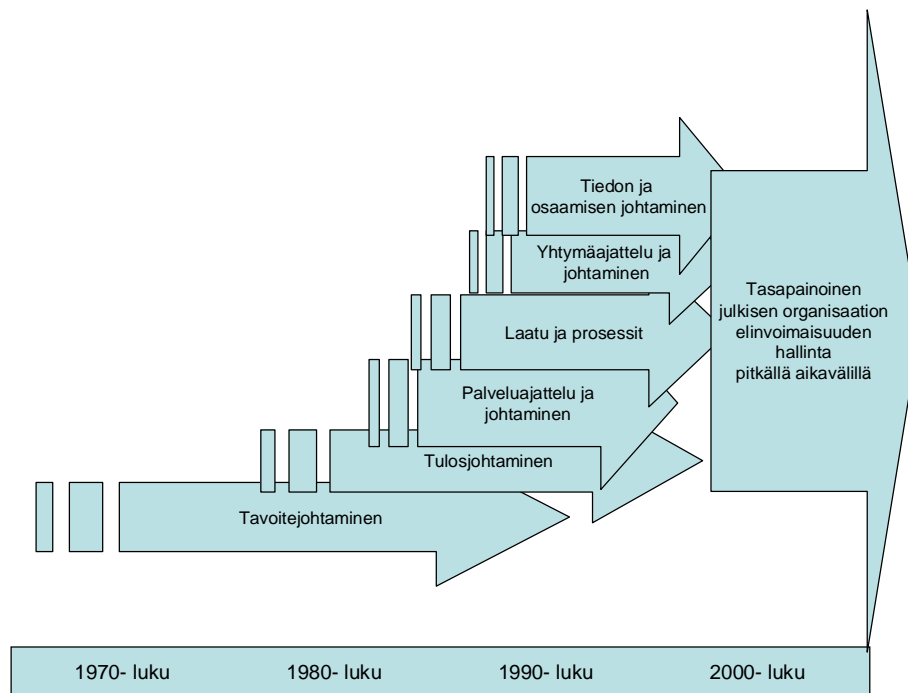
Julkiselle sektorille kohdistui 1990-luvun alun taloudellisen laman, laajan työttömyyden sekä julkisten menojen voimakkaan kasvun seurauksena suuria muospaineita (Alam 1997, 45). Huttusen (1994) mukaan keskeisimpinä tavoitteina nähtiin julkisten palvelujen laadun ja taloudellisen tehokkuuden parantaminen. Myöhemmin tavoitteiksi nostettiin myös tuottavuuden ja toiminnan tehostaminen. Muutokset vaativat nopeaa sopeutumista, luovuutta ja innovatiivisuutta. Nämä muutosvalmiutta ilmentävät tekijät olivat ristiriidassa julkisen sektorin julkisen sääntelyn, byrokraattisuuden sekä jäykkien rakenteiden kanssa. Keskeiseksi kysymykseksi nousi kuinka yhdistää markkinaperusteisen yksityisen sektorin tuottavuusvaatimukset ja julkisen hallinnon keskeiset periaatteet; yhdenvertaisuus, lojaalisuus poliittiselle päätöksenteolle ja kansalaisten tasapuolinen kohtelu asiakkaina. (Huttunen 1994, 14-15, 17.)

Temmeksen ja Kiviniemen (1995, 18, 27-29) mukaan yleiset linjaukset, joilla julkisella sektorilla on vastattu ympäristöstä nousseisiin vaatimuksiin, ovat hallinnon hajauttaminen (siirtyminen tulosjohtamiseen) sekä budjetti- ja tulosohjaus. Julkisen sektorin yksiköiden itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa on lisätty madaltamalla hierarkioita. Uusia yhteistyömuotoja on luotu yhdistelemällä eri yksiköitä. Näiden toimenpiteiden seurauksena julkisissa organisaatioissa vastuu on siirtynyt alemmas ja organisaatioiden joustavuus ja muutosherkkyys on lisääntynyt.

Hughes (1994, 69-77) on kuvannut uuden julkisen johtamisen periaatteita Temmeksen ja Kiviniemen kaltaisesti. Hänen mukaansa uudessa tilanteessa keskeistä on tuloksellisuus ja johdon henkilökohtainen vastuu. Henkilöstöä ja organisaation toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Toiminnalle on ominaista pyrkimys joustavuuteen. Julkisen hallinnon toimivaltaa voidaan Hughesin mukaan kaventaa yhteiskunnassa.

3.3.1 Julkisen johtamisen kehitys 1970- luvulta

Määttä ja Ojala (2000) ovat tarkastelleet julkisen johtamisen kehityskerroksia 1970-luvulta lähtien (kuvio 4). Kuviossa esiintyviä johtajuusnäkemystyyppejä on esitelty jo edellä, joten niitä käsitellään tässä alaluvussa suppeasti.



Kuvio 4. Julkisen johtamisen kehityskerrostumat 1970-. (Määttä & Ojala 2000).

Tarkastelussa näkyy 1970- ja 1980-lukujen painottuminen tavoite- ja tulosjohtamiseen. Tavoitejohtaminen oli Määttän ja Ojalan (2000) mukaan ensimmäinen askel kehittää julkista johtamista selvästi liikkeenjohdolliseen suuntaan. Tätä seurasi tavoitejohtamisen kehittyneempi versio, tulosjohtaminen. 1990-luvun vaihteen muutospainee toivat palvelu- ja laatuajattelun mukaan johtajuuskeskusteluun. Yhtymäjohtamisella Määttä ja Ojala tarkoittavat tulosjohtamisen mahdollistaman toimintavapauteen liittyvän vastuun kohdistamista johdon tavoitteiden mukaisesti. Kyse oli yksiköiden kyvystä hyödyntää strategista liikkumavaraansa ja yhtymän johdon strategisesta kyvystä suunnata tätä liikkumavaraa onnistumisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Tiedon hallinnassa ja osaamisen johtamisessa korostuvat tulevaisuuden ennakointi, kyky priorisoida sekä laaja näkemys organisaation suorituskyvystä ja henkilöstön osaamisesta. Tiedon ja osaamisen johtaminen ovat nousemassa verkostoituvien julkisten organisaatioiden menestystekijöiksi. Tulevaisuuden julkinen hallinto näyttää vaativan entistä laaja-

alaisempaa ja ennakoivampaa johtamisotetta. Julkisen johtamisen juuret ovat kuitenkin edelleen vahvasti kiinni tuloksellisuus- ja laatuajattelussa sekä prosessi- ja yhtymäjohtamisen keskeisissä periaatteissa. (Määttä & Ojala 2000, 17-20.)

Samansuuntaisen yhteenvedon johtamisnäkemyksistä ovat esittäneet Urpo ja Anita Sarala (1997). Saraloiden mallissa johtamisnäkemykset etenevät Määtän ja Ojalan mallin mukaisesti: aikajärjestyksessä, osittain päällekkäisinä. Johtamisnäkemykset ovat: taylorilainen organisaatio, tulosjohtaminen, laatujohtaminen, prosessijohtaminen sekä oppiva organisaatio (vrt. kuvio 4). Saraloiden tarkastelu on tehty organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta. Mallissa koko organisaation kyvykkyyden kehittäminen kasvaa siirryttäessä johtamisnäkemyksissä porrasmaisesti ylöspäin. (ks. Sarala & Sarala 1997, 43.)

3.3.2 Uusi julkisen sektorin esimies

Julkiseen sektoriin kohdistuvien muutospainoiden vaikutus ulottui myös esimiestyöhön. Perinteisen käsityksen mukaan julkisen organisaation johtaminen on asioiden sujumisen varmistamista, jossa sääntöjen noudattaminen on etusijalla. Tämä käsitys sopikin staattiseen ympäristöön, jossa muutokset olivat vähäisiä. Nykyaikana tilanne on toinen, jatkuvien muutospainoiden ja uudistusten koskettaessa myös julkista sektoria. Esimiestyöhön liittyy tänä päivänä paljon muutakin kuin vahva substanssiosaaminen. (Rajala 1998, 222-228.)

Temmes ja Kiviniemi (1995, 19) käsittelevät ammattijohtamisen kehittymistä julkisella sektorilla. Heidän mukaansa johtamisympäristön muutokset ovat synnyttäneet tarpeen johtajuudelle, jossa tarvitaan todellista kykyä ja halua johtaa organisaatiota. Huomattavaa on kuitenkin, että johtajuus on muuttunut olosuhteiden vuoksi eikä esimerkiksi koulutuksen myötä. Voidaankin miettiä esimiesten valmiuksien riittävyttä uudenlaisien haasteiden edessä.

Virtanen (1996) esittelee uuden julkisen sektorin esimiehen osaamisalueiksi *tehtäväosaamisen, ammatillisen osaamisen, poliittisen osaamisen ja eettisen osaamisen*. Virtanen avaa osaamisalueiden sisältöä tavoitteiden, arvojen ja välineellisen osaamisen avulla. Hänen mukaansa julkisen organisaation esimieheltä vaaditaan yksityiselle sektorille

tyypillisiä kompetensseja. Näitä ovat mm. joustavuus sekä palveluidean ja oppimisen kulttuurin esiintuominen. Ylimmällä johdolla on suurin vastuu uuden kulttuurin esille tuomisessa. Virtasen määrittelemät osaamisalueet ovat laajoja ja hahmottavat esimiestyön ideologisia linjoja, eivät niinkään konkreettista esimiesosaamista.

Palomäki (2001) on tutkinut kuntaorganisaation esimiesten osaamista ja kehitystarpeita. Hän selvitti tutkimuksessaan esimiesten tämän hetkisen osaamisen heikkouksia ja vahvuuksia sekä tulevaisuuden asettamia osaamisvaatimuksia. Tutkimuksen kohteena olivat Jyväskylän kaupungin esimiehet. Tutkimusmenetelminä Palomäki käytti sekä teemahaastattelua hallintokuntien johtajille (7 kpl) sekä postikyselyä esimiehille (152 kpl, vastausprosentti: 71 %). Haastattelut toimivat apuna kyselylomakkeen laatimisessa sekä esimiestyön kehitystarpeiden määrittelemisessä. Esimiesten oman osaamisen arvioinnissa sekä esimiestaitojen tärkeyden arvioinnissa kohteena olivat kaupunkiorganisaation lähiesimiehet sekä yksiköiden esimiehet.

Palomäki (2001) on määritellyt esimiestyön osaamisalueiksi *teknisen osaamisen, vuorovaikutustaidot, muutosjohtamisen, inhimillisen johtajuuden, vahvan johtajuuden, perusedellytysten turvaamisen, itsetuntemuksen ja kehityshalun, tiedonkulun johtamisen, yritysmäisten toimintatapojen omaksumisen sekä valmentavan johtamisen*. Osaamisalueet ovat tässä esitetty esimiesten oman osaamisen arvioinnin mukaisessa järjestyksessä heikoimmasta vahvimpaan.

Esimiehet arvioivat osaamisensa olevan heikointa *teknisen osaamisen* alueella. Eniten hankaluuksia koettiin vieraiden kielten hallinnassa sekä tietoteknisessä osaamisessa. Vahvimmaksi osaamisalueekseen esimiehet arvioivat *valmentavan ja valtuuttavan esimiehen taidot*. Tämä osaamisalue koostuu neljästä muuttujasta, jotka ovat: *alaisten itsenäisen ja oma-aloitteisen työskentelytavan vahvistaminen, tavoitteiden asettaminen yhdessä alaisten kanssa, alaisten mukaan ottaminen muutosten suunnitteluun ja heidän työtään koskevaan päätöksentekoon sekä vapauden antaminen työntekijöille määritellä keinot tavoitteisiin pääsemiseksi* (Palomäki 2001, 73-78.)

Palomäki (2001, 74) havaitsi esimiesten arvioivan jokaisen osaamisalueen tärkeyden korkeammalla arvolla kuin oman osaamisensa. Arviointiasteikkona tutkimuksessa käytettiin viisiportaista Likert – asteikkoa. Osaamisalueiden keskiarvot osoittavat kaikkien

osaamisalueiden olevan tärkeitä (ka 4,32-4,60). Erot taidon tärkeyden ja hallinnan välillä ovat suurimpia taidoissa, joissa osaamisen arvioitiin olevan heikkoa. Suurimmat kehitystarpeet ovat *vuorovaikutuksessa alaisten kanssa sekä uudistumisen ja muutoksen johtamisessa*.

Taustamuuttujista esimiesten sukupuoli ja asema organisaatiossa selittivät vastausten vaihtelua eniten. Miehet arvioivat *teknisen osaamisen ja esimiestyön ulkoisten raamien hallinnan* alueilla osaamisensa paremmaksi kuin naiset. Naiset vastaavasti arvioivat vuorovaikutustaidoissa *esimies-alais -keskustelujen* osaamisensa paremmaksi kuin miehet. Esimiestason mukaisessa jaottelussa osaaminen lisääntyi siirryttäessä ylöspäin johtamishierarkiassa. (Palomäki 2001, 79.)

Jokinen (2001) on tutkinut 637:n teollisuuden esimiehen arvioita kompetensseistaan vuosina 1996 ja 1999. Hän käytti tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista aineiston analyysia. Jokinen määritteli tutkimuksessaan esimiehen ammatillisiksi osaamisalueiksi *ihmisten johtamisen, organisointikyvyn, tiedonvälityksen, kustannusten valvonnan ja itsensä kehittämisen*. Muutokset esimiesten arvioinneissa osaamisestaan seuranta-aikana tapahtuivat positiiviseen suuntaan. Etenkin ihmisten johtamisessa, kustannusten valvonnassa ja itsensä kehittämisessä kompetenssin koettiin kasvaneen. Tarkasteltaessa vastausten hajontaa taustamuuttujittain, havaitaan kompetensseissa eroja esimiesaseman mukaan. Ylimmän johdon edustajat kokivat osaamisensa muita parempana kustannusten valvonnassa. Työnjohdon esimiehet kokivat osaamisensa keskijohtoa paremmaksi organisointitaidoissa sekä ihmisten johtamisessa. (Jokinen 2001.)

3.4 Tiivistelmä johtajuuden teoriaosasta

Näkemykset johtajuudesta ovat kehittyneet toisiaan täydentävinä. 1900-luvun alun piiriteorioiden sekä niistä johdettujen johtamistyyliin perustuvien tutkimusten vaikutus näkyy johtajuustutkimuksessa voimakkaasti vielä nykyäänkin. Nykyisessä johtamistutkimuksessa on käytetty hyväksi aikaisempia luokitteluja tehtävä- ja ihmissuhdekeskeisestä johtamiskäytännöstä, tilannejohtamisen sekä tavoite- ja tulosjohtamisen periaatteita. Suuntauksena johtajuusnäkemyksissä on valtuuttavan ihmissuhdejohtajan taitojen korostaminen. Edellä esitellyistä uudemmissa teorioista ja tutkimuksista lähes kaik-

ki korostavat ihmissuhteiden merkitystä johtamisessa. Jopa puolustusvoimissa tunteiden tunnistaminen ja empatia on koettu sotilasjohtajalta vaadituiksi taidoiksi.

Johtamiskäyttäytymistä on tutkittu johtamistyyliin perustuvissa tutkimuksissa jo 1900-luvun puolivälissä. Kansanen (2004), Sydänmaanlakka (2004), Pirnes (2002) ja Nissinen (2001) huomioivat myös johtamiskäyttäytymisen olevan johtamisen olennainen asia. Olennaisena erona vanhempiin johtamistyyliin perustuviin tutkimuksiin on johtajuuden näkeminen henkilökohtaisen suhteen sijasta kollektiivisena prosessina. Sydänmaanlakka (2004), Kansanen (2004) ja Nissinen (2001) painottavat kaikki johtajuuden prosessimaisuutta. Nissinen (2001) argumentoi syväjohtamisen mallissaan johtamiskäyttäytymisen perustuvan aina ammattitaidon varaan. Tämän vuoksi tuloksellinen johtaminen edellyttää käyttäytymisen lisäksi myös valmiuksia johtaa.

Rajala (1998), Virtanen (1996), Temmes ja Kiviniemi (1995) ja Hughes (1994) raportoivat tällä hetkellä yksityiselle sektorille tyypillisiä johtamiskompetensseja tarvittavan myös julkisella sektorilla. Näitä ovat mm. joustavuus, palveluidean- ja oppimisen kulttuurin esiintuominen. Määttä ja Ojala (2000) ovat hahmottaneet julkisen sektorin johtamisessa tapahtuneen useiden johtajuusteorioiden yhdistymistä tasapainoiseksi elinvoimaisuuden hallinnaksi pitkällä aikavälillä. Uusimpana johtajuusnäkemysenä julkiselle sektorille on tullut tiedon ja osaamisen johtaminen.

4. Henkilöstöjohtaminen suunnannäyttäjänä

Edellisessä luvussa tarkasteltiin erilaisia näkemyksiä johtajuudesta. Uudempien johtamiskäsityksien havaittiin korostavan ihmisiin keskittyvää johtamista sekä johtamisen prosessimaisuutta. Nykyajan henkilöstöjohtamisessa yhdistyvät molemmat korostetut näkökulmat. Henkilöstöjohtaminen on noussut yleisesti organisaatioiden strategiseksi voimavaraksi. Rajalan (1998) mukaan henkilöstöstä tuli kunnissa strateginen resurssi Suomen ajauduttua talouslamaan 90 -luvun alkupuolella. Tässä luvussa käsitellään lähemmin henkilöstöjohtamisen merkityksen kasvua nykyhetken organisaatioissa ja kasvun taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelussa ovat myös henkilöstöjohtamisen käytännöt.

4.1 Henkilöstöjohtamisesta kilpailutekijä

Lähes jokaisen yrityksen julkilausumissa todetaan henkilöstön olevan sen tärkein voimavara. Viitalan (2002) mukaan tärkein voimavarakin on liian vähättelevä ilmaisu kuvaltaessa henkilöstön merkitystä organisaatiolle. Hänen mukaansa organisaatioiden olemassaolo riippuu henkilöstöstä. Mutta mistä johtuu henkilöstön merkityksen voimakas korostaminen aikana, jolloin kilpailu on kovempaa kuin koskaan aiemmin?

Stähle ja Grönroos (1999, 43-44) arvioivat läpimurron talouden kasvuteorioissa syntyneen, kun alettiin tarkastella kansantalouksien sijasta yrityksiä. Tällöin huomattiin, että talouskasvun moottoreina toimivatkin yritykset ja niiden välinen kilpailu. Kilpailukykyisimmät yritykset menestyvät kehittymällä jatkuvasti innovaatioiden ansioista. Innovaatioiden syntyminen riippuu henkilöstön osaamisesta. Stählen & Grönroosin ajatuksena on aineettoman pääoman läpimurto kilpailutekijänä, jolloin henkilöstön osaaminen on avainasemassa. Tämä asettaa Otalan (2000) mukaan oppimisen keskeiseen rooliin organisaatioiden menestymisessä ja tuo esimiehille haasteen osaamisen johtamisesta.

Henkilöstöjohtamisen noustua yleisesti tunnustetuksi kilpailutekijäksi alkoi siitä käytettävä käsitteistö kasvaa. Henkilöstöjohtamisen toiminnoissa erotettiin toisistaan formaalina pidetty henkilöstökoulutus ja muu henkilöstön kehittäminen. Henkilöstön kehittä-

minen toimi yleisesti vastineena Yhdysvalloissa käytetylle käsitteelle *Human Resource Development* (HRD). Varilan (1991, 28) mukaan täsmällisempi käänös olisi inhimillisten voimavarojen kehittäminen. Käsitteistössä on viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunut täsmentymistä. Yleisesti ilmiöstä alettiin käyttää nimitystä henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM). Kauhanen (2001) määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen organisaation ihmisjärjestelmän hankkimiseksi, motivoinniksi, huolloksi, kehittämiseksi ja palkitsemiseksi. Hänen mukaansa henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on selkeä. Jokaisen organisaation pitäisi pystyä:

- houkuttelemaan organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä
 - pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin työsuorituksiin
 - tarvittaessa kehittämään heitä, jotta he pystyisivät riittävän korkeisiin työsuorituksiin tietyllä hetkellä ja tulevaisuudessa
- (Kauhanen 2001, 14)

Nykyaikana henkilöstön kehittäminen elinehto on organisaatioiden tavoitellessa kilpailuetua henkilöstön avulla. Koivuniemen (2004, 18) mukaan kaikissa kunnissa ei vieläkään ymmärretä henkilöstön tärkeyttä. Henkilöstö nähdään poliittisissa prosesseissa liian usein pelkkänä kustannustekijänä. Liian harvoin pysähdytään pohtimaan sitä, mitä kaikkea menojen katteeksi saadaan.

4.2 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Nykypäivänä liiketaloustieteen kirjallisuudessa on vakiintunut käsite strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM). Käsite pohjautuu Viitalan (2002) mukaan ajatukseen, jossa valittu kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta työn tekee aina ihminen tai joukko ihmisiä. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena valittu strategia toteutuu ympäristön suomisissa puitteissa. (Viitala 2002, 10.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Yhtenä keskeisimpänä tekijänä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa pidetään organisaation osaamispääoman johtamista. Osaamisen käsitettä on määritelty tiedon-, taidon- ja kyvyn- käsitteiden avulla. Määritelmät ovat viime vuosina tarkentuneet yksityiskohtaisemmiksi. Salosen (2002, 22) mukaan osaamisella tarkoitetaan luontaista tai harjaantumisen ja oppimisen kautta saavutettua kykyä tai valmiutta saada käyttöönsä informaatiota sekä jäsentelyn kautta edelleen soveltaa syntynyttä tietämystä käytännön toiminnassa päämäärien saavuttamiseksi. Sydänmaanlakka (2004, 150) määrittelee osaamisen muodostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Osaamispääomalla tarkoitetaan organisaation henkilöstön kokonaisosaamista.

Ruuskan (2000, 174) mukaan osaamisen johtaminen liittyy olennaisesti tietämyksen hallintaan. Osaamisen johtamisen keskeisenä tehtävänä on tukea tiedon luomista ja jakamista. Ruuska argumentoi tiedon luomisen ja jakamisen olevan elämän ja kuoleman kysymys kaikissa organisaatioissa - ei pelkästään tietointensiivisissä yrityksissä.

Kirjavainen (1999) lähestyy osaamisen johtamisen ilmiötä strategisen johtamisen ja osaamiskeskeisen koulukunnan kautta. Hänen mukaansa osaamisen johtamisessa on läsnä kaksi näkemystä. Ensimmäinen näkemys painottaa strategista uudistumista käsitteleviä ongelmanratkaisumetodeja, jotka tavoittelevat suurinta asiakashyötyä. Toinen näkemys käsittää henkilöstöjohtamisen roolin muuttumisen business-kumppaniksi. Kun nämä näkemykset yhdistetään kokonaisvaltaiseen organisaation kehittämisselitykseen sekä perinteistä moniulotteisempaan näkemykseen inhimillisistä resursseista, saadaan johtamistapa, jota voidaan kutsua osaamiskeskeiseksi johtamiseksi. (Kirjavainen 1999, 138-139)

Osaamisen johtaminen rikkoo Juutin (2001, 311) mukaan modernin, tuloksiin keskittyvän ajattelun perinteitä. Perinteitä rikotaan tunnustamalla organisaatioiden näkymättömien, aineettomien arvojen merkitys. Viitala (2002) jatkaa ajatusta pohtimalla osaamisen johtamisen strategisen merkityksen muutoksen näkymistä konkreettisesti. Muutos on näkynyt hänen mukaansa kahdella tavalla: tietopääoman käsitteen ilmestymisenä

yrityksen raportteihin ja tavoitteisiin sekä tasapainotetun mittariston (*Balanced Scorecard*) laajentuneena hyödyntämisenä organisaatioissa.

Tietopääoma (*Intellectual Capital*) sisältää Viitalan mukaan henkisen ja rakenteellisen pääoman. Henkiseen pääomaan kuuluvat henkilöstön tiedot ja taidot. Rakenteellinen pääoma sisältää yritystason osaamisen. Tähän kuuluvat yrityksen informaatiojärjestelmät, innovaatiot, tutkimus, kehitys, yrityskulttuuri ja asiakassuhteet. Toinen osaamisen strategista merkitystä nostanut johtamisen väline on Kaplanin ja Nortonin (1992) yritystoiminnan kokonaisvaltaiseen seurantaan kehittämä Balanced Scorecard (BSC). Se kokoaa yrityksen toimintaa kuvaavat mittarit yhteen tasapainotettuun mittaristoon. (Viitala 2002, 175.) Balanced Scorecard jäsentyy neljän eri näkökulman kautta, Nämä näkökulmat ovat: talous, asiakas, prosessi ja oppiminen (Määttä & Ojala 2000, 23). Mittariston avulla yrityksen johdon on helpompi arvioida suoritusta kilpailukyvyn kannalta keskeisillä alueilla.

Uusimman näkemyksen osaamisen johtamisesta käytävään keskusteluun tuo Vesa Taatila. Taatila (2004) on väitöskirjassaan tehnyt perusteanalyysia organisaation kompetenssin (organizational competence) käsitteelle. Taatilan mukaan käsitettä käytetään paljon sekä tieteellisessä tutkimuksessa että käytännön elämässä mutta sitä ei ole tieteellisesti määritelty tai sen sisältö vaihtelee huomattavasti. Hänen mukaansa organisaation kompetenssiin vaikuttavat lukemattomat tekijät. Nämä voidaan kuitenkin jakaa kolmen yläluokan alle. Luokat ovat omaisuus (assets), yksilöiden kompetenssi (competence of the individual) sekä rakenteellinen kompetenssi (structural competence). Yksilöiden kompetenssi muodostuu työntekijöiden luovuudesta, älykkyydestä, tiedoista ja taidoista, tunteista, motivaatiosta, sitoutumisesta ja vuorovaikutustaidoista. (ks. Taatila 2004, 31-70)

4.4 Henkilöstön kehittäminen prosessina

Henkilöstön kehittämisen merkitystä organisaatioissa tarkasteltiin jo aiemmin tässä luvussa. Seuraavaksi luodaan kokonaiskuvaa henkilöstön kehittämisestä prosessina. Yhtä hyvin voitaisiin puhua osaamisen kehittämisen tai osaamisen johtamisen prosessista. Tänä päivänä henkilöstön- ja osaamisen kehittämisessä puhutaan hyvinkin sa-

moista prosesseista (ks. Salonen 2002, 77-80). Tarkoituksena on tuoda esille edellä mainittuja organisaatiolle strategisesti tärkeitä asioita käytännön kehittämistyössä.

Suunnitelmallisen henkilöstön kehittämisen tavoitteena on Hätösen (1998, 7) mukaan oikeiden ihmisten saaminen oikeisiin työtehtäviin. Henkilöstön kehittäminen pyrkii takaamaan työntekijöille oikeat taidot, tiedot ja valmiudet tehdä sitä, mikä on yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista. Tavoitteena on turvata osaava henkilöstö yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön kehittäminen voidaan jakaa tavoitteellisiin toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Hätönen (1998) on jaotellut vaiheet seuraavasti: kehitystarveanalyysi, kehittämissuunnitelmat ja henkilöstön kehittämisen toteutus. Näistä vaiheista kehitystarveanalyysin tarkastelu on olennaisinta tälle tutkimukselle. Henkilöstön kehittämisen kokonaiskuvan luomiseksi on kuitenkin tarpeellista tutustua lyhyesti myös kehittämissuunnitelmiin ja henkilöstön kehittämisen toteutukseen.

4.4.1 Kehitystarveanalyysi

Kehitystarpeesta käytetään kirjallisuudessa useita osittain samaa tarkoittavia termejä (esimerkiksi osaamistarve ja koulutustarve) riippuen siitä, mitä näkökulmaa toiminnalla halutaan painottaa. Hätösen (1998, 30) mukaan kehitystarpeeseen liittyvät käsitteet kehittymistarve (yksilöstä lähtevä tarve kehittää osaamistaan) ja kehittämistarve (yrityslähtöinen tarve määrittää henkilöstön nykyosaaminen ja tulevaisuuden kehitystarpeet). Hätösen käyttämä *kehitystarve* sisältää sekä yksilölähtöisen että yrityslähtöisen tarpeen määrittelyn.

Kehitystarveanalyysi toimii koko henkilöstönkehittämisen prosessin kivijalkana. Perustana on organisaation tilaan liittyvien tosiasioiden tunnistaminen. Analyysillä saadaan käsitys nykyisistä työn kannalta keskeisistä toimintatavoista, niiden ongelmista, kehitystarpeista ja mahdollisuuksista. Osaamisen tarkasteleminen on tarveanalyysissä avainasemassa. Tarkastelussa tulisi olla ainakin seuraavat asiat:

- Yrityksen toiminnan kannalta keskeisten osaamisalueiden määrittely
- Henkilöstön osaamisen nykytason selvittäminen
- Osaamisen tavoitetasojen määrittäminen
- Henkilöstön ja johdon yhtenäisten tavoitteiden määrittely osaamisen kehittämiseksi

- Henkilöstön oman osaamisen kehittämisen mahdollistaminen ja innostaminen siihen

Hätösen (1998) mukaan ydinosaamisalueilla tarkoitetaan niitä kriittisiä osaamisalueita, joihin perustuvat yrityksen menestymismahdollisuudet nyt ja tulevaisuudessa. Määrittelyssä voidaan käyttää apuna yrityksen kannalta keskeisten avainhenkilöiden (myös ulkopuolisten) haastatteluja. Sydänmaanlakan (2002) mukaan tulevaisuuden osaamistarpeet määritellään pitkälti esimiesten näkemysten mukaan (Sydänmaanlakka 2002, 156). Osaamisalueiden määrittelemisen jälkeen kuvataan kullekin osaamisalueelle yksityiskohtaiset sisällöt sekä tavoiteltavat osaamistasot. Osaamisalueista voidaan laatia erilaiset tavoitetasot esimerkiksi tehtävänimikkeittäin, työryhmittäin tai työntekijöittäin. Tavoitetasoja määriteltessä on hyvä muistaa, ettei kaikkien tarvitse osata kaikkea. (Hätönen 1998, 34.)

Pirneksen (2003) mukaan henkilöarviointi- ja kehittämistarpeiden selvitys tukeutuu työn nykyisten ja muuttuvien vaatimusten määrittelyyn, vaadittavan suoritustason arviointiin sekä arvioitavan henkilön osaamisen ja pätevyyyden arviointiin. Näistä johdetaan kehittämistarpeet ja -suunnitelmat, jotka suuntaavat kehittämisen toteuttamista. Pirneksen mukaan työn vaatimuksilla voidaan tarkoittaa työn nyt tai tulevaisuudessa tekijälleen asettamia vaatimuksia. Kehittämisen pohjana tulee hänen mukaansa olla tulevaisuuden vaatimukset. (Pirnes, 2003, 210.)

Tärkeänä vaiheena tarveanalyysissä on nykyosaamisen mittaaminen. Nykyosaamisen arvioinnin tavoitteena on löytää ryhmän tai työntekijän nykyosaamisen taso, jota verrataan tavoitteena olevaan osaamiseen. Arvioinneissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi kehityskeskusteluita, haastatteluita tai kyselyitä. (Hätönen 1998). Viitalan (2002, 199) mukaan organisaation osaamisen nykytilan esiin tuominen lisää olemassa olevan osaamisen arvostusta ja sen hyödyntäminen työssä parantuu. Taatilan (2004, 12) mukaan organisaation kompetenssin tunteminen on ratkaisevaa työntekijöille esimerkiksi urasuunnittelun, ammatillisen kehittymisen tai eläkkeelle siirtymispäätöksen tekemisen kannalta.

Tarveanalyysin ajankohtaisuus nousee esiin tilanteissa, joissa yritys pohtii tulevaa toiminnan suuntaa ja muutostarpeita tai tilanteissa, joissa yrityksessä tarvitaan uutta osaamista. Samoin analyysi on ajankohtaista, kun yrityksessä halutaan selvittää henkilöstön

osaamisen tasoa kokonaisuutena sekä pohjana luotaessa perusteellista henkilöstön kehittämishjelmaa. (Hätönen 1998, 32.) Uudemmassa kehitystarveanalyysiä käsittelevässä kirjallisuudessa tulevaisuusnäkökulmaa pidetään ehdottoman tärkeänä. Muuttuva ympäristö aiheuttaa jatkuvasti haasteita, joihin on syytä varautua ennakoimalla ja tekemällä suunnitelmia tulevaisuuden varalle. Ennakoinnin yhtenä keinona voidaan käyttää kehitystarveanalyysiä, jossa arvioitavana on tämän hetken tilanteen ja tulevaisuuden tilanteen mahdollinen eroavaisuus toisistaan. (Viitala 2002, 198-199.)

Tarveanalyysin tarkoituksena on Hätösen (1998) mukaan varmistaa, että kehittämistoimenpiteet ja koulutukset osuvat oikeaan. Samalla onnistunut tarveanalyysi toimii myös arviointikriteerinä kehittämisen tuloksille.

4.4.2 Kehittämissuunnitelmat

Kehittämissuunnitelmat pohjautuvat kehitystarveanalyysien tuloksiin. Tehokkaat kehityssuunnitelmat edellyttävät kolmiportaisuutta. Tällöin luodaan koko organisaation käsittävän kehittämissuunnitelman lisäksi ryhmille ja yksittäisille työntekijöille omat kehittämissuunnitelmat. (Hätönen 1998, 53.)

Yrityskohtaisessa kehittämissuunnitelmassa konkretisoidaan mahdollisimman tarkasti organisaation kehitystarve, kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet, kehittämistä koskevat henkilöt tai yksiköt, aikataulu, vaikutusten arviointitapa, kehittämisen vastuhenkilöt ja seuranta sekä kustannukset. Usein kehittämissuunnitelman rungoksi laaditaan yksinkertaistettu malli. Tällöin määritellään selkeästi kehittämistarve, asetetaan tavoite ja määritetään miten kehitetään ja opitaan. (Hätönen 1998, 53.)

Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa yhdistyvät yksilön ja yrityksen kehitystavoitteet. Kehityssuunnitelmien tausta-ajatuksena on itseohjautuva oppiminen. Tavoitteena on tarjota työntekijälle mahdollisuus reflektoida omaa tämän hetkistä osaamistaan verrattuna tulevaisuudessa vaadittavaan osaamiseen. Näin mahdollistetaan myös työssä kehittymisen, työn kehittymisen ja opiskelun yksilöllinen suunnittelu. Kehityssuunnitelma toimii työntekijän työvälineenä itseohjautuvan oppimisen harjaantumisessa. Lisäksi se toimii myös omasta oppimisesta kannettavan vastuun hallitsemisessa sekä itsekurin vahvistajana. Kun itse suunnittelee, niin itse myös toteuttaa. (Hätönen 1998, 55.)

4.4.3 Henkilöstön kehittämisen toteutus

Kehitystarveanalyysien ja kehittämissuunnitelmien pohjalta siirrytään henkilöstön kehittämisen toteutukseen. Toteutuksen on oltava aina suunnitelmallista ja tavoitteellista. Hätönen (1998, 57) on esitellyt erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä. Hän on jakanut menetelmät kehittämisen periaatteiden mukaan neljään ryhmään: *yhteisvastuu ja oppiminen, itseohjautuvuus ja aktiivisuus, laajentavat työtehtävät, kokonaisuuksien näkeminen ja osallistuminen sekä työkulttuuri- ja ilmapiiriarviointi*. Yksittäisistä kehittämistoimenpiteistä Hätönen on esitellyt mm. yhteistyön, työkykyä ylläpitävän toiminnan, työkierron ja mentoroinnin. Erilaisia henkilöstön kehittämisen menetelmiä tulee käyttää monipuolisesti ja toisiaan täydentävinä.

5. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa esimiestyön nykyhetken ja tulevaisuuden tärkeimpiä taitoja sekä vahvan osaamisen alueita. Tutkimuksessa selvitetään myös esimiestaitojen tärkeyden muuttumista tulevaisuudessa sekä mahdollisia kehitystarpeita. Lisäksi tarkastellaan taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.

Esimiehellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, jolla on alaisia. Tutkimuksessa ei ole perinteisen näkemyksen mukaan erotettu johtoa ja esimiehiä keskenään. Sekä johto että esimiehet harjoittavat johtajuutta työssään. *Esimiestyöllä* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimiesasemassa olevien henkilöiden sekä päivittäistä että pidemmän tähtäimen johtamista. Käsitteellä *osaaminen* tarkoitetaan tietoja, taitoja ja kykyjä jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Käsitettä *esimiestaidot* käytetään kuvaamaan niitä osaamisen alueita, joita esimieheltä vaaditaan työnsä suorittamiseksi. Esimiestaitojen käsitettä ei rajoiteta pelkästään esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutustilanteeseen perustuviksi taidoiksi. Myös välillisesti esimiestoimintaa tuettavat taidot käsitetään esimiestaidoiksi. Käsitteellä *koettu hallinta* tarkoitetaan esimiesten mielipiteitä omasta osaamisestaan tietyissä taidoissa. *Arvioidulla tärkeydellä* tarkoitetaan esimiesten mielipiteitä tiettyjen taitojen tärkeydestä esimiestyön hoitamisen kannalta. *Ennakoidulla tärkeydellä* tarkoitetaan esimiesten mielipiteitä tiettyjen taitojen tärkeydestä tulevaisuudessa esimiestyön hoitamisen kannalta. Käsitteellä *kehitystarve* tarkoitetaan esimiestaitojen koetun hallinnan ja arvioidun tärkeyden välisiä eroja. Rinnakkaisena käsitteenä käytetään myös *osaamisvajetta*. Käsitteellä *tulevaisuuden kehitystarve* tarkoitetaan esimiestaitojen koetun hallinnan ja ennakoidun tärkeyden välisiä eroja.

Tutkimuksen taustalla vaikuttavat kaksi merkittävää, toisiinsa liittyvää ilmiötä. Ensimmäinen ilmiö on esimiestyössä vaadittavan osaamisen muuttuminen. Nykyaikana esimiehiltä vaaditaan johtajuustutkimusten ja teorioiden mukaan entistä enemmän ihmishuhdetaitoja. Toinen ilmiö on kunnallisen sektorin työntekijöiden eläköityminen sekä siitä johtuva osaamispääoman poistuminen. Esimiestyön muuttuvien vaatimusten, ja eläköitymisistä aiheutuvan suuren esimiesjoukon poistumisen vuoksi, on tarkasteltava esimiestyötä tekevien käsityksiä työssään vaadittavista taidoista nyt ja tulevaisuudessa sekä niiden hallinnasta. Tarkastelu on tärkeää tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautu-

misen kannalta. Sekä Pirnes (2003) että Hätönen (1998) painottavat osaamisen nykyisen suoritustason arviointia tulevaan vaatimustasoon nähden kehitystarpeiden kartoittamiseksi. Tässä tutkimuksessa tulevaisuusnäkökulman lisäksi esimiestaitojen osaamista verrataan nykyhetken tärkeiksi arvioituihin taitoihin.

Tutkimus rajataan kohdeorganisaation esimiehiin. Rajaus tehdään esimiehiin, koska he tietävät työnsä kautta mitä johtaminen on. Esimiehet ovat myös strategisesti merkittävä voimavara kaupungille. Osaamisella on merkittävä strateginen rooli tämän päivän organisaatioissa. Tämän vuoksi strategiaa toteuttavien esimiesten on perehdyttävä osaamisen johtamisen teoriaan sekä tiedostettava omat osaamisalueensa ja -tasonsa. Tutkimuksen tavoitteista johdettiin seuraavat tutkimusongelmat:

1. Mitkä taidot esimiehet näkevät tärkeimpinä työtehtävässään tällä hetkellä (arviointihetki)?

2. Mitkä taidot esimiehet näkevät tärkeimpinä työtehtävässään tulevaisuudessa (vuonna 2012)?

3. Mitä osaamista esimiehillä on arviointihetkellä?

– Miten esimiestaitojen tärkeyden ennakoidaan muuttuvan tulevaisuudessa (vuoteen 2012 mennessä)?

– Miten arviointihetken koettu osaaminen ja nykyhetken tärkeäksi nähty osaaminen suhteutuu toisiinsa?

– Miten arviointihetken koettu osaaminen ja tulevaisuuden tärkeäksi ennakoitu osaaminen suhteutuu toisiinsa?

4. Miten esimiesten taustamuuttujat vaikuttavat taitojen arviointiin?

6. Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2003) ovat luokitelleet tieteellisen tutkimuksen kolme vakiintunutta tutkimusstrategiaa. Nämä ovat kokeellinen, kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen tutkimusstrategia. Robson (1995, 40) on puolestaan jaotellut tutkimusstrategiat kokeisiin, joilla mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, survey-tutkimukseen, jonka avulla kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä sekä tapaustutkimukseen, jolla hankitaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tämän tutkimuksen taustalla on kvantitatiivinen tutkimusstrategia. Robsonin jaottelun mukaan lähestymistapana on survey-tutkimus.

Cohen, Manion & Morrisonin (2003, 169) mukaan survey-tutkimuksessa kerätään tyyppillisesti tietoa, jolla pyritään kuvaamaan vallitsevaa asiantilaa tai vallitsevia olosuhteita. Survey-tutkimuksia käytetään myös pyrkimyksissä määrittellä standardeja, joihin vallitsevia oloja voidaan verrata tai määrittelemään olemassa olevien asioiden suhteita. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2000, 180) määrittelee Survey-termin tarkoittavan sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteet perusjoukosta.

Yhtenä survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä tunnetaan kysely. Tässä tutkimuksessa käytetään formaalia ja strukturoitua tutkimusasetelmaa. Aineistonkeruutapana käytetään kyselyä, koska sillä tavoitetaan koko perusjoukko eli Kotkan kaupungin esimiehet.

Kyselyn puolesta ja vastaan on paljon mielipiteitä. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2000,182) ovat koonneet tutkimusmetodin etuja ja heikkouksia. Kyselytutkimuksen etuina pidetään yleensä sen tarjoamaa mahdollisuutta kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyllä on mahdollista kysyä monia asioita useilta henkilöiltä. Menetelmä on myös tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Etuina kyselyssä pidetään myös tutkimusaineiston analysointia. Tähän tarkoitukseen on kehitetty tilastolliset ana-

lyysitavat ja raportointimuodot, joten tutkijan ei itse tarvitse itse suuresti kehittää uusia aineiston analyysitapoja.

Kyselytutkimus on saanut osakseen myös kritiikkiä. Sen heikkouksina pidetään aineiston pinnallisuutta ja tutkimuksen teoreettista vaatimattomuutta. Myös seuraavia asioita on esitetty kritiikkinä kyselytutkimusta kohtaan.

- Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko he pyrkineet vastaamaan huolella ja rehellisesti.
- Ei ole selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta.
- Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäättänsä ovat selvillä siitä alueesta, josta kysymykset esitettiin.
- Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaisia tietoja ja taitoja
- Kato nousee joissakin tapauksissa suureksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000,182)

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota kritiikin kohteena oleviin seikkoihin.

6.2 Kyselyn rakenne

Erilaisissa kehitystarveanalyyseissa on lähtökohtana yleensä työyhteisön itsensä määrittelemät osaamisalueet sekä vahva teoriatausta. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen osaamisalueet on johdettu esimiestyötä sekä johtajuutta käsittelevästä kirjallisuudesta. Nykyiset näkemykset esimiestyöstä ovat muovautuneet erilaisten johtajuusteorioiden pohjalta. Näihin teorioihin tutustuttiin luvussa kolme. Esimiestyössä yhdistyvät perinteisen näkemyksen mukaisesti tehtäväkeskeinen ja ihmissuhdekeskeinen toiminta. Uudemman johtajuusnäkökuvan mukaan ihmissuhteet ja niiden hallinta ovat esimiestyössä avainasemassa. Tällöin esimiestaitojen määrittämisessä on huomioitava riittävästi johtajuuden ihmissuhdepuolta. Kyselylomakkeen (liite 1) osaamisalueita ja niiden

osioita muokattiin kevään ja kesän 2004 aikana yhteistyössä Kuntaosaaja -projektin ohjausryhmän sekä tutkimusseminaarilaisten kanssa.

Kyselyn aluksi selvitettiin vastaajan taustatiedoista asemaa, toimialaa, koulutusta, työkokemusta esimiehenä, ikää ja sukupuolta. Mittariosiot rakentuivat määriteltyjen esimiehen osaamisalueiden mukaan. Kysely käsittää kuusi erilaista osaamisaluetta esimiehen työssä. Nämä ovat: *tekniset taidot, työyksikköosaamiseen liittyvät taidot, henkilöstöjohtamistaidot, organisointitaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä viestintä- ja vuorovai-
kutustaidot*. Osaamisalueet avattiin osioissa konkreettisiksi taidoiksi. Jokainen osaamisalue sisältää 6-11 taitoa. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan näiden taitojen tärkeyttä työs-
sään tällä hetkellä (kyselyn täyttöhetki) ja tulevaisuudessa (vuosi 2012) sekä omaa osaamistansa kyseisissä taidoissa. Tulevaisuuden arvioinnin ajankohta valittiin Kunta-
osaaja 2012 –hankkeen mukaan.

Kyselyn vastausvaihtoehtojen määrittelemisen taustalla on Osgoodin (1957) työhön perustuva semanttinen differentiaali. Semanttisen differentiaalin lähtökohtana on kaksi toisilleen vastakkaista adjektiivia, jotka sijoitetaan vastausskaalan ääripäihin. Kahden vastakkaisen vastausvaihtoehdon väliin on lisätty neutraalimpia vastausvaihtoehtoja kuvaamaan vastaajan mielipiteen voimakkuutta. Tunnetuimpia tällaisia laajempia vastausskaaloja ovat Rensis Likertin kehittämä Likert-asteikko. Kyselyssä käytetty Likert-asteikko on asennemittauksessa ja varsinkin Osgoodin kehittämässä semanttisessa differentiaalissa useimmin käytetty mitta-asteikko. (Cohen ym. 2003, 253; Menetelmäope-
tuksen valtakunnallinen tietovaranto 2004.)

Vastaajien on havaittu välttävän voimakkaita kannanottoja kyselytutkimuksissa. Käytännössä ääripäiden välttäminen aiheuttaa vastausskaalan kaventumisen. Cohen ym. ehdottavat ratkaisuna ongelmaan leveämmän (7-portaisen) mitta-asteikon käyttöä yleisesti käytetyn 5-portaisen sijasta. Tällöin vastausvaihtoehtojen määrä luonnollisesti kasvaa. Cohen ym. (2003) kuitenkin argumentoivat, ettei 7-portaista leveämmän asteikon käyttö useinkaan ole vastausskaalan erotteluvoimaisuuden kannalta tarpeellista. Osgoodin (1957) mukaan paras tulos saavutetaan käyttämällä 7-portaista asteikkoa. (Cohen ym. 2003, 254.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin seitsemän vastausvaihtoehdon ratkaisuun. Perusteluna ratkaisulle toimivat Osgoodin ja Cohenin havainnot sekä aineiston oletettu painottuminen vastausasteikon yläpäähän. Esimiestaitojen voidaan olettaa olevan enemmän välttämättömiä kuin tarpeettomia.

Taitojen tärkeyden arvioinnissa vastausvaihtoehdona numero seitsemän (7) tarkoittaa kyselyssä sitä, että taito on vastaajan mielestä hänen työnsä kannalta *ehdottomasti välttämätön*. Numero yksi (1) tarkoittaa sitä, että taito on vastaajan mielestä hänen työnsä kannalta *tarpeeton*. Taitojen tärkeyden arvioinnin jälkeen vastaajan on määriteltävä vielä oma osaamistasonsa asteikolla 1-7 kyseisessä taidossa. Kysymykset ovat muotoiltu mittaamaan samaa taitoa kuin edellisissä mittareissa (esimerkiksi *Sähköpostiohjelmien käyttötaito* → *Osaan käyttää sähköpostiohjelmiä*). Numero seitsemän vastausvaihtoehdona (7) tarkoittaa, että vastaaja hallitsee asian erinomaisesti. Numero yksi (1) tarkoittaa, että vastaaja ei hallitse asiaa lainkaan.

Jokaisen osaamisalueen viimeisenä kysymyksenä on puolistrukturoitu kysymys: Joku muu, mikä? Tässä vastausasteikkona on sama 1-7. Tarkoituksena on antaa vastaajalle mahdollisuus täydentää osaamisaluetta haluamallaan taidolla ja arvioida tämän tärkeyttä. Nämä vastaukset eivät ole vertailukelpoisia muiden osioiden vastausten kanssa, joten niiden käsittely tehdään erillisenä kappaleessa 8.4.

6.3 Kyselyn toteutus

Päätös siitä, kenelle kysely osoitetaan, riippuu Jyringin (1975, 28) mukaan tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esimiesten käsityksiä erilaisten taitojen tärkeydestä sekä niiden hallinnasta omassa työssä. Tämän vuoksi on loogista valita kohdeorganisaatiosta koko esimiesten joukko tutkimuksen perusjoukoksi. Heikkilän (2002, 33) mukaan tutkimusta, jossa jokainen perusjoukon eli populaation jäsen tutkitaan, kutsutaan kokonaistutkimukseksi. Se kannattaa yleensä tehdä, jos perusjoukko on 100-300 henkilöä. Tässä tutkimuksessa perusjoukko ylittäisi juuri 300 rajan. Se ei kuitenkaan ole liian suuri kokonaistutkimuksen tekemiselle. Koko esimiesjoukon osallistuminen parantaisi myös tutkimuksen luotettavuutta.

Kysely toteutettiin postikyselynä touko-kesäkuussa 2004. Kotkan kaupungin esimiehille lähetettiin kyselylomake kaupungin sisäisessä postissa 30. toukokuuta (yhteensä 313 kappaletta). Esimiesten lukumäärä kyselyn lähetyshetkellä saatiin Kotkan kaupungin toukokuun 5. päivän esimieslistasta. Kyselylomakkeen mukana lähetettiin saatekirje (liite 2) sekä palautuskuori. Saatekirjeessä esiteltiin kyselyn lisäksi Kuntaosaaja 2012 -hanketta sekä tämän tutkimuksen yhteyttä hankkeeseen. Palautuspäiväksi merkittiin 11. kesäkuuta. Kesäkuun alussa kyselyä täydennettiin vielä viidellätoista sivistystoimen johtavassa asemassa olevalla henkilöllä. Täten lähetettyjen kyselyjen määräksi tuli 328.

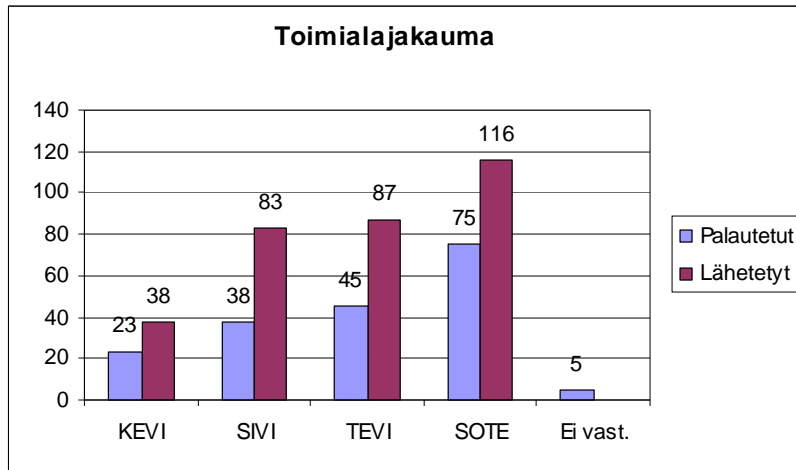
6.5 Katoanalyysi

Kyselyn populaatio oli alkuperäisen esimieslistan (toukokuu 2004) mukaisesti 328 henkilöä. Tästä joukosta kolmen esimiehen ilmoitettiin vaihtaneen työnantajaa ja yksi vastaaja palautti tyhjän lomakkeen, koska ei toiminut esimiesasemassa. Kyselyn populaatioksi muodostui täten 324. Vastauksia palautettiin 186 kappaletta, joten kyselyn palautusprosentti on 57 %. Tätä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina siihen nähden, ettei kyselystä tehty uusintakierrosta. Hirsjärvi ym. (2003, 183-184) pitävät katoa eräänä postikyselyn suurimmista ongelmista. Heidän mukaansa valikoimattomalle joukolle lähetettyyn kyselyyn saadaan vastauksia tavallisesti parhaimmillaankin vain 30-40 % lähetettyjen kyselyiden määrästä. Myöskään valikoidulle joukolle lähetetyn kyselyn vastausprosenttia ei useimmiten muistutus- ja karhukirjeistä huolimatta saada nousemaan yli 80 %. Tutkimusjoukolle lähetettiin sähköpostitse kolme muistutuskirjettä. Muistutuksilla ei ollut ratkaisevaa merkitystä palautusaktiivisuuteen.

Kotkan kaupungin henkilöstötietokannasta voidaan esimiesten taustamuuttujista selvittää toimiala, ikä sekä sukupuoli. Sen sijaan koulutustausta, työkokemus esimiehenä sekä esimiesasema on rajallisten resurssien vuoksi tiedossa vain kyselyyn vastanneilta esimiehiltä. Täten katoanalyysi joudutaan jättämään näiden muuttujien osalta tekemättä. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan sekä vastaajien että vastaamatta jättäneiden jakautumista taustamuuttujittain.

6.5.1 Vastaajat ja kato toimialoittain

Toimialoittain lähetetyt ja palautetut kyselyt jakautuivat määrällisesti kuvion 5 mukaisesti.

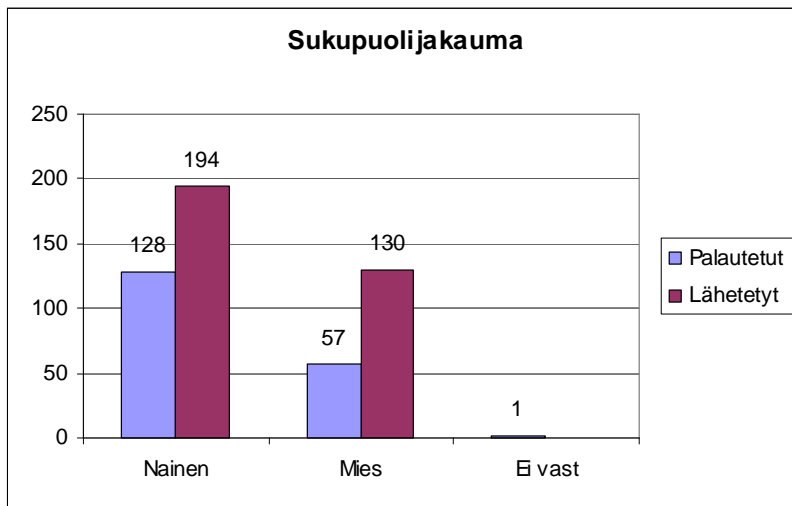


Kuvio 5. Esimiehille lähetetyt ja takaisin palautetut kyselyt toimialoittain.

Suhteellisesti parhaiten vastauksia palautettiin sosiaali- ja terveystoimesta (65 %). Keskushallinnosta vastauksia saapui 61 %:a esimiehistä. Teknisen toimialan esimiehistä noin puolet palautti kyselyn (52 %) ja sivistystoimen esimiehistä hieman alle puolet (46 %). Viisi vastaajaa jätti toimialaa koskevan kysymyksen tyhjäksi. Sivistystoimen alhaisinta palautusprosenttia voidaan osittain selittää kyselyn ajankohdalla. Esimerkiksi rehtorien ja apulaisrehtorien kesälomat lisäsivät kyselyn toteuttamisen haasteellisuutta.

6.5.2 Vastaajat ja kato sukupuolittain

Suurin osa vastaajista on naisia (kuvio 6). Kaikista vastaajista on naisia 68%. Miehiä on 32%:a vastaajista. Yksi vastaaja jätti sukupuolta koskevan kysymyksen tyhjäksi.

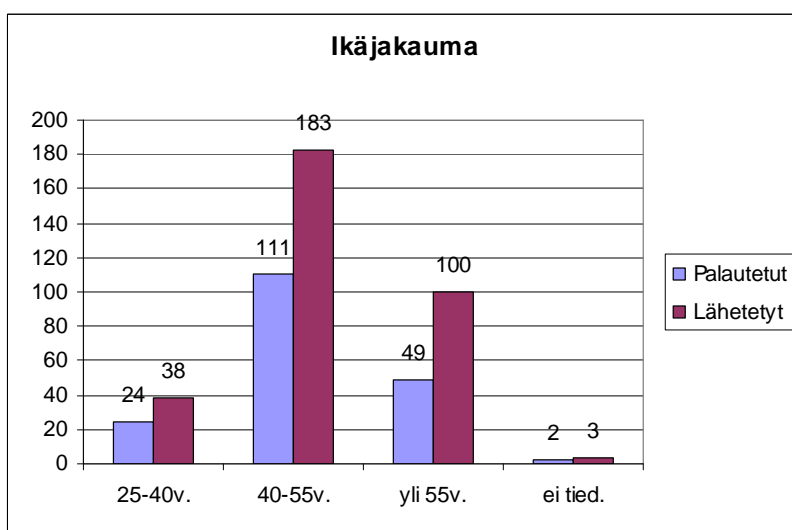


Kuvio 6. Esimiehille lähetetyt ja takaisin palautetut kyselyt sukupuolen mukaan.

Naisten vastausprosentti on 66 %. Miesten vastausprosentiksi muodostui 44 %. Tämä tukee myös vastaajien jakautumista toimialoittain. Naisennemmistöiset sosiaali- ja terveystoimi sekä keskushallinto olivat toimialoista aktiivisimpia vastaajia.

6.5.3 Vastaajat ja kato ikäryhmittäin

Nuoremmat esimiehet olivat vanhempia aktiivisempia vastaamaan kyselyyn (kuvio 7). Suhteellisesti eniten vastaajia löytyy 25-40 vuotiaista esimiehistä.

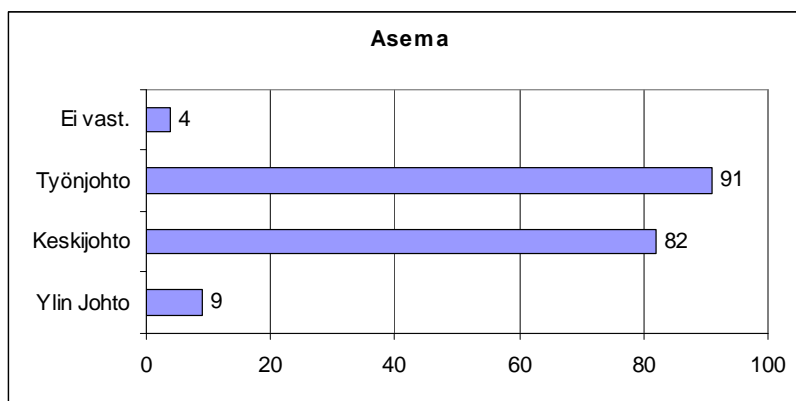


Kuvio 7. Esimiehille lähetetyt ja takaisin palautetut kyselyt ikäryhmittäin.

25-40 vuotiaista 63 % vastasi kyselyyn. 40-55 vuotiaista kyselyn palauttaneita oli 61 %. Vanhin ikäryhmä oli vastausprosentiltaan heikoin. Yli 55 vuotiaista 49 % vastasi kyselyyn. Kolmen vastaajan ikä ei ollut kyselyn lähetyshetkellä tiedossa.

6.5.4 Vastaajien asema organisaatiossa

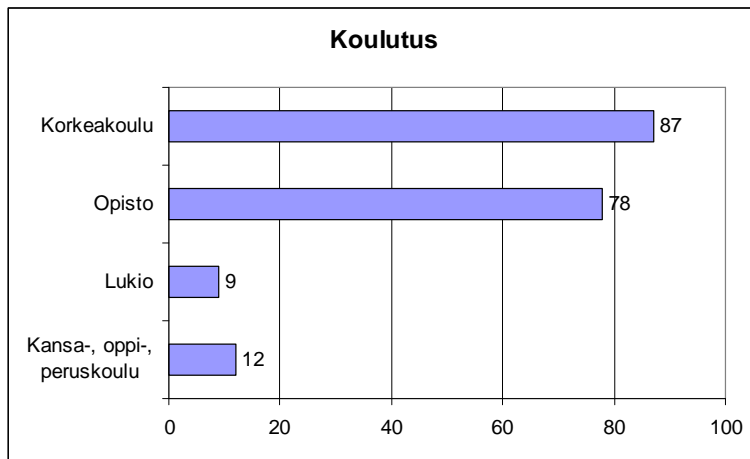
Suurin osa vastaajista edustaa asemaltaan työnjohtoa tai keskijohtoa (kuvio 8). Työnjohtoon ilmoitti asemakseen 49 % vastaajista. Keskijohdon esimiehiä kertyi 44 % ja ylimmän johdon esimiehiä 5 % vastaajista. Kaksi prosenttia jätti vastaamatta asemaa koskevaan kysymykseen.



Kuvio 8. Vastaajien asema Kotkan kaupungilla.

6.5.5 Vastaajien koulutustausta

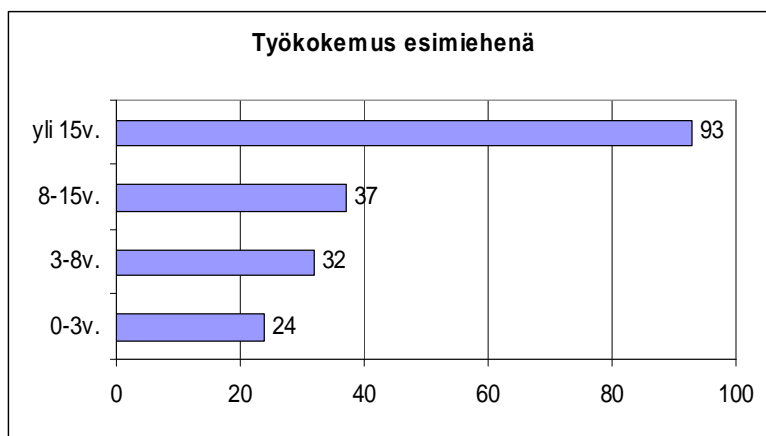
Vastaajista suurin osa (47 %) ilmoitti koulutustaustakseen korkeakoulun (kuvio 9). Opistotasoisesta koulutuksesta omaavia esimiehiä oli 42 % vastaajista. Kansa-, oppi-, tai peruskoulun koulutukseen ilmoitti 6 % ja lukion 5 % vastaajista. Seuraavassa kuviossa havainnollistuu vastaajien kappalemäärät koulutustaustoittain.



Kuvio 9. Vastaajien koulutustausta.

6.5.6 Vastaajien työkokemus esimiehenä

Puolilla vastaajista on esimiestyökokemusta yli 15 vuotta ja viidennekselläkin yli kahdeksan vuotta (kuvio 10). 3-8 vuotta esimieskokemusta omaavia oli 17 %. Alle kolme vuotta esimiehenä olleita löytyi 13 % vastaajista.



Kuvio 10. Vastaajien työkokemus esimiehenä.

6.6 Kyselyn luotettavuus

Kyselyn luotettavuuden parantamisen, sekä kadon pienentämisen vuoksi vastaaminen tapahtui nimettömänä. Tutkimuksessa haluttiin kuitenkin varmistaa riittävän vastausprosentin saaminen ensimmäisellä kyselykierroksella. Tämän vuoksi jokaiselle vastaajalle lähetettiin kyselyn mukana palautettava saate, johon vastaajan nimi tulee näkyviin.

Saate toimi samalla arvontalipukkeena kaikkien vastaajien kesken toteutetussa risteily- ja tuotepalkintoarvonnassa. Arvonnalla pyrittiin osaltaan nostamaan vastausprosenttia. 186:ta palautetusta vastauslomakkeesta arvontalippujen kanssa palautettiin 151. Voidaan päätellä, että 35 vastaajaa eivät halunneet nimeänsä esille.

Luotettavuuden tarkastelussa palataan kvantitatiivisen tutkimusotteen saamaan kritiikkiin, jota esitettiin jo edellä. Tutkimuksessa on syytä olettaa vastaajien suhtautuvan kyselyyn tietyllä vakavuudella. Oletus perustuu kyselyn yhteydellä Kuntaosaaja 2012 -hankkeeseen, johon Kotkan kaupunki on sitoutunut pilottikaupunkina. Vastaajien voidaan myös olettaa tuntevan tutkittava aihepiiri - esimiestyö - koska kaikki vastaajat toimivat esimiesasemassa. Kyselylomakkeen laatimiseen käytettiin kuusi kuukautta. Tätä voidaan pitää riittävänä aikana kvantitatiivisen kyselylomakkeen laatimisessa. Kysymysten muoto, sisältö ja järjestys ovat eläneet sekä Kuntaosaaja – hankkeen ohjausryhmän palautteen että tutkimusseminaarilaisten palautteen ansiosta. Lopullisen muotonsa kyselylomake sai toukokuussa 2004.

7. Aineiston analyysimenetelmät

Kyselylomakkeen aineisto analysoitiin tilastollisesti SPSS 11.5 – ohjelmalla. Aluksi tarkasteltiin kuvailevien tilastojen kautta frekvenssejä, keskiarvoja ja keskihajontoja kyselylomakkeen eri osaamisalueiden sisällä sekä niiden välillä. Tutkimuksen teoreettisen taustan pohjalta lomake oli laadittu kuuden osaamisalueen mukaan.

Kyselylomakkeen rakenne on kolmijakoinen. Vastaajan on arvioitava saman kysymyksen kohdalla osion tärkeyttä tällä hetkellä, tulevaisuudessa sekä omaa osaamista kyseisessä osiossa. Kaikkia kolmea mittaria ei ole mielekästä tarkastella jatkoanalyysissä yhteneväisesti, joten analyysivaiheeseen oli valittava niistä edustavin. Aineiston analyysivaiheeseen valittiin mittari, jossa vastaaja arvioi omaa osaamistaan. Valintaa perustellaan mittarin oletettavasti muita paremmalla luotettavuudella. Vastaajalla voidaan olettaa olevan parempi tieto omasta osaamisestaan kuin samaisen taidon tärkeydestä. On kuitenkin muistettava huomioida vastaajan rehellisyys ja huolellisuus kyselyn täyttämässä.

Mittarin osioiden jakautumista summamuuttujiin tarkasteltiin pääkomponenttianalyysin ja faktorianalyysien avulla. Pääkomponenttianalyysissä on Heikkilän (2002) mukaan tavoitteena saada muutamalla pääkomponentilla selitettyä kokonaisvaihtelusta riittävä osa (70-90 %). Analyysissa alkuperäisistä muuttujista muodostetaan uusia muuttujia, jotka ovat alkuperäisten muuttujien lineaarisia lausekkeita. Aineistossa oleva vaihtelu selitetään keskenään korreloimattomien pääkomponenttien avulla. Faktorianalyysissa tavoitteet ovat samantapaiset kuin pääkomponenttianalyysissä. Tavoitteena on kuvata muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä muuttujien määrällä. Oleellisena erona menetelmien välillä on se, että keskenään korreloimattomilla pääkomponenteilla pyritään selittämään mahdollisimman suuri osa alkuperäisten muuttujien sisältämästä kokonaisvaihtelusta, kun taas faktorianalyysillä pyritään selvittämään mahdollisimman paljon muuttujien välistä vaihtelua. (Heikkilä 2002, 247-249.)

Tässä tutkimuksessa pääkomponenttianalyysi hylättiin käytettävänä menetelmänä komponenttien erittäin voimakkaan keskinäisen korrelaation vuoksi. Analyysimenetelmänä päätettiin käyttää faktorianalyysia. Faktorien lukumäärän valitsemisessa voidaan käyttää

Cattelin scree -testiä, jossa päätös faktorien määrästä tehdään visuaalisesti laskevan käyrän avulla. Cattelin testi kuvaa pääkomponenttien ominaisarvoja suuruusjärjestyksessä. Kuvasta voidaan useimmiten havainnollisesti nähdä kriittinen kohta, jonka jälkeen ominaisarvoissa ei tapahdu suuria muutoksia. Komponenttien lisääminen kriittisen kohdan jälkeen ei täten anna lisäinformaatiota. Käyrän selkeä laskukohta osoittaa pääkomponenttien tai faktorien määrän (Metsämuuronen 2001, 26). Tässä tapauksessa Cattelin scree -testillä voisi päätyä kolmesta kymmeneen faktorin (Liite 3). Erilaisia vaihtoehtoja kokeiltiin useita. Tyydyttävimmän tuloksen antoi seitsemän summamuuttujan ratkaisu, joka linjoiltaan noudattaa kyselylomakkeen jakoa osaamisalueisiin.

Faktorianalyysin tuloksia pidetään Heikkilän (2002, 248) mukaan toisinaan kyseenalaisina, koska analyysiin sisältyy useita subjektiivisia valintoja. Alkuperäisten muuttujien lineaarisen muunnoksen eli rotaation tavoitteena on löytää vaihtoehtoisista ratkaisuista tulkinnallisesti helpoin. Tässä on vaarana, että tutkija päätyy haluamaansa ratkaisuun muuttelemalla faktorien lukumäärää ja kokeilemalla eri rotaatioita. Valintaa helpottaa, jos tutkimuksen hypoteesien taustalla on teoria, joka auttaa identifioimaan faktorit.

Toteutettu faktorianalyysi tuki pääosin teorian pohjalta laadittuja osaamisalueita. Hajontaa eri osaamisalueiden sisällä oli kuitenkin havaittavissa, eikä analyysi antanut tarpeeksi mielekkäitä summamuuttujia jatkoa varten. Jatkokäsittelynä päätettiin toteuttaa faktorianalyysit kyselylomakkeen osaamisalueille koko aineiston sijasta. Valintaa perustellaan sen muodostavan osiotarkastelua selkeämmän rakenteen suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kyselylomakkeeseen muotoiltujen osaamisalueiden käytökelpoisuutta tukevat myös osaamisalueiden reliabiliteettien mittaukset. Jokaisessa osaamisalueessa reliabiliteetti on korkea (Cronbachin alfa $>0,78$). Perusteluna voidaan pitää myös tutkimustulosten luottavuuden helpottamista.

7.1 Summamuuttujien muodostaminen osaamisalueittain

Summamuuttujien muodostamiseksi käytettiin faktorianalyysiä. Analyysi toteutettiin erikseen jokaisessa kyselylomakkeen osaamisalueessa (tekniset taidot, työyksikköosaamiseen liittyvät taidot, henkilöstöjohtamistaidot, organisoititaidot, ongelmanratkaisutaidot sekä viestintä- ja vuorovaikutustaidot). Faktorianalyysissa ohjelma etsii itse kes-

kenään parhaiten korreloivat muuttujat ja muodostaa niistä faktoreita. Tutkija antaa näille sopivan nimen sen mukaan, mitkä muuttujat ovat eniten korreloituneita kyseisen faktorin kanssa. Tähän ratkaisuun vaikuttaa oleellisesti se, kuinka monta faktoria mukaan otetaan. (Heikkilä 2002, 249)

Faktorointimenetelmänä käytettiin maximum likelihoodia. Rotaatiomenetelmä oli Oblimin with Kaiser Normalization. Seuraavassa esitellään eri osioista muodostetut summamuuttujat.

7.1.1 Teknisistä taidoista rakennetut summamuuttujat

Teknisistä taidoista muodostettiin kaksi summamuuttujaa (taulukko 6). Ensimmäinen pitää sisällään seuraavat osiot: *internetsivujen ylläpito*, *esitystekniikkaohjelmien käyttötaito* (esim. PowerPoint), *taulukkolaskentaohjelmien käyttötaito* (esim. Excel), *tekstinkäsittelyohjelmien käyttötaito* (esim. Word). Näistä *internetsivujen ylläpito* jätettiin jatkoanalyysistä pois reliabiliteetin kasvattamisen vuoksi. Uusi muuttuja nimettiin ohjelmien käyttötaidoksi. Toiseen summamuuttujaan jätettiin *sähköpostiohjelmien käyttötaito* sekä *tietokoneen käyttö tiedonhakuun*. Tämä muuttuja nimettiin WWW-osaamiseksi. Uusien muuttujien reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfat ovat 0,79 ja 0,83 ja muuttujien keskinäinen korrelaatio on -0,54.

Taulukko 6. Teknisten taitojen jakautuminen summamuuttujiin.

Kyselylomakkeen osiot	Summamuuttuja	
	Ohjelmien käyttötaito	WWW – osaaminen
H2 Taulukkolaskenta	,881	
H3 Esitystekniikka	,802	
H1 Tekstinkäsittely	,554	-,325
H6 Internet päivitys	,387	
H4 Sähköposti		-,890
H5 Tiedonhaku		-,803

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 8 iterations.

7.1.2 Työyksikköosaamiseen liittyvistä taidoista rakennetut summamuuttujat

Myös työyksikköosaamiseen liittyvistä taidoista muodostettiin kaksi summamuuttujaa (taulukko 7). Ensimmäisen summamuuttujan muodostavat *oman työyksikön työntekijöiden työtehtävien opettaminen sekä oman työyksikön työntekijöiden taitojen osaaminen siten, että pystyy tarvittaessa paikkaamaan heitä*. Tämä muuttujaa nimettiin työntekijöiden työtehtävien hallinnaksi. Toinen summamuuttuja nimettiin esimiesten verkostoitumiseksi. Summamuuttujan muodostavat *muiden esimiesten osaamisen hyödyntäminen omassa työssä sekä muiden esimiesten auttaminen omalla osaamisella*. Yksi osio jakautui analyysissä summamuuttujien kesken. Tämä on *oman työyksikön työmenetelmien kehittäminen*. Tarkastelusta jätettiin pois kysymykset erityisten teknisten taitojen hallinnasta sekä strategisten linjausten noudattamisesta heikon vastaajamäärän vuoksi. Uusien muuttujien reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfat ovat 0,87 ja 0,81 ja muuttujien keskinäinen korrelaatio on 0,35.

Taulukko 7. Työyksikköosaamisen jakautuminen summamuuttujiin.

Kyselylomakkeen osiot	Summamuuttuja	
	Työntekijöiden työtehtävien hallinta	Esimiesten verkostoituminen
I2 Työtehtävien opetus	1,003	
I1 Työntekijän paikkaus	,787	
I4 Esimiesten auttaminen		,858
I5 Muiden osaamisen hyöd.		,843
I3 Työyksikön kehittäminen	,388	,510

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 4 iterations.

7.1.3 Henkilöstöjohtamistaidoista rakennetut summamuuttujat

Henkilöstöjohtamistaidoista muodostettiin kaksi summamuuttujaa (taulukko 8). Ensimmäinen summamuuttuja sisältää *rakentavan palautteen antamisen työntekijöille, työntekijöiden kannustamisen, suhtautumisen työntekijöihin yksilöinä, työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioimisen, rakentavan palautteen hakemisen työntekijöiltä, taidon perehdyttää uusi työntekijä sekä työntekijöiden pitämisen ajan tasalla organisaation asioista*. Tämä summamuuttujaa nimettiin pehmeäksi henkilöstöjohtamiseksi. Toinen summamuuttuja sisältää seuraavat osiot: *työntekijöiden palkkausperusteiden hallinta, taito rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa, yhteistoimintamenettelyn hallinta (TPD) sekä työntekijöiden palkitseminen oikeudenmukaisesti*. Tämä muuttujaa nimettiin strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi.

Summamuuttujat kuvastavat esimiesten vaikutusmahdollisuuksia eri taidossa. Kuntasektorilla esimiesten vaikutusmahdollisuudet henkilöstön rekrytointiin ovat alhaiset. Tämä johtuu rekrytoinnin keskittämisestä omaan yksikköön. Myös vaikutusmahdollisuudet työntekijöiden palkitsemiseen ovat rajalliset. Muodostettujen muuttujien reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfat ovat 0,86 ja 0,77 ja muuttujien keskinäinen korrelaatio on -0,54.

Taulukko 8. Henkilöstöjohtamistaitojen jakautuminen summamuuttujiin.

Kyselylomakkeen osiot	Summamuuttuja	
	Pehmeä henkilöstöjohtamistaito	Strateginen henkilöstöjohtamistaito
J4 Antaa palautetta	,751	
J1 Kannustaa	,732	
J2 Suhtautuu yksilöinä	,726	
J9 Työhyvinvointi	,720	
J3 Pyytää palautetta	,682	
J6 Perehdyttäminen	,634	
J7 Tt. ajan tasalla pitäminen	,523	
J10 Palkkausperusteet		-,930
J8 Rekrytointi		-,571
J11 Yhteistoiminta (TPD)		-,472
J5 Palkitseminen	,350	-,416

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

7.1.4 Organisoitaitaidoista rakennetut summamuuttujat

Organisoitaitaidoista muodostettiin kolme summamuuttujaa (taulukko 9). Ensimmäinen summamuuttuja sisältää *työn suunnittelun* ja *oman työajan hallinnan*. Muuttuja nimettiin oman työn hallinnaksi. Toiseen summamuuttujaan kuuluvat: *taito tehdä kustannuslaskelmia, taito tehdä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia, päätöksenteon taloudellisten vaikutusten huomioiminen, projektijohtamistaito* sekä *kokouskäytäntöjen osaaminen*. Tämä summamuuttuja nimettiin talousjohtamiseksi. Kolmas summamuuttuja sisältää *työntekijöiden osaamistasojen tunnistamisen eri työtehtävissä* sekä *työtehtävien jakamisen työntekijöiden osaamistasojen mukaan*. Tämä muuttuja nimettiin työntekijöiden osaamistasojen hallinnaksi. Muodostettujen muuttujien reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfat ovat 0,67, 0,88 ja 0,86 ja muuttujien keskinäiset korrelaatiot näkyvät taulukosta 10.

Taulukko 9. Organisoitaitaitojen jakautuminen summamuuttujiin.

Kyselylomakkeen osiot	Summamuuttuja		
	Oman työn hallinta	Talousjohtaminen	Työntekijöiden osaamistasojen hallinta
K1 Työn suunnittelu	1,045		
K9 Työajan hallinta	0,502		
K4 Kustannuslaskelmat		0,94	
K3 Taloussuunnittelu		0,911	
K5 Päätöksenteon taloudelliset vaik.		0,789	
K2 Projektijohtaminen		0,557	
K6 Kokouskäytännöt		0,547	
K7 Tt. osaamistasojen tunnistaminen			0,893
K8 Työtehtävien jakaminen			0,857

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 4 iterations.

Taulukko 10. Organisoitaitaidoista johdettujen summamuuttujien keskinäinen korrelointi.

Factor	Oman työn hallinta	Talousjohtaminen	Työntekijöiden osastajien hallinta
Oman työn hallinta	1,000	,516	,534
Talousjohtaminen	,516	1,000	,399
Työntekijöiden osastajien hallinta	,534	,399	1,000

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

7.1.5 Ongelmanratkaisutaitojen summamuuttuja

Ongelmanratkaisutaidot jätettiin faktorianalyysin perusteella entiselleen (taulukko 11). Osaamisalueeseen kuuluvat: *työyksikössä olevien ongelmien ratkaiseminen, työyksikön toimintatapojen kehittäminen, työyksikössä olevien ongelmien tunnistaminen, omien toimintatapojen kehittäminen, omassa työssä ilmenevien ongelmien tunnistaminen sekä omassa työssä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen*. Summamuuttujan reliabiliteettia kuvaava Cronbachin alfa saa arvon 0,87.

Taulukko 11. Ongelmanratkaisutaitojen summamuuttuja.

	Summamuuttuja
Kyselylomakkeen osiot	Ongelmanratkaisutaidot
L2 Ty. Ongelmien ratkaiseminen	,816
L5 Ty. Kehittäminen	,771
L1 Ty Ongelmien tunnistaminen	,722
L6 Oma kehittäminen	,703
L4 Oma ongelmien ratkaiseminen	,680
L3 Oma ongelmien tunnistaminen	,675

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a 1 factors extracted. 4 iterations required

7.1.6 Viestintä- ja vuorovaikutustaidoista rakennetut summamuuttujat

Viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa kielitaito erottautuu faktorianalyysin mukaan omaksi summamuuttujaksi (taulukko 12). Tämän vuoksi kuvaavampi nimi osaamisalueelle olisi ollut kieli-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Kielitaidon summamuuttujan muodostavat *ruotsin, englannin, saksan ja venäjän kielten osaaminen*. Näistä venäjän kieli ei lataudu summamuuttujaan yhtä voimakkaasti kuin muut kielet. Sen

poistaminen faktorista parantaisi myös reliabiliteettia. Venäjän kielen säilyttämistä analyysissä perustellaan sen arvioidulla merkittävyydellä esimiestyössä tällä hetkellä sekä etenkin tulevaisuudessa. Kyselylomakkeessa muuta kielitaitoa mittaava osio jätetään jatkoanalyysistä pois eri kieliin hajautumisen- sekä pienen vastausmäärän vuoksi. Toiseksi summamuuttujan nimeksi jätettiin viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Tähän kuuluvat: *erilaisten viestintäkanavien tehokas käyttö, kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden, kirjallisten tiedotteiden laatiminen, esitysten pitämisen taito, epämuodollisen keskustelun taito (small talk yms.) sekä monikulttuurisuuden huomioiminen*. Muodostettujen summamuuttujien reliabiliteettia kuvaavat Cronbachin alfat ovat 0,78 ja 0,82. Uusien muuttujien keskinäinen korrelaatio on -0,49

Taulukko 12. Kieli-, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen jakautuminen summamuuttujiin.

Kyselylomakkeen osiot	Summamuuttuja	
	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot	Kielitaito
M11 Viest. kanavat	,882	
M10 Verkostot	,847	
M1 Kirj. tiedott.	,569	
M2 Esitykset	,528	
M3 Small talk	,515	
M9 Monikulttuurisuus	,494	
M4 Ruotsi		-,871
M5 Englanti		-,766
M7 Saksa		-,755
M6 Venäjä		-,33

Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

7.2 Yhteenveto uusista summamuuttujista

Kyselylomakkeen osaamisalueet → Muodostetut summamuuttujat



Kuvio 11. Kyselylomakkeen osaamisalueista johdetut summamuuttujat.

7.3 Esimiestaitojen keskinäinen vertailu eri mittareissa sekä taustamuuttujilla

Tulososassa tarkastellaan tutkimuksessa käytettävien kolmen mittarin keskinäisiä suhteita sekä summamuuttujien muodostettujen esimiestaitojen keskinäisiä järjestyksiä näissä mittareissa. Toisena merkittävänä analyysinä vertaillaan esimiestaitojen keskinäisiä eroja taustamuuttujittain.

Esimiestaitojen keskinäisiä järjestyksiä eri mittareissa kuvaillaan niiden keskiarvoilla ja keskihajonnoilla. Mittareiden välisiä eroja tarkastellaan Paired samples T-testillä sekä

kuvataan graafisesti muuttujien keskiarvojen avulla. Esimiestaitojen käyttäytymistä taustamuuttujittain analysoidaan varianssianalyysin (analysis of variance / ANOVA) avulla. Varianssianalyysia käytetään, kun tutkitaan eroavatko kahden tai useamman ryhmän keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (Montgomery 1997, 69). Tilastollisesti toisistaan eroavien muuttujien graafinen esittely taustamuuttujittain tehdään keskiarvojen avulla. Esimiestaitojen keskinäinen vertailu eri mittareissa ja taustamuuttujissa löytyy kokonaisuudessaan liitesivuilta (liite 4). Analyysimenetelmät kerrataan tutkimustulosten esittelyn edetessä.

8. Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisenä tarkastellaan summamuuttujina muodostettujen esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointia (alaluvut 8.1 ja 8.2). Tätä voidaan pitää tutkimustulosten oleellisimpana tarkasteluna, joka samalla vastaa kolmeen ensimmäiseen tutkimusongelmaan. Tutkimuksen keskeiset tulokset on havainnollistettu kuviossa 12. Toisena käsitellään vastaajien taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointiin (alaluku 8.3). Tarkastelu vastaa neljänteen tutkimusongelmaan. Viimeisenä tarkastellaan esimiestaitojen arviointia kyselylomakkeen osaamisalueiden mukaan (alaluku 8.4). Tarkoituksena on syventää esimiestaitojen tarkastelua. Alaluvussa hahmotetaan yksittäisten osioiden käyttäytymistä muodostetuissa summamuuttujissa.

8.1 Esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi

Vastaajia pyydettiin arvioimaan esimiestaitojen tärkeyttä asteikolla 7-1. Numero seitsemän (7) vastausvaihtoehtona tarkoittaa sitä, että taito on vastaajan mielestä hänen työnsä kannalta ehdottomasti välttämätön. Numero yksi (1) tarkoittaa sitä, että taito on vastaajan mielestä hänen työnsä kannalta tarpeeton. Oman osaamisen arviointiasteikko on myös 7-1. Vastausvaihtoehto numero seitsemän (7) tarkoittaa, että vastaaja hallitsee asian erinomaisesti. Numero yksi (1) tarkoittaa, ettei vastaaja hallitse asiaa lainkaan. Aineistoa on tarkasteltu summamuuttujina muodostettujen esimiestaitojen keskiarvojen sekä keskihajontojen mukaan. Vastaukset on taulukoitu siten, että tärkeimmäksi arvioitu esimiestaito on ylimmäisenä.

8.1.1 Esimiestaitojen tärkeys arviointihetkellä

Taulukko 13. Esimiesten näkemykset taitojen tärkeydestä työssään arviointihetkellä.

Esimiestaito	Tärkeys arviointihetkellä	
	ka	kh
www- osaaminen	6,55	0,69
ongelmanratkaisutaidot	6,42	0,70
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,38	0,73
oman työn hallinta	6,34	0,79
työntekijöiden osaamistasot	6,08	0,94
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,93	0,94
esimiesten verkostoituminen	5,81	1,12
viestintä- ja vuorovaikutustaidot	5,68	0,93
talousjohtaminen	5,52	1,07
työntekijöiden työtehtävien hallinta	5,42	1,32
ohjelmien käyttötaito	4,83	1,16
kielitaito	3,56	1,41

Esimiehet näkivät työssään vaadittavista taidoista tärkeimpänä www-osaamisen (taulukko 13). Esimiehet arvioivat myös ongelmanratkaisutaidot, pehmeän henkilöstöjohtamisen sekä oman työn hallinnan tärkeiksi. Vähiten tärkeinä esimiestaitoina vastaajat näkivät kielitaidon ja ohjelmien käyttötaidon. Pääsääntöisesti esimiehet olivat yksimielisiä tärkeiksi arvioituista taidoista. Keskihajonnat ovat suurempia taulukon alapäähän sijoittuvissa taidoissa.

8.1.2 Esimiestaitojen tärkeys tulevaisuudessa

Taulukko 14. Esimiesten näkemykset taitojen tärkeydestä työssään tulevaisuudessa.

Esimiestaito	Tärkeys vuonna 2012	
	ka	kh
www- osaaminen	6,84	0,37
oman työn hallinta	6,66	0,51
ongelmanratkaisutaidot	6,62	0,48
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,58	0,50
työntekijöiden osaamistasot	6,44	0,73
strateginen henkilöstöjohtaminen	6,27	0,78
viestintä- ja vuorovaikutustaidot	6,22	0,72
esimiesten verkostoituminen	6,11	1,00
talousjohtaminen	6,04	0,90
ohjelmien käyttötaito	5,76	0,95
työntekijöiden työtehtävien hallinta	5,64	1,24
kielitaito	4,29	1,38

Esimiehet näkivät www-osaamisen tulevaisuuden tärkeimpänä esimiestaitona (taulukko 14). Oman työn hallinta, ongelmanratkaisutaidot sekä pehmeä henkilöstöjohtaminen korostuvat myös tulevaisuudessa. Esimiehet näkivät kielitaidon edelleen vähiten tärkeimpänä. Työntekijöiden työtehtävien hallinta sekä ohjelmien käyttötaito sijoittuvat myös vähemmän tärkeiden esimiestaitojen joukkoon. Keskihajonnoista huomataan vastaajien olevan hyvinkin yksimielisiä tulevaisuuden tärkeistä taidoista. Keskihajonnat ovat pienempiä kuin arviointihetken tärkeimmiksi luokitelluissa taidoissa

8.1.3 Esimiestaitojen hallinta

Taulukko 15. Esimiesten näkemykset omasta osaamisestaan kyseisissä taidoissa.		
Esimiestaito	Oma osaaminen	
	ka	kh
www-osaaminen	5,95	0,90
työntekijöiden osaamistasot	5,58	0,77
esimiesten verkostoituminen	5,51	0,93
työntekijöiden työtehtävien hallinta	5,47	1,20
ongelmanratkaisutaidot	5,46	0,65
pehmeä henkilöstöjohtaminen	5,39	0,68
viestintä- ja vuorovaikutustaidot	5,28	0,84
oman työn hallinta	5,24	0,92
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,05	0,99
talusjohtaminen	4,99	1,10
ohjelmien käyttötaito	3,67	1,27
kielitaito	3,06	1,10

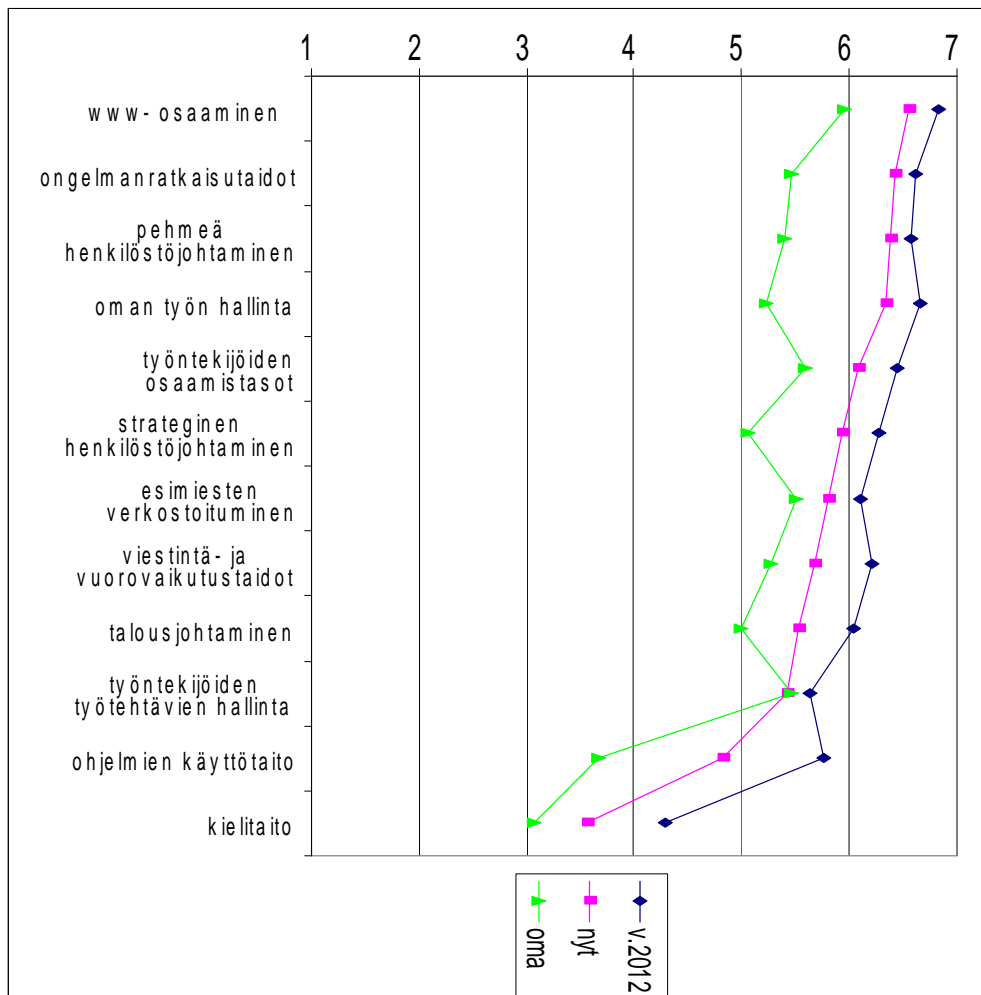
Oman osaamisen arvioinnissa asteikon ääripäät ovat taidon tärkeyden arvioinnin kaltaiset (taulukko 15). Esimiehet kokivat hallitsevansa parhaiten www-osaamisen ja huonoiten kielitaidon. Esimiehet arvioivat myös hallitsevansa hyvin työntekijöiden osaamistasojen hallintaan sekä esimiesten verkostoitumiseen liittyviä taitoja. Kielitaidon lisäksi selvästi muita taitoja huonommaksi esimiehet arvioivat ohjelmien käyttötaitonsa.

Esimiestaitojen keskinäinen järjestys noudattelee samaa linjaa kolmessa edellä esitellyssä taulukossa. Tämä havainnollistuu selkeämmin seuraavan alaluvun yhteenvetokuviossa.

8.2 Esimiestaitojen tärkeyden muuttuminen ja kehitystarpeet

Kuvioon 12 on koottu esimiesten mielipiteet esimiestaitojen tärkeydestä sekä niiden hallinnasta. Kuvion tulkitsemista on helpotettu luokittelemalla aineisto nousevasti *arviointihetken* vähiten tärkeästä taidosta tärkeimpään.

- Neliösymbolilla (■) merkitty akseli kuvaa esimiesten arviota taidon tärkeydestä työsään tällä hetkellä. (kaaviossa: nyt)
- Ruutusymbolilla (◆) merkitty akseli kuvaa esimiesten arviota taidon tärkeydestä työsään vuonna 2012. (kaaviossa: v.2012)
- Kolmiosymbolilla (▲) merkitty akseli kuvaa esimiesten arviota omasta osaamisestaan kyseisessä taidossa. (kaaviossa: oma)



Kuvio 12. Esimiestaitojen hallinta ja kehitystarpeet summamuuttujittain.

Pääsääntöisesti kaikki arvioitavat taidot nähtiin tärkeinä sekä nyt että tulevaisuudessa. Tämä voidaan havaita taitojen tärkeyttä kuvaavien akseleiden painottumisena oikealle (kuvio 12). Havainto kertoo esimiestyön moninaisuudesta. Nykyaikainen esimies nähdään valmentajana, ei käskijänä. Substanssiosaamisen lisäksi esimieheltä vaaditaan entistä enemmän sosiaalisia taitoja sekä empaattista kykyä asettautua työntekijän asemaan (Pirnes 2001; Goleman 1998). Seuraavissa alaluvuissa avataan kuvion 12 sisältöä tarkemmin.

8.2.1 Esimiestaitojen tärkeyden muuttuminen

Arvioitavana olevien esimiestaitojen tärkeyden nähtiin kasvavan tulevaisuudessa. Tätä tulosta voidaan selittää esimiesten tietoisuudella yhteiskunnassamme tapahtuvista muutoksista. (ks. johdanto) Mm. Ojala (2002, 10) korostaa, että oppiminen ja uudistuminen on ainut tapa selvitä muutoksessa. Suurimmat kasvut taidon tärkeydessä näkyvät ohjelmien käyttötaidoissa (ka 4,86 → 5,76), kielitaidossa (ka 3,65 → 4,29), viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa (ka 5,68 → 6,22) sekä talousjohtamisessa (ka 5,52 → 6,04). Jokaisessa esimiestaidossa tärkeyden kasvu on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p < 0,01$) (ks. liite 4). Esimiestaitojen osioiden välistä vaihtelua tarkastellaan tarkemmin myöhemmässä alaluvussa 8.4, josta löytyvät myös tämän alaluvun viittaukset kuvioihin 31-36.

Ohjelmien käyttötaito: Erialaisten tietokoneohjelmien käyttö esimiestyössä jatkaa kasvuaan. Vastausten perusteella myös ohjelmien käyttötaidon tärkeys kasvaa merkittävästi. Esimiehet arvioivat erityisesti *esitystekniikka-* sekä *taulukkolaskentaohjelmien käyttötaidojen* tärkeyden kasvavan (ks. kuvio 31). Havainto kuvastaa työn raportoinnin merkitystä tulevaisuudessa. Oman mielenkiintonsa tarkasteluun tuo ohjelmien tekninen kehitys. Oletettavasti panostaminen käyttäjäystävällisyyteen helpottaa ohjelmien käyttöä lähitulevaisuudessa.

Kielitaito: Esimiehet näkevät työnsä tulevaisuudessa entistä kansainvälisempänä. Tämä voidaan havaita *kielitaidon* tärkeyden kasvuna. (ks. kuvio 36). Työmarkkinat jatkavat kansainvälistymistään. Tähän vaikuttaa olennaisesti työikäisen väestön pieneneminen Suomessa sekä talouden kansainvälistyminen. Työvoimapolusta tulevat kärsimään suorittavat ammatit, esimerkkinä siivousala. Tämä asettaa esimiehille uusia vaatimuksia kielitaidon ja monikulttuurisuuden huomioimisen osalta.

Viestintä- ja vuorovaikutustaidot: Esimiesten mukaan viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitys esimiestyössä tulee myös kasvamaan. Kasvu korostuu erityisesti edellä mainitussa monikulttuurisuuden huomioimisessa. Taidon kasvu perustuu myös *erilaisten viestintäkanavien tehokkaaseen käyttöön sekä kykyyn ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden* (ks. kuvio 36). Viestinnän merkitys korostuu strategisena tekijänä sekä päivittäisjohtamisessa. Kansainvälisten kontaktien määrän lisääntyminen ja tulevaisuudessa kasvavat tehokkuusvaatimukset tulevat vaikuttamaan esimiesten jokapäiväiseen viestintään.

Talousjohtaminen: Talousjohtamisen tärkeyden kasvu perustuu esimiesten mukaan *taitoihin tehdä kustannuslaskelmia sekä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia*. (ks. kuvio 34). Talousjohtaminen nähdään yleisesti asioiden johtamisena (management), joka on uudemmassa johtajuustutkimuksessa jäänyt vähemmälle huomiolle. Esimiehet kokevat osaamisalueen olevan kuitenkin tärkeydeltään yksi eniten kasvavista.

8.2.2 Esimiestaitojen kehitystarpeet

Esimestaidoissa havaitaan suuria kehitystarpeita. Kehitystarpeet ilmenevät kaikissa esimestaidoissa lukuun ottamatta työntekijöiden työtehtävien hallintaa, jossa taidon arvioitu tärkeys ja oma osaaminen ovat hyvin lähellä toisiaan. Muissa esimestaidoissa kehitystarpeet ovat huomattavia. (ks. liite 4). Tarkasteltaessa esimestaitojen keskiarvojen eroja portaikolla: oma osaaminen → arviointihetken tärkeys → tulevaisuuden tärkeys, nähdään suurimpien kehitystarpeiden olevan ohjelmien käyttötaidossa (ka 3,67 → 4,83 → 5,76), oman työn hallinnassa (ka 5,24 → 6,34 → 6,66), pehmeässä henkilöstöjohtamisessa (5,39 → 6,38 → 6,58), ongelmanratkaisutaidoissa (ka 5,46 → 6,42 → 6,62) sekä strategisessa henkilöstöjohtamisessa (ka 5,05 → 5,93 → 6,27).

Ohjelmien käyttötaito: Ero osaamisen ja taidon tärkeyden välillä on suurimmillaan ohjelmien käyttötaidossa. Kehitystarve konkretisoituu arviointihetkellä käytettävissä *Office - ohjelmissa* (Word, Excel, Powerpoint) (ks. kuvio 31) Huomattavaa tuloksessa on se, että ohjelmien käyttötaitoon on perinteisesti panostettu henkilöstökoulutuksin. Tässä ilmiössä voi myös olla taustalla oman osaamattomuutensa tiedostaminen koulutuksen kautta.

Oman työn hallinta: Oman työn hallinnan osaamisessa koettu vaje kertoo esimiesten ajan ja resurssien puutteesta. *Oman työajan hallintaa ja työn suunnittelua* pidetään hyvin tärkeänä, mutta osaaminen kyseisissä taidoissa on selvästi heikompaa. Etenkin *oman työajan hallinnassa* kehitystarve on erittäin suuri (ks. kuvio 34). Kehitystarpeen tarkastelussa on huomioitava esimiehen oman vaikutusmahdollisuuden osuus esimerkiksi työaikaan. Kunnallisen sektorin työntekijät noudattavat kahdeksan tunnin virka-aikaa. Esimiesten työ määrän sovittaminen virka-aikaan näkyy tuloksissa osaamisen ja taidon tärkeyden välisenä kuiluna.

Pehmeä- ja strateginen henkilöstöjohtaminen: Henkilöstöjohtamisen sekä pehmeän että strategisen puolen osaamisen puutteet voidaan tulkita henkilöstön tunnustamisena kilpailutekijäksi. Nykyaikana lähes jokainen organisaatio peräänkuuluttaa henkilöstön olevan heidän tärkein voimavaransa. Tätä kirjoittaessa (10/04) lähes kaikki Kotkan kaupungin esimiehet ovat käyneet JET (johtamisen erikoisammattitutkinto) -koulutuksen tai esimiesvalmennuksen. Esimiehet ovat olleet tekemisissä henkilöstöjohtamisen kasvavan merkityksen kanssa viimeistään näissä koulutuksissa. Henkilöstöjohtamisen osaamisessa koetaan olevan kehitettävää. Yksittäisten taitojen tasolla suurimmat kehittämistarpeet ovat pehmeän henkilöstöjohtamisen osalta *työntekijöiden kannustamisessa* sekä *palautteen antamisessa* ja *-hakemisessa työntekijöiltä*. Strategisen henkilöstöjohtamisen osalta kehittämistarve on suurin *työntekijöiden palkitsemisessa* (ks. kuvio 33).

Ongelmanratkaisutaidot: Esimiehet arvioivat ongelmanratkaisutaitojen olevan www-osaamisen jälkeen tärkein esimiestaito. Tämän vuoksi osaamisessa ilmenevä vaje on huomioitava erityisesti. Ongelmanratkaisutaidoilla tarkoitetaan sekä työyksikköön että esimiehen oman työhön liittyvien *ongelmien tunnistamista, ratkaisemista sekä toimintatapojen kehittämistä*. Jokaisessa osiossa osaamisevaje on selkeä (ks. kuvio 33) Ongelmanratkaisutaitojen korostamista voidaan tulkita eri tavoin. Se voidaan nähdä esimerkiksi nopean reagoinnin ja päätöksenteon tärkeytenä esimiestyössä. Nopea reagointi on ollut vahvasti esillä uudemmassa johtajuuskeskustelussa. (ks. Kansanen 2004; Otala, 2002; Ruuska, 2000). Kansanen (2004) näkee valmentavan johtamisen perustuvan yhteiseen ongelmanratkaisuun ja nopean päätöksentekoon. Toisaalta ongelmanratkaisutaitojen korostaminen voidaan nähdä vastuunottamisena sekä omasta työstä, että työyhteisöstä. Osaamisen puutteet voidaan tulkita myös riittämättömyyden kokemisena työn hoitamisessa. Esimiestyö tulee muuttumaan ja osa muutoksesta tapahtuu ongelmatilan-

teiden kautta. Ongelmien tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen ovat avainasemassa työn kehittämisessä.

8.2.3 Summamuuttujien luotettavuus

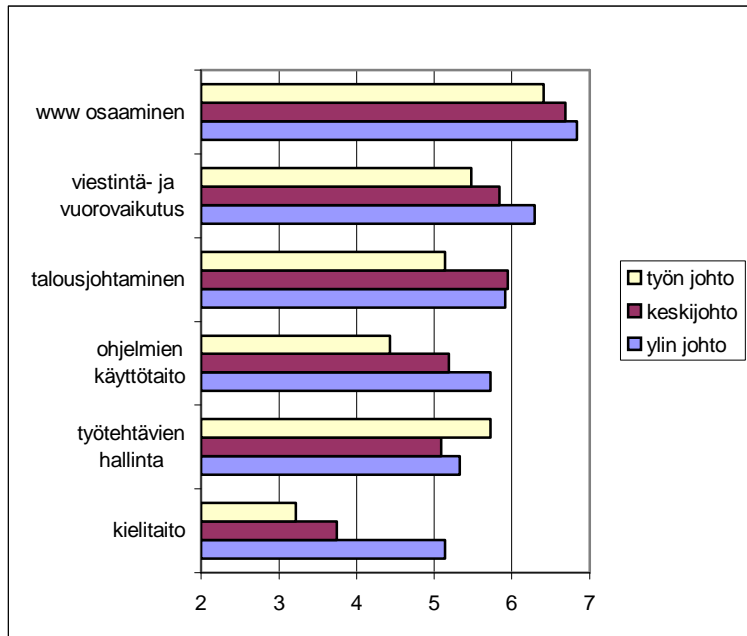
Aineisto jakautuu muodostettujen summamuuttujien välillä edellä esitetyn kuvion 12 mukaisesti. Aineiston jakautumista eri mittareiden välillä tarkasteltiin tilastollisesti Paired samples t-testillä. Taidon arviointihetken ja tulevaisuuden tärkeyden välillä löytyi jokaisesta summamuuttujasta tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p < 0,01$). Esimiesten oman osaamisen arvioinnin ja taidon tärkeyden arvioinnin välillä kaikissa paitsi yhdessä summamuuttujista löytyi tilastollisesti erittäin merkitsevä ero. Muuttujassa *työntekijöiden työtehtävien hallinta* taidon tärkeys ja oma osaaminen arvioitiin hyvin lähelle toisiinsa. Esimiestaitojen tärkeyden kasvun sekä kehitystarpeiden tilastollinen perustelu löytyy summamuuttujittain liitesivuilta.

8.3 Esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi taustamuuttujittain

Neljänetenä tutkimusongelmana selvitettiin miten esimiesten taustamuuttujat vaikuttavat taitojen arviointiin. Taustamuuttujat (asema, toimiala, koulutus, työkokemus, ikä ja sukupuoli) esitellään kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kuvioissa 13-30 esitellään esimiestaidot, joissa ilmenee tilastollisesti merkitsevät erot ($p < 0,5$) taustamuuttujaryhmien välillä. Alaluvun lopussa olevassa Taulukossa 16 esitetään taustamuuttujan-tarkastelun yhteenveto. Kaikkien esimiestaitojen arviointi taustamuuttujaryhmittäin löytyy p-arvoineen liitesivuilta (liite 5).

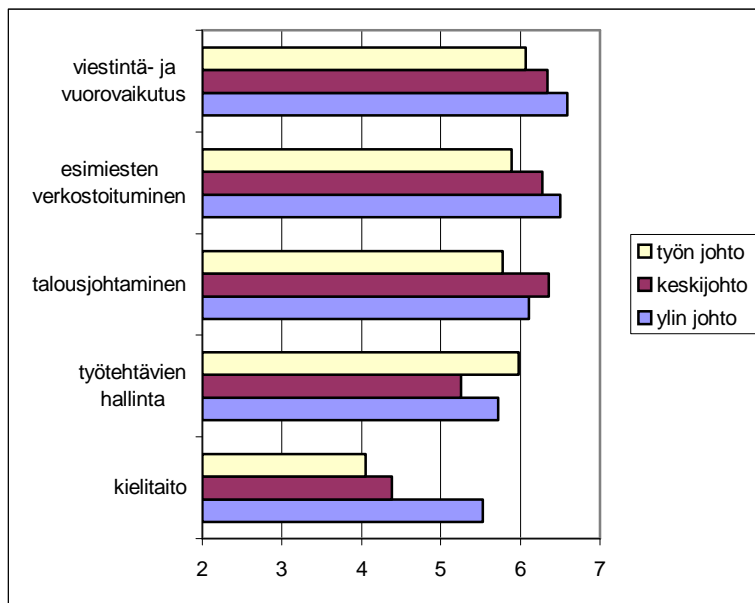
8.3.1 Asema organisaatiossa

Ensimmäisenä taustamuuttujana kysyttiin vastaajan asemaa organisaatiossa. Vastausvaihtoehtoina olivat: *ylin johto*, *keskijohto* ja *työnjohto*. Kuvioissa 13-15 esitetään esimiestaidot, joissa on tilastollisesti merkitsevät erot eri esimiesryhmien välillä.



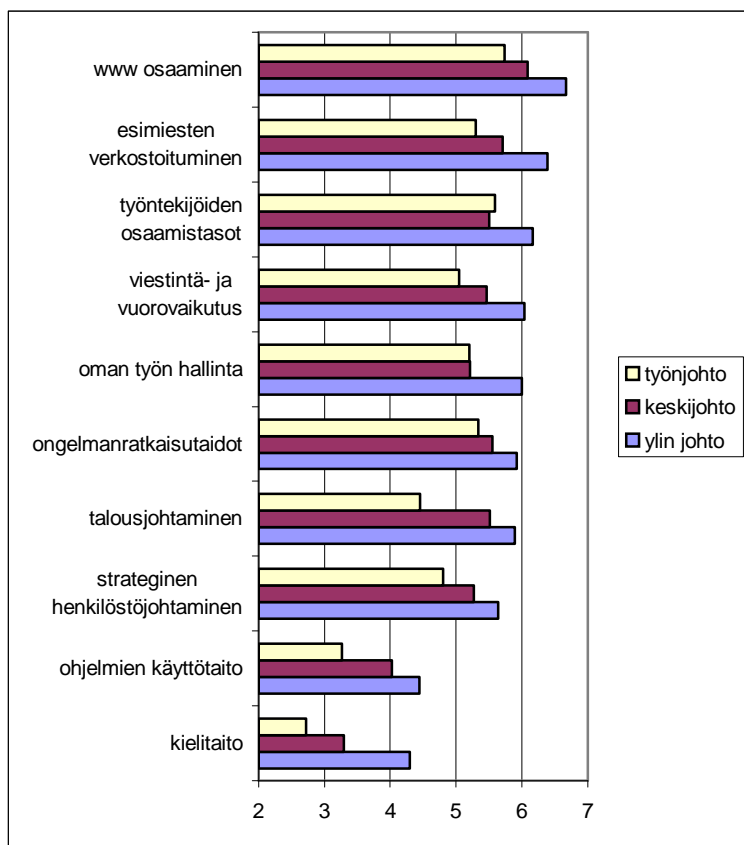
Kuvio 13. Taidon tärkeys arviointihetkellä aseman mukaan.

Esimiestaitojen arviointihetken tärkeyden nähdään kasvavan siirryttäessä työnjohdosta keskijohtoon ja edelleen ylimpään johtoon (kuviot 13-15). Suurin ero eri esimiestasojen välillä havaitaan *kielitaidon* tärkeyden arvioinnissa. Työnjohdon edustajat arvioivat ainoastaan *työntekijöiden työtehtävien hallinnan* tärkeämmäksi taidoksi kuin keskijohdon ja ylimmän johdon esimiehet. Tässä näkyy työnjohdon esimiesten tausta. Yleisesti julkisella sektorilla siirtyminen esimiesasemaan tapahtuu vahvan asiantuntijauran kautta.



Kuvio 14. Taidon tärkeys vuonna 2012 aseman mukaan.

Eri aseman esimiehet arvioivat tulevaisuudessa vaadittavista taidoista *www-osaamisen* ja *ohjelmien käyttötaidon* nykyhetken taitoja yhteneväisemmin (kuvio 14). Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi *viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa*, *talousjohtamisessa*, *työntekijöiden työtehtävien hallinnassa* sekä *kielitaidossa*. Keskijohdon ja ylimmän johdon esimiehet korostivat *esimiesten verkostoitumisen* merkitystä tulevaisuudessa työnjohdon esimiehiä enemmän. Keskijohdon esimiehet näkivät myös *talousjohtamisen* tärkeyden kasvavan muita esimiehiä enemmän. Edelleen suurin ero esimiesryhmien välillä havaitaan *kielitaidon* tärkeydessä.

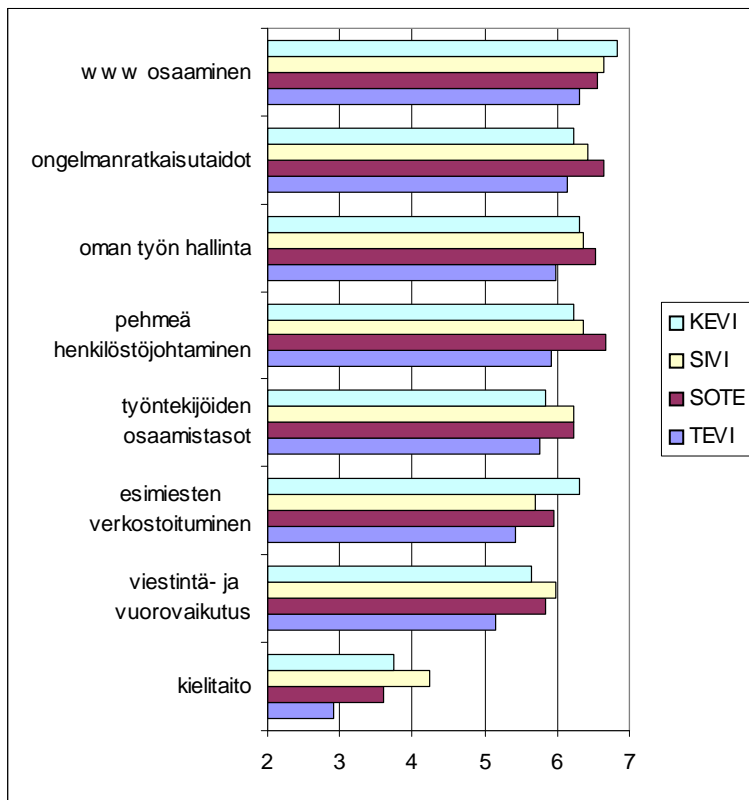


Kuvio 15. Oman osaamisen arviointi aseman mukaan.

Erot esimiesryhmien välisessä osaamisessa ovat selkeitä (kuvio 15). Ylimmän johdon esimiehet kokivat osaamisensa parempana kuin keskijohdon ja työnjohdon esimiehet kymmenessä tapauksessa kahdessaatoista. *Pehmeässä henkilöstöjohtamisessa* sekä *työntekijöiden työtehtävien hallinnassa* ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa aseman mukaan.

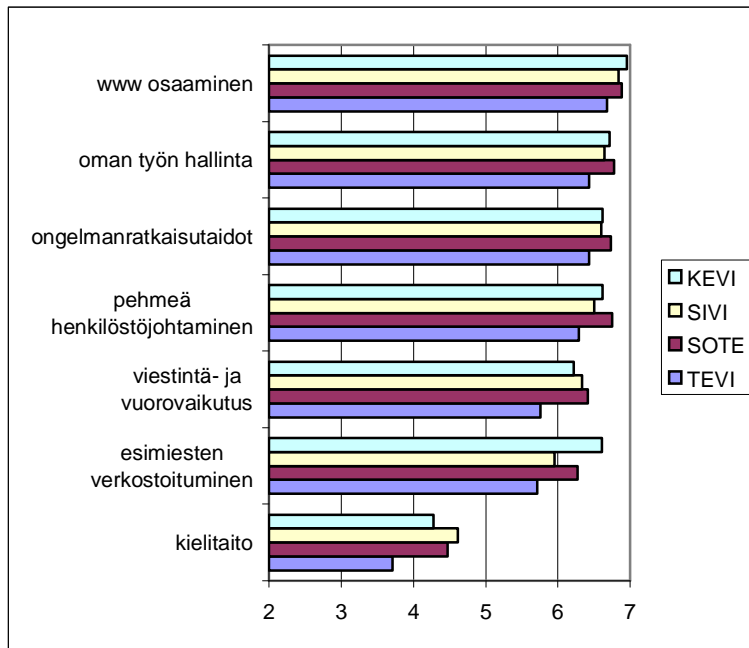
8.3.2 Toimiala kaupungin organisaatiossa

Toisena taustamuuttujana kysyttiin vastaajan toimialaa kaupungin organisaatiossa. Kotkan kaupungin organisaatio on jaettu neljään toimialaan. Nämä ovat tekninen toimi, sosiaali- ja terveystoimi, sivistystoimi sekä keskushallinto. Kuvioissa 16-18 esitetään esimiestaidot, joissa on tilastollisesti merkitsevät erot eri toimialoja edustavien esimiesten välillä. Toimialoista käytetään lyhennyksiä: Tekninen toimi (TEVI), Sivistystoimi (SIVI), Sosiaali- ja terveystoimi (SOTE) ja Keskushallinto (KEVI).



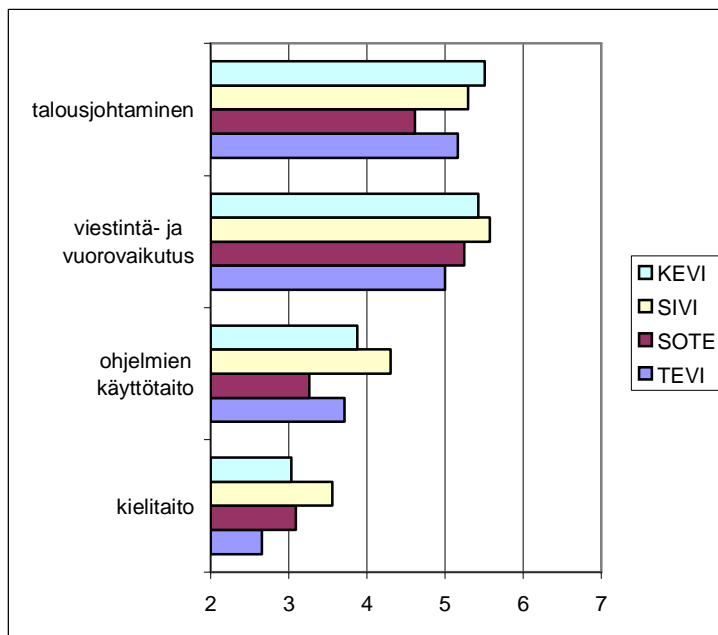
Kuvio 16. Taidon tärkeys arviointihetkellä toimialan mukaan.

Keskushallinnon esimiehet näkivät arviointihetkellä *esimiesten verkostoitumisen* ja *www-osaamisen* tärkeämpänä kuin muiden toimialojen esimiehet (kuvio 16). Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet korostivat *pehmeän henkilöstöjohtamistaidon*, *ongelmanratkaisutaitojen* sekä *oman työn hallinnan* tärkeyttä enemmän kuin muiden toimialojen esimiehet. Sivistystoimen esimiehet taas näkivät *kielitaidon* sekä *viestintä- ja vuorovaikutustaidot* tärkeämmäksi työssään kuin muiden toimialojen esimiehet. Teknisen toimen esimiehet arvioivat esimiestaitojen tärkeyden yleisesti muita alhaisemmaksi.



Kuvio 17. Taidon tärkeys vuonna 2012 toimialan mukaan.

Tulevaisuuteen suuntaava arviointi esimiestaitojen tärkeydestä (kuvio 17) noudattaa samaa linjaa kuin arviointihetken näkemys. Verrattuna edelliseen, *työntekijöiden osamistasojen hallinnassa* ei löytynyt eroa toimialojen välillä. Erot eri toimialojen välillä tasoittuvat verrattuna taitojen arviointihetken tärkeyteen.

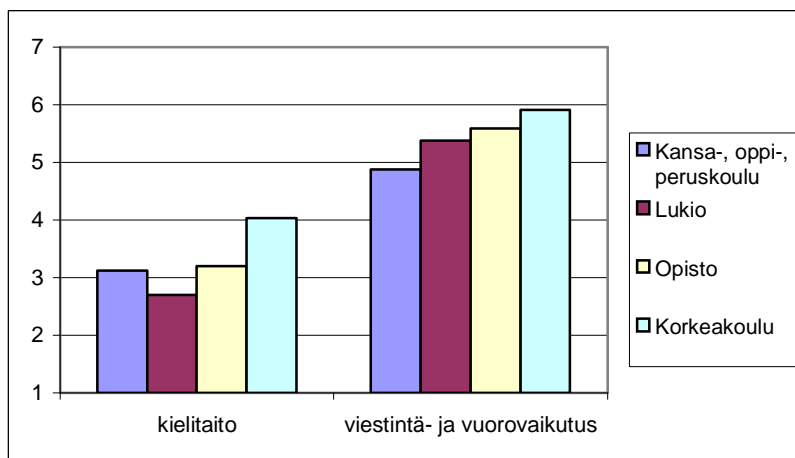


Kuvio 18. Oman osaamisen arviointi toimialan mukaan.

Neljän esimiestäidon hallitsemisessa on eroja toimialojen välillä (kuvio 18). Sivistystoimen esimiehet kokivat osaamisensa *viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa, ohjelmien käyttötaidoissa* sekä *kielitaidossa* parempana kuin muiden toimialojen esimiehet. Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet kokivat osaamisensa muita toimialoja heikompana *talousjohtamisessa* sekä *ohjelmien käyttötaidoissa*. Teknisen toimen esimiehet arvioivat osaamisensa *kielitaidossa* ja *viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa* muita toimialoja heikommaksi.

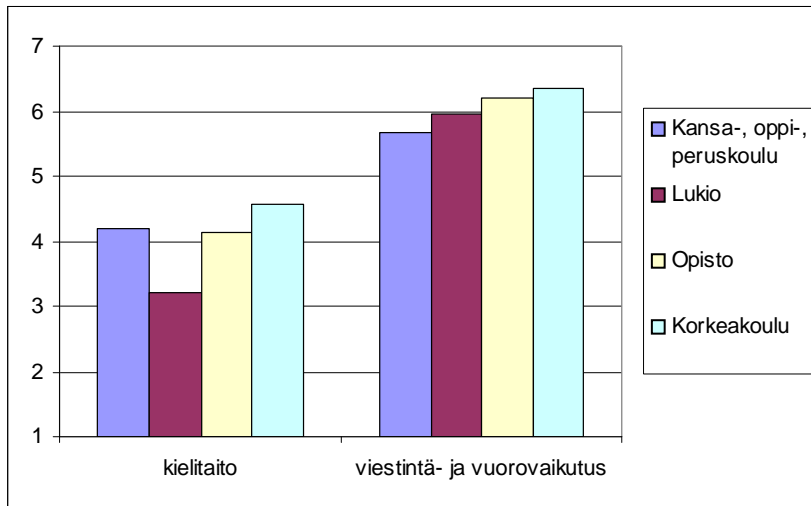
8.3.3 Koulutustausta

Kolmantena taustamuuttujana kysyttiin vastaajan koulutusta. Vastausvaihtoehtoina olivat Kansa- oppi- tai peruskoulu, Lukio, Opisto ja Korkeakoulu. Kuvioissa 19-21 esitetään esimiestäidot, joissa on tilastollisesti merkitsevät erot eri koulutustaustan omaavien esimiesten välillä.



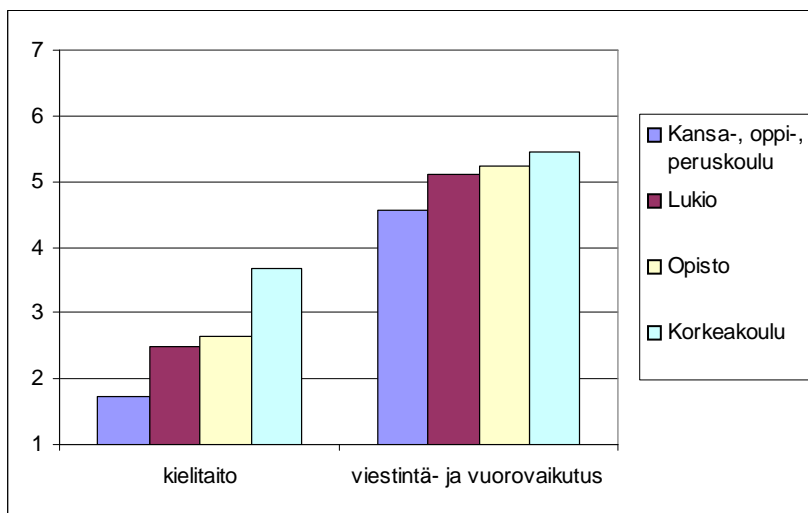
Kuvio 19. Taidon tärkeys arviointihetkellä koulutuksen mukaan.

Eri ikäryhmiin kuuluvat esimiehet näkivät vain kahden esimiestäidon tärkeyden toisistaan poikkeavasti. Korkeasti koulutetut esimiehet arvioivat *kielitaidon* sekä *viestintä- ja vuorovaikutustaidot* tärkeämmiksi kuin vähemmän koulutetut (kuvio 19).



Kuvio 20. Taidon tärkeys vuonna 2012 koulutuksen mukaan.

Esimiehet näkivät *kielitaidon* ja *viestintä- ja vuorovaikutustaitojen* tärkeyden kasvavan tulevaisuudessa lähes samassa suhteessa (kuvio 20). Erot korkeasti koulutettujen ja vähemmän koulutettujen esimiesten välillä noudattavat edellisessä kuviossa (19) esiteltyä linjaa.

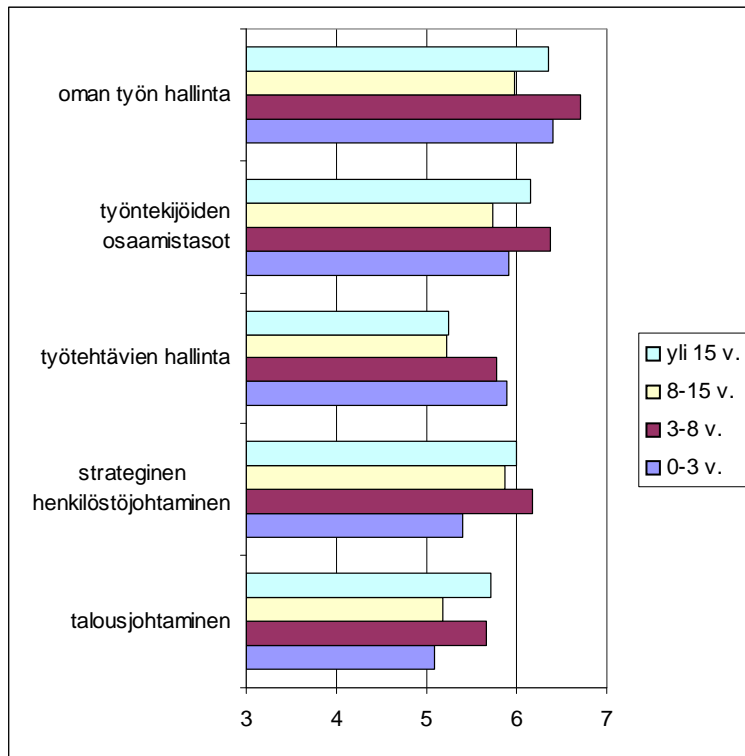


Kuvio 21. Oman osaamisen arviointi koulutuksen mukaan.

Esimiestaitojen hallinnassa olevat erot koulutusasteiden mukaan näkyvät samoissa taidoissa kuin taidon tärkeyden arvioinnissa. Korkeakoulun käyneet esimiehet kokivat osaamisensa *viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa* paremmaksi kuin muut esimiehet. Erot koulutusasteiden välillä näkyvät myös *kielitaidon* koetussa osaamisessa (kuvio 21).

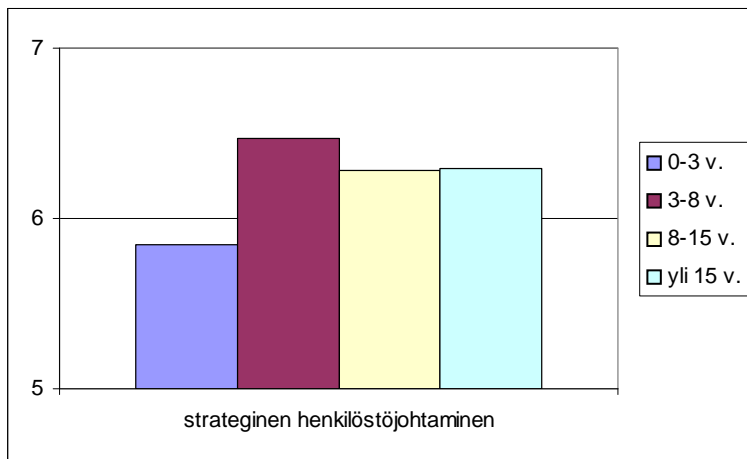
8.3.4 Työkokemus

Neljäntenä taustamuuttujana kysyttiin esimiesten työkokemusta. Asteikkona työkokemuksessa arvioinnissa olivat: alle 3 vuotta, 3-8 vuotta, 8-15 vuotta sekä yli 15 vuotta. Kuvioissa 22-24 on esitetty ne esimiestaidot, joissa on tilastollisesti merkitsevät erot eri määrän työkokemusta omaavien esimiesten välillä.



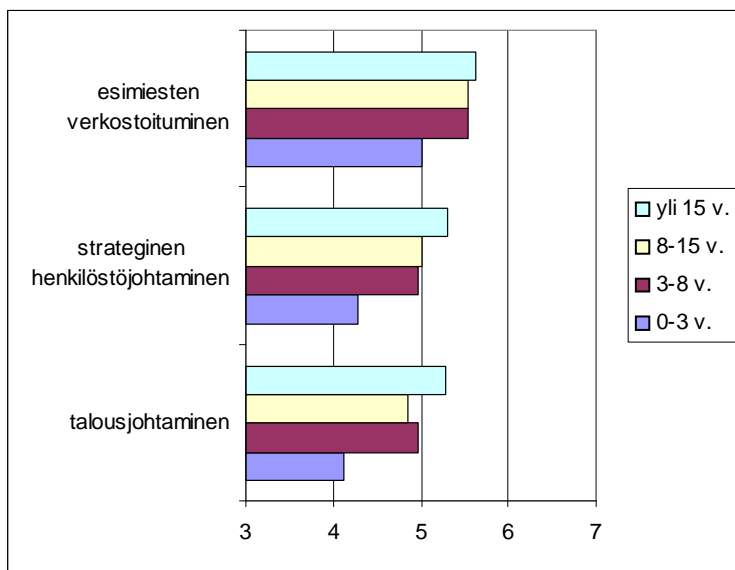
Kuvio 22. Taidon tärkeys arviointihetkellä työkokemuksen mukaan.

Kokemattomimmat esimiehet korostivat *työntekijöiden työtehtävien hallintaa* enemmän kuin kokeneemmat kollegansa (kuvio 22). Tämä viittaa työjohtajien lailla substanssiosaamisen korostamiseen. Muiden taitojen arvioinnissa työkokemuksen määrä ei näytä yhtä selkeästi.



Kuvio 23. Taidon tärkeys vuonna 2012 työkokemuksen mukaan.

Tulevaisuuden taidoista ainoastaan *strategisessä henkilöstöjohtamisessa* löytyi eroa esimiesten työkokemuksen mukaan (kuvio 23). Kokemattomat esimiehet arvioivat taidon vähemmän tärkeäksi kuin kokeneemmat esimiehet.

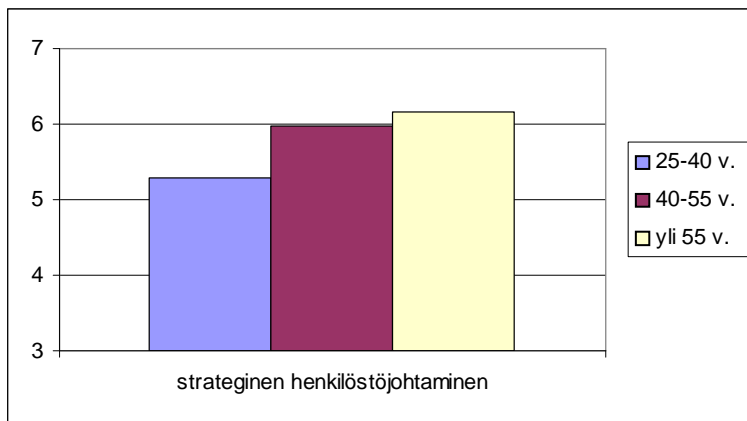


Kuvio 24. Oman osaamisen arviointi työkokemuksen mukaan.

Kokeneet esimiehet arvioivat osaamisensa kokemattomampia paremmaksi (kuvio 24). Erot näkyvät *esimiesten verkostoitumisessa*, *strategisessä henkilöstöjohtamisessa* sekä *talousjohtamisessa*. Tuloksista voidaan havaita, että kokemus tuo luottamusta omiin kykyihin.

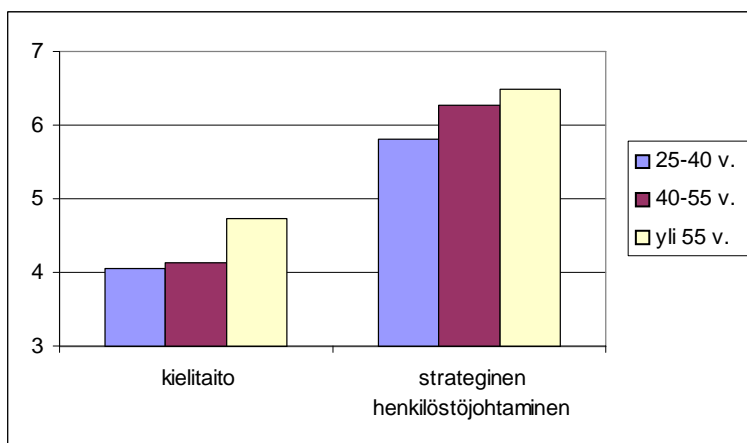
8.3.5 Ikä

Neljäntenä taustamuuttujana kysyttiin esimiesten ikää. Asteikkona iän arvioinnissa olivat: alle 25 vuotta, 25-40 vuotta, 40-55 vuotta sekä yli 55 vuotta. Alle 25 -vuotiaita esimiehiä ei ollut tutkimushetkellä kohdeorganisaatiossa. Kuvioissa 25-27 on esitetty ne esimiestaidot, joissa on tilastollisesti merkitsevät erot eri ikäryhmien välillä. Taustamuuttujista vastaajan ikä selittää vähiten vastausten hajontaa.



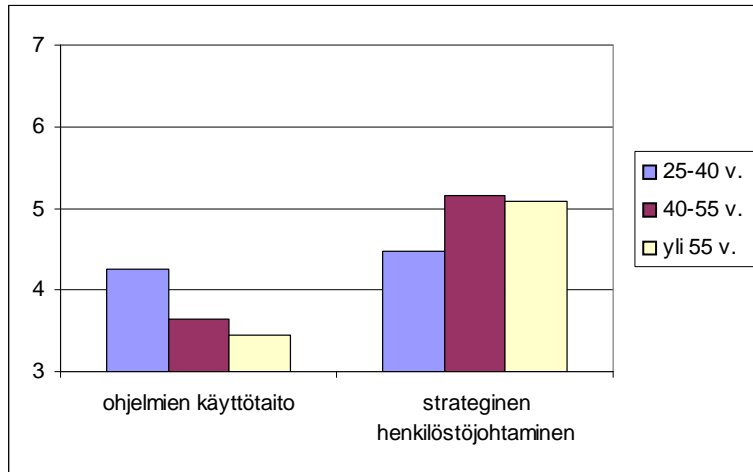
Kuvio 25. Taidon tärkeys arviointihetkellä iän mukaan.

Kahdestatoista esimiestaidosta vain *strategisen henkilöstöjohtamisen* tärkeys nähtiin arviointihetkellä poikkeavan ikäryhmittäin (kuvio 25). Vanhemmat esimiehet korostivat taidon tärkeyttä nuorempia enemmän.



Kuvio 26. Taidon tärkeys vuonna 2012 iän mukaan.

Vanhemmat esimiehet näkivät *strategisen henkilöstöjohtamisen* tulevaisuudessakin tärkeämpänä kuin nuoremmat esimiehet. Ikäryhmien välillä löytyi eroa myös *kielitaidossa*. Tämänkin taidon vanhemmat esimiehet arvioivat nuorempia kollegoitansa tärkeämmäksi (kuvio 26).

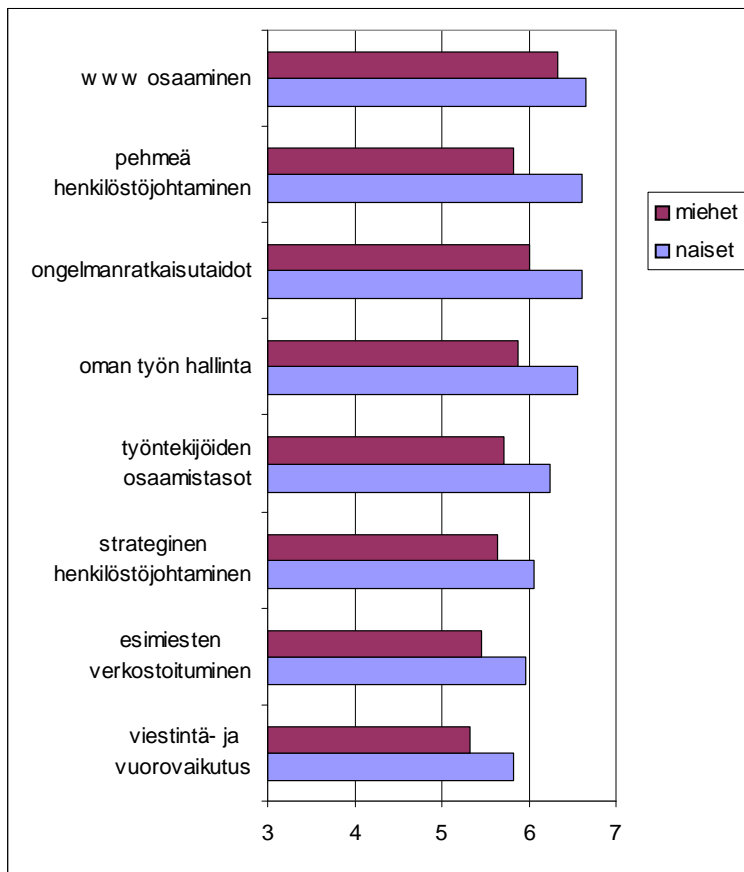


Kuvio 27. Oman osaamisen arviointi iän mukaan.

Tässä tapauksessa tärkeäksi arvioitu taito koetaan myös hallitsevan. Vanhemmat esimiehet kokevat osaamisensa *strategisessa henkilöstöjohtamisessa* parempana kuin nuoret esimiehet. Nuoremmat arvioivat vastaavasti osaamisensa *ohjelmien käyttötaidossa* paremmaksi kuin vanhemmat (kuvio 27).

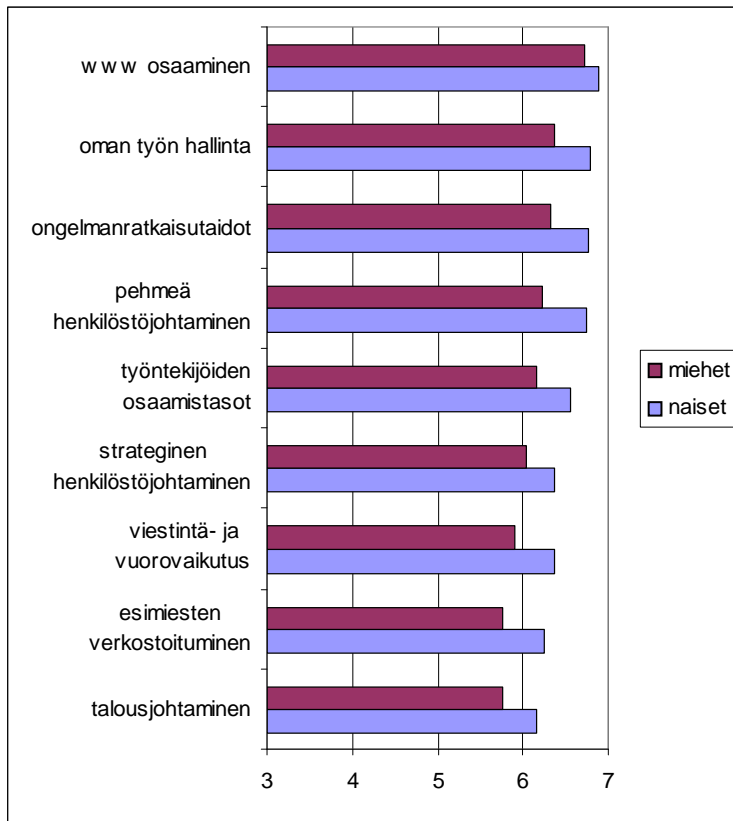
8.3.6 Sukupuoli

Viimeisenä taustamuuttujana kysyttiin vastaajan sukupuolta. Kuvioissa 28-31 on esitetty esimiestaidot, joissa on tilastollisesti merkitsevät erot naisten ja miesten välillä.



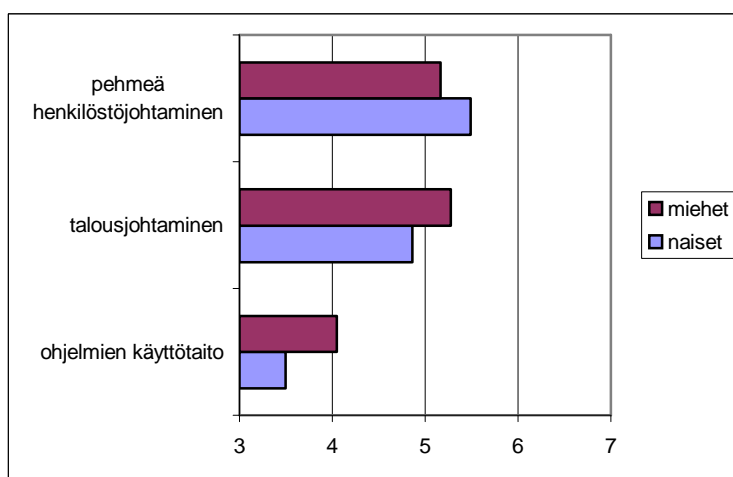
Kuvio 28. Taidon tärkeys arviointihetkellä sukupuolen mukaan.

Erot naisten ja miesten vastauksissa ovat huomattavia (kuvio 28). Naiset korostivat esimiestaitojen tärkeyttä sekä nykyhetkellä että tulevaisuudessa (kuvio 29) enemmän kuin miehet. Ero näkyy useimmissa esimiestaidoissa. Naiset korostavat erityisesti *pehmeän henkilöstöjohtamisen*, *ongelmanratkaisutaitojen* sekä *oman työn hallinnan* tärkeyksiä.



Kuvio 29. Taidon tärkeys vuonna 2012 sukupuolen mukaan.

Tulevaisuuden esimiestaitojen arviointi ei juuri poikkea arviointihetken vastaavasta verrattaessa naisten ja miesten vastauksia (kuvio 29). Ainoana uutena taitona kuviossa on *talousjohtaminen*. Tätäkin taitoa naiset korostavat miehiä enemmän.



Kuvio 30. Oman osaamisen arviointi sukupuolen mukaan.

Esimestaitojen hallinnan arviointi poikkeaa merkittävästi taitojen tärkeyden arvioinnista. Esimiesten osaamisen arviointi noudattelee perinteistä stereotyyppistä sukupuolijakoa (kuvio 30). Naiset kokivat osaamisensa *pehmeässä henkilöstöjohtamisessa* paremmaksi kuin miehet. Miehet vastaavasti arvioivat osaamisensa *talousjohtamisessa* sekä *ohjelmien käyttötaidossa* paremmaksi kuin naiset.

8.3.7 Esimiesten taustamuuttujia yhdistävä tarkastelu

Taulukkoon 16 on yhdistetty esimestaitojen nykyhetken tärkeyden sekä hallinnan arvioinnin taustamuuttujatarkastelun havainnot. Taulukosta voidaan havaita selvästi eri taitojen tärkeyttä korostavia sekä eri taitoja hallitsevia ryhmiä.

Taulukko 16. Yhteenveto esimestaitojen tärkeyden ja hallinnan arvioinnista taustamuuttujittain		
Esimestaito	Taidon tärkeyden korostaminen muita ryhmiä enemmän	Osaamisen korostaminen muita ryhmiä enemmän
www- osaaminen	ylin johto, KEVI, naiset	ylin johto
työntekijöiden osaamistasot	SIVI, SOTE, naiset	ylin johto
esimiesten verkostoituminen	KEVI, naiset	ylin johto, paljon työkokemusta
työntekijöiden työtehtävien hallinta	työnjohto, vähän työkokemusta	
ongelmanratkaisutaidot	SOTE, naiset	ylin johto
pehmeä henkilöstöjohtaminen	SOTE, naiset	naiset
viestintä- ja vuorovaikutustaidot	ylin johto, SIVI, naiset, korkeakoulu	ylin johto, SIVI, korkeakoulu
oman työn hallinta	SOTE, naiset	ylin johto
strateginen henkilöstöjohtaminen	naiset, yli 55v.	ylin johto, paljon työkokemusta, yli 55 v.
talousjohtaminen	ylin johto	ylin johto, KEVI, miehet, paljon työkokemusta
ohjelmien käyttötaito	ylin johto	ylin johto, SIVI, miehet, 25-40v.
kielitaito	ylin johto, SIVI, korkeakoulu	SIVI, korkeakoulu

Yhteenvetokuvioista havaitaan substanssiosaamiseen liittyvän *työntekijöiden työtätehtävien hallinnan* olevan ainoa taito, jonka hallinnassa yksikään taustamuuttuja ei selitä vastausten hajontaa. Edellisen alaluvun (8.2) tarkastelussa taito paljastui myös ainoaksi, jossa ei ilmennyt kehitystarvetta. Vähän työkokemusta omaavien työnjohdon esimiesten näkevät sen kuitenkin tärkeämmäksi kuin muut esimiehet.

Sivistystoimen korkeasti koulutetut ylimmän johdon esimiehet arvioivat osaamisensa viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa paremmaksi kuin muut esimiehet. Keskushallinnon paljon työkokemusta omaavat ylintä johtoa edustavat miehet arvioivat puolestaan hallitsevansa talousjohtamiseen liittyvät taidot muita esimiehiä paremmaksi. Tuloksista havaitaan esimerkiksi myös sosiaali- ja terveystoimen edustajien ja naisten vastauksissa paljon yhtäläisyyksiä.

8.4. Esimiestaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi kyselylomakkeen alkuperäisissä osaamisalueissa

Tässä alaluvussa tarkastellaan yksittäisiä kyselylomakkeen esimiestaitoja joista muodostettiin esimiestaitojen summamuuttujat. Yksittäisten osioiden tarkastelulla on syvennetty summamuuttujina muodostettujen esimiestaitojen tarkastelua (alaluvut 8.1 ja 8.2). Tavoitteena on löytää yksittäisiä taitoja, jotka selittävät laajempien esimiestaitojen tärkeyden kasvua ja havaittuja kehitystarpeita eniten. Tarkastelu on toteutettu kyselylomakkeen alkuperäisissä osaamisalueissa.

Kuvioissa 31-36 esitellään esimiestaitojen arviointia keskiarvojen avulla. Esimiestaitojen keskiarvojen erojen tilastollista merkitsevyyttä ei ole todistettu. Kuvioiden tulkinnaissa käytetyt keskiarvojen ovat taulukoituna liitesivuilla (liite 6).

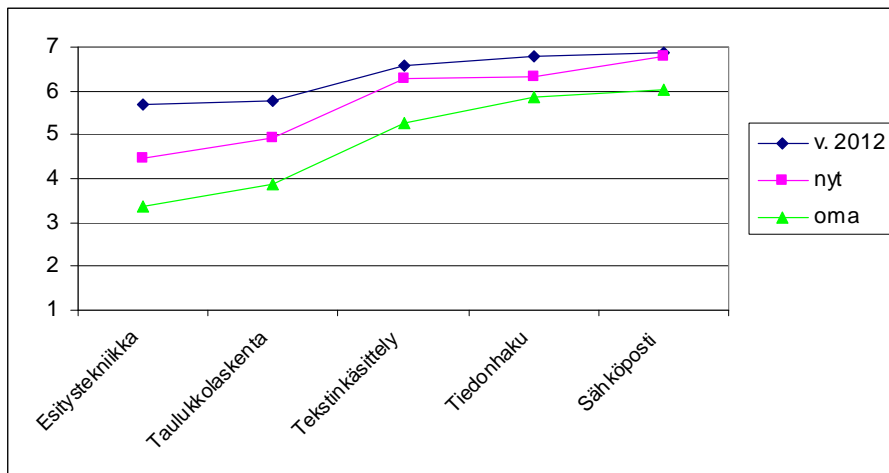
Diagrammien kolme linjaa kuvaavat esimiestaitojen arviointia seuraavasti:

- Neliösymbolilla (■) merkitty akseli kuvaa esimiesten arvioita taidon tärkeydestä työsään tällä hetkellä. (kaaviossa: nyt)
- Ruutusymbolilla (◆) merkitty akseli kuvaa esimiesten arvioita taidon tärkeydestä työsään tulevaisuudessa. (kaaviossa: v.2012)

- Kolmiosymbolilla (▲) merkitty akseli kuvaa esimiesten arvioita omasta osaamisestaan kyseisessä taidossa tällä hetkellä. (kaaviossa: oma)

Kaavioiden tulkitsemista on helpotettu luokittelemalla aineisto nousevasti arviointihetken vähiten tärkeästä taidosta tärkeimpään.

8.4.1 Tekniset taidot

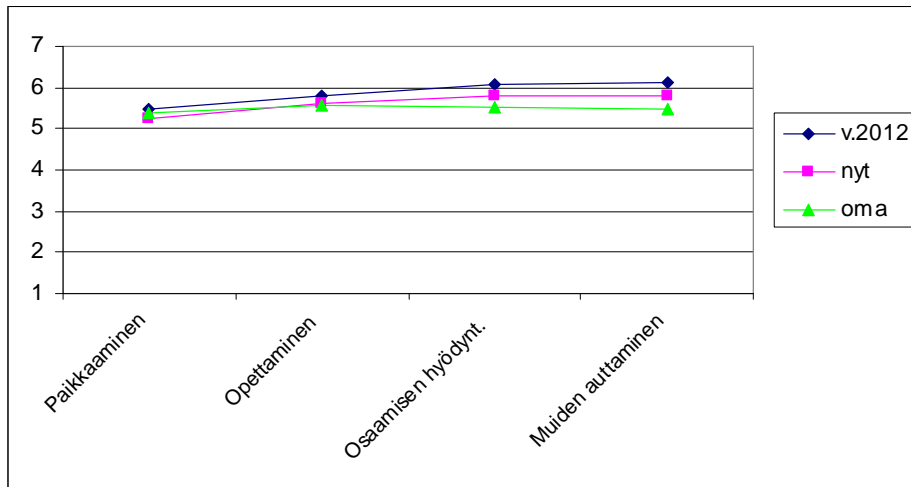


Kuvio 31. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen teknisissä taidoissa.

Teknisiin taitoihin kuuluu ohjelmien käyttötaitoa mittaavat osiot (*esitystekniikkaohjelmien käyttötaito, taulukkolaskentaohjelmien käyttötaito, tekstinkäsittelyohjelmien käyttötaito*) sekä www-osaamista mittaavat osiot (*tietokoneen käyttö tiedonhakuun, sähköpostiohjelmien käyttötaito*).

Ohjelmien käyttötaidon tärkeyden kasvua selittää esitystekniikka-, ja taulukkolaskentaohjelmien tärkeyden kasvu (kuvio 31). Ohjelmien käyttötaidon kehitystarpeet ilmenevät lähes yhtä suurina kaikissa Office-ohjelmissa. Kehitystarpeet ja tärkeyden kasvu ovat huomattavia. Tiedonhaku internetistä selittää sähköpostiohjelmiä enemmän www-osaamisen tärkeyden kasvua. Kehitystarvetta selittää puolestaan www-osaamisessa havaittu osaamisvaje.

8.4.2 Työyksikköosaamiseen liittyvät taidot

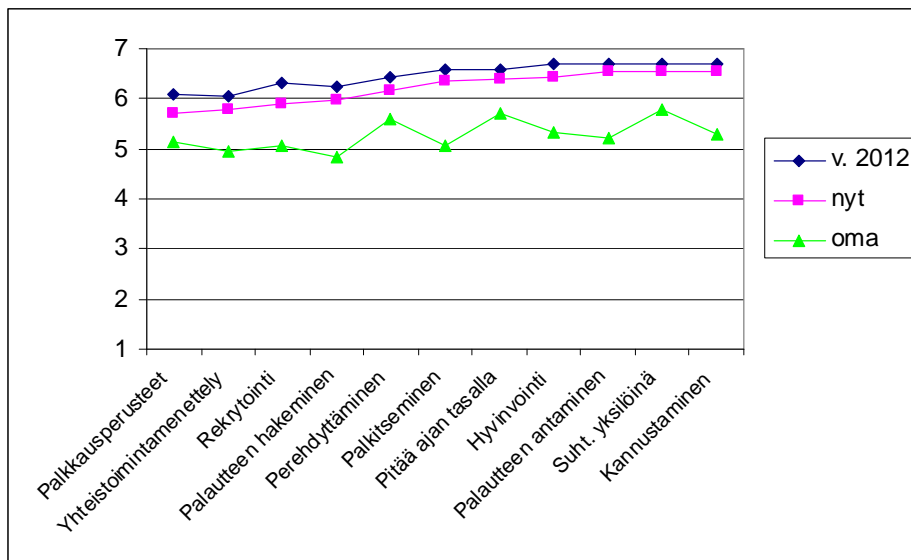


Kuvio 32. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen työyksikköosaamiseen liittyvissä taidoissa.

Työyksikköosaamiseen liittyvillä taidoilla tarkoitetaan tässä sitä substanssiosaamista, jota esimiehen on hallittava omassa työyksikössään. Tähän osaamisalueeseen kuuluu työntekijöiden työtehtävien hallintaa mittaavat osiot (*oman työyksikön työntekijöiden taitojen osaaminen siten, että pystyy tarvittaessa paikkaamaan heitä, oman työyksikön työntekijöiden työtehtävien opettaminen*) sekä esimiesten verkostoitumista mittaavat osiot (*muiden esimiesten osaamisen hyödyntäminen omassa työssä, muiden esimiesten auttaminen omalla osaamisella*).

Esimiesten verkostoitumistaitojen tärkeyden kasvu sekä kehitystarpeet ilmenevät molemmissa osaamista mittaavissa taidoissa. Esimiehet kokivat kehitystarpeita sekä *muiden esimiesten osaamisen hyödyntämisessä* että *muiden esimiesten auttamisessa omalla osaamisella* (kuvio 32). Työntekijöiden työtehtävien hallinnassa ei koettu merkittävää kehitystarvetta. Esimiehet arvioivat näidenkin taitojen tärkeyden kasvavan tulevaisuudessa.

8.4.3 Henkilöstöjohtamistaidot

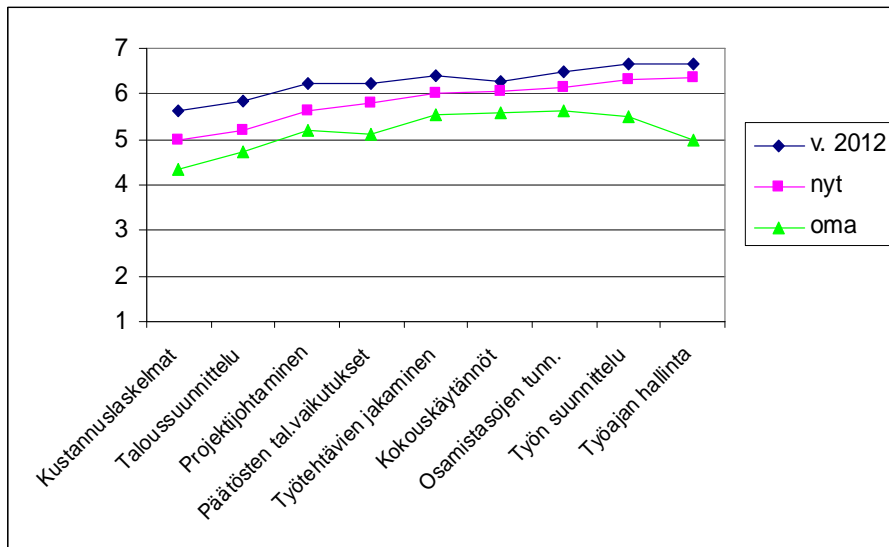


Kuvio 33. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen henkilöstöjohtamistaidoissa.

Henkilöstöjohtamistaitoihin kuuluu taidon strategista puolta mittaavat osiot (*työntekijöiden palkkausperusteiden hallinta, yhteistoimintamenettelyn hallinta, taito rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa, ja työntekijöiden palkitseminen oikeudenmukaisesti*) sekä pehmeää puolta mittaavat osiot (*rakentavan palautteen hakeminen työntekijöiltä, taito perehdyttää uusi työntekijä, työntekijöiden pitäminen ajan tasalla organisaation asioista, työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioiminen, rakentavan palautteen antaminen työntekijöille, suhtautuminen työntekijöihin yksilöinä sekä työntekijöiden kannustaminen*).

Palkkausperusteiden hallinta ja rekrytointitaidot selittävät strategisten henkilöstöjohtamistaitojen tärkeyden kasvua yksittäisistä taidoista eniten (kuvio 33). Suurimmat kehitystarpeet ilmenevät *oikeudenmukaisessa palkitsemisessa*. Henkilöstöjohtamisen pehmeän puolen tärkeyden kasvu jakaantuu yksittäisille taidoille strategista tasaisemmin. Suurimmat kehitystarpeet ilmenevät *työntekijöiden kannustamisessa, rakentavan palautteen antamisessa ja hakemisessa sekä työhyvinvoinnin huomioimisessa*.

8.4.4 Organisointitaidot

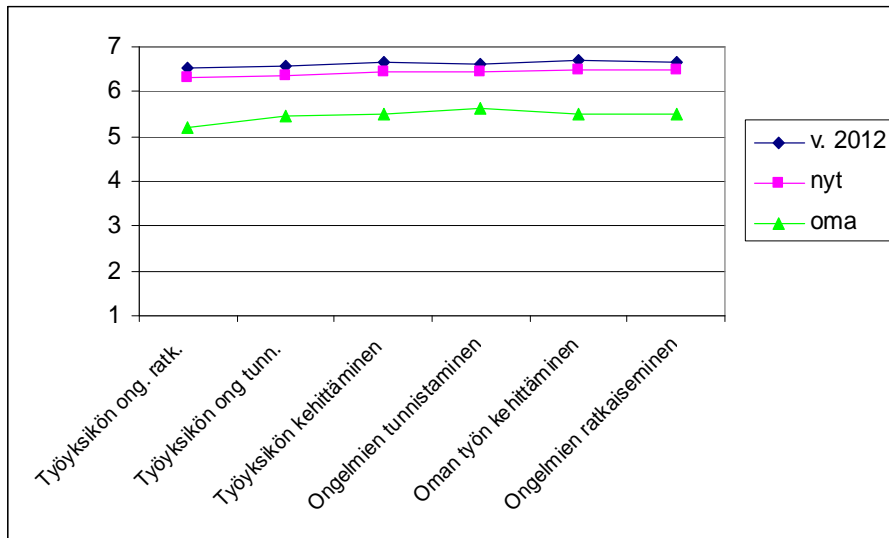


Kuvio 34. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen organisointitaidoissa.

Organisointitaitoihin kuuluu talusjohtamista mittaavat osiot (*taito tehdä kustannuslaskelmia, taito tehdä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia, projektijohtamistaito, päätöksenteon taloudellisten vaikutusten huomioiminen, kokouskäytäntöjen osaaminen*) ja työntekijöiden osaamistasojen hallintaa mittaavat osiot (*työntekijöiden osaamistasojen tunnistaminen eri työtehtävissä, työtehtävien jakaminen työntekijöiden osaamistasojen mukaan*) sekä oman työn hallintaa mittaavat osiot (*työn suunnittelu ja työajan hallinta*).

Taidot tehdä kustannuslaskelmia sekä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia selittävät talusjohtamisen tärkeyden kasvua yksittäisistä taidoista eniten (ks. kuvio 34). Esimiehet arvioivat talusjohtamisen suurimman kehitystarpeen olevan kuitenkin päätösten taloudellisten vaikutusten huomioinnissa. Esimiehen oman työnsä hallinnassa taidon tärkeyden kasvu jakautuu työn suunnittelun ja työajan hallinnan kesken. Työajan hallinnassa ilmenee työn suunnittelua huomattavasti suurempi kehitystarve. Työntekijöiden osaamistasojen hallintaa mittaavissa taidoissa tärkeyden kasvu ja kehitystarpeet jakautuivat tasaisesti eri taitojen kesken.

8.4.5 Ongelmanratkaisutaidot

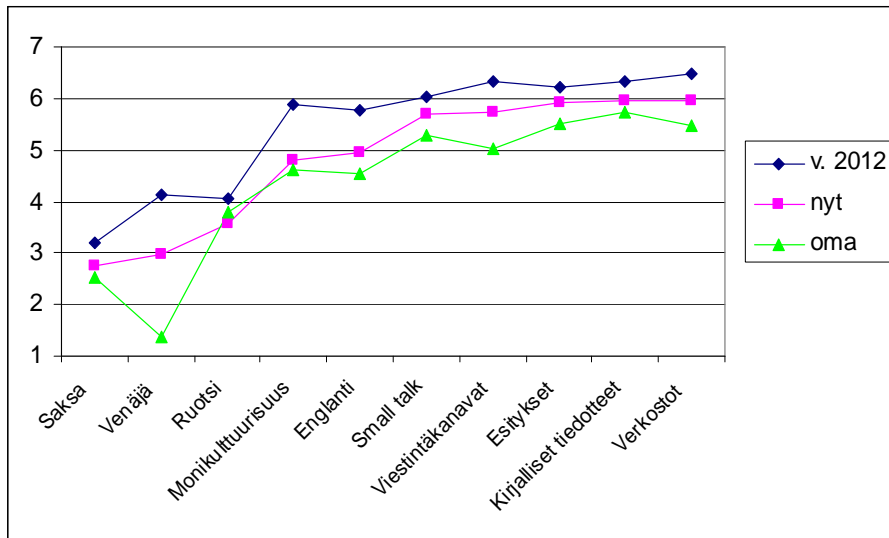


Kuvio 35. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen ongelmanratkaisutaidoissa.

Ongelmanratkaisutaidot sisältää kuusi osiota. Nämä ovat kuvion järjestyksessä: *työyksikössä olevien ongelmien ratkaiseminen, työyksikössä olevien ongelmien tunnistaminen, työyksikön toimintatapojen kehittäminen, omassa työssä ilmenevien ongelmien tunnistaminen, omien toimintatapojen kehittäminen sekä omassa työssä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen.*

Mikään yksittäinen ongelmanratkaisutaito ei esimiesten mukaan selitä merkittävästi osaamisalueen tärkeyden kasvua (kuvio 35). Esimiehet arvioivat tunnistavansa omassa työssään ja työyksikössään olevat ongelmat varsin hyvin. Kehitystarve on ongelmien tunnistamista suurempi niiden ratkaisemisessa ja toimintatapojen kehittämisessä.

8.4.6 Kieli-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot



Kuvio 36. Esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet kyselylomakkeen kieli-, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa.

Kieli-, viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin kuuluvat kielitaitoa mittaavat osiot (*saksankielen osaaminen, venäjänkielen osaaminen, ruotsinkielen osaaminen, englannin kielen osaaminen*) sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja mittaavat osiot (*monikulttuurisuuden huomioiminen, epämuodollisen keskustelun taito, erilaisten viestintäkanavien tehokas käyttö, esitysten pitämisen taito, kirjallisten tiedotteiden laatiminen, kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden*).

Esimiehet arvioivat venäjän ja englanninkielen tärkeyden kasvavan ruotsin ja saksankieltä huomattavasti enemmän (kuvio 36). Erot näkyvät myös kielitaidon kehitystarpeissa. Esimiesten mukaan venäjänkielessä on jo tällä hetkellä erittäin suuri vaje osaamisessa, joka tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa. Venäjänkielessä kehitystarve ilmeneekin kaikista kyselylomakkeessa arvioitavina olleista taidoista suurimpana. Vastaavasti ruotsinkielessä ei ilmene lainkaan kehitystarvetta.

Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tärkeyden kasvua selittää yksittäisistä taidoista eniten *monikulttuurisuuden huomioiminen*. Tämän taidon arvioinnissa on huomioitava osaamisen riittämättömyyden korostuminen vasta tulevaisuudessa. Nykyhetken kehitystarve on vain murto-osa tulevaisuuden kehitystarpeesta. Muut viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kasvua selittävät yksittäiset taidot ovat *erilaisten viestintäkanavien tehokas*

käyttö ja kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden. Samat taidot selittävät myös viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehitystarpeita muita taitoja enemmän.

8.4.7 Puolistrukturoitujen osioiden anti

Jokainen kyselylomakkeen osaamisalue sisälsi viimeisenä kysymyksenä puolistrukturoidun kysymyksen: Joku muu taito, mikä? Arviointiasteikkona käytettiin samaa seitsemänportaista asteikkoa. Foddy (1995, 128) perustelee avointen kysymysten etuja mm. seuraavasti:

- Ne sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin.
- Ne antavat mahdollisuuden tunnistaa vastaajan viitekehyksiä.
- Ne ovat välttämätön vaihe monivalintatehtävien vaihtoehtojen kehittämisessä.

Tässä tutkimuksessa puolistrukturoitujen kysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus täydentää osaamisaluetta haluamallaan taidolla ja arvioida tämän tärkeyttä sekä omaa osaamista tässä taidossa. Täten osiot voivat toimia kyselyn kehittämisen apuna.

Osaamisaluetta täydentäviin kohtiin tuli vähänlaisesti vastauksia. Tähän voidaan pitää yhtenä syynä kyselyn pituutta. Lukumäärältään vähäisissä vastauksissa esimiehet täydensivät yleensä osaamisaluetta valitsemallaan taidolla, jota kysyttiin myöhemmin toisen osaamisalueen osiona. Täten täydennettävien kysymysten tuoma uutuusarvo oli vain osioiden mahdollinen uudelleenjärjestäminen.

Avoimista kysymyksistä uutta tietoa tuotti eniten kieli- viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa kysytty osio muiden kielten tärkeydestä ja hallinnasta. Avoimissa vastauksissa esimiestyössä tärkeiksi kieliksi oli mainittu esimerkiksi ranska, espanja, portugali, eesti ja viittomakieli. Tässä, kuten useissa muissa puolistrukturoiduissa osioissa, vastaaja hallitsi itse tärkeäksi kokemansa taidon. Muilta osin puolistrukturoidut osiot tuottivat hyvin vähän uutta tietoa, eikä niiden jatkokäsittelyä nähty käytettävissä olevien resurssien puitteissa järkeväksi.

9. Pohdinta ja johtopäätökset

Oppiminen nähdään yleisesti kilpailukykyä parantavana tekijänä (Sydänmaanlakka 2003, 2000; Viitala 2002; Ojala 2002; Sarala & Sarala 1999; Kauhanen 1998). Uusien taitojen oppimisen lisäksi on syvennettävä jo opittuja taitoja. Tämä tarkoittaa pääsääntöisesti sitä, että se minkä osaat nyt, on osattava tulevaisuudessa paremmin. Esimies-työssä tärkeät taidot muuttuvat tulevaisuudessa vieläkin tärkeämmiksi. Henkilöstön kehittämiseen sisältyviä kehitystarvekartoituksia (osaamisesta, koulutustarpeesta, yms.) käytetään yleisesti apuvälineinä tämän päivän organisaatioiden valmistautumisessa tulevaisuuteen.

Kunnallisen sektorin työntekijöistä merkittävä osa on lähestymässä eläkeikää. Kotkan kaupungin esimiesryhmä ei ole tässä mielessä poikkeus. Ikääntyvä esimiesjoukko, eläkkeelle siirtyvä osaamis pääoma sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden muuttuminen esimiestyössä luovat suuria haasteita kuntaorganisaatioiden johdolle. Ennakoidakseen näitä haasteita on johdon saatava tietoa esimiesten käsityksistä työstään ja sen muuttumisesta tulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa selvitettiin Kotkan kaupungin esimiesten käsityksiä työssään vaadittavista taidoista tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä näiden taitojen hallinnasta.

Kolmen edellä mainitun näkökulman yhdistäminen samaan tutkimukseen poikkeaa aikaisemmissa tutkimuksissa käytetyistä kehitystarveanalyysin malleista. Hätösen (1998) kehitystarveanalyysissä osaamisalueiden määrittämisen jälkeen niille asetetaan tavoitetasot. Kartoitettua nykyosaamista verrataan tämän jälkeen tavoitteena olevaan osaamiseen kuilujen havaitsemiseksi. Pirneksen (2003) mukaan henkilöarviointi- ja kehittämistarpeiden selvityksen lähtökohtana on työn nykyisten ja muuttuvien vaatimusten määrittely. Hänen mukaansa työn vaatimuksilla voidaan tarkoittaa työn nyt tai tulevaisuudessa tekijälleen asettamia vaatimuksia. Kehittämisen pohjana tulee olla tulevaisuuden vaatimukset. (Pirnes, 2003, 210.)

Tässä tutkimuksessa oli lähtökohtana esimiestaitojen määrittäminen. Esimiestaitojen tavoitetasojen määrittelyn sijasta keskityttiin taitojen tärkeyden arvioimiseen työtehtävän kannalta. Sekä tavoitetasojen määrittelyllä että taitojen tärkeyden arvioinnilla haetaan vertailukohtaa nykyosaamiseen kehitystarpeiden tunnistamiseksi. Myös Palomäki (2001) on opinnäytetyössään käyttänyt taitojen tärkeyden arviointia kehitystarpeiden määrittelyn apuna. Palomäki on tutkinut esimiestaitojen tärkeyden ja oman osaamisen suhdetta käyttäen Hätösen kehitystarveanalyysimallia. Tutkimusta käsitellään rinnakkaisena tutkimuksena aikaisemman tutkimuksen sijasta, koska tietoisuus opinnäytetyöstä saatiin vasta tämän tutkimuksen tulososan valmistuttua. Täten Palomäen tutkimus ei ole vaikuttanut tämän tutkimuksen empiirisen osan muodostamiseen.

Laajentamalla esimiestaitojen tärkeyden arviointia nykyhetken lisäksi tulevaisuuteen, saadaan nykyosaamiselle kaksi vertailukohtaa. Näiden vertailujen avulla saadaan selville: *esimiestaitojen tärkeyden ennakoitu muutos nykyhetkestä tulevaisuuteen, koettu osaamisvaje nykyhetkellä sekä arvioitu osaamisvaje tulevaisuuden ennakoituun tarpeeseen verrattuna*. Vastaavanlaista kolmea mittaria yhdistävää tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty.

Tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltu läpi tutkimusraportin. Luotettavuuden tarkastelussa on keskitytty kyselylomakkeen laatimisen, tutkimusaineiston edustavuuden, aineiston analyysimenetelmien sekä tutkimustulosten luotettavuuteen. Seuraavissa alaluvuissa tiivistetään tämän tutkimuksen tuloksia ja verrataan niitä tutkimuksen teoriaosassa esiteltyihin aiempiin tutkimustuloksiin ja johtajuusteorioihin.

9.1 Yhteenveto tutkimusprosessista ja tutkimustuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille kuntaorganisaation esimiesten käsityksiä esimiestyössä vaadittavien taitojen tärkeydestä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä niiden hallinnasta. Esimiesten käsitysten perusteella selvitettiin tärkeitä esimiestaitoja nykyhetkellä ja tulevaisuudessa sekä vahvan esimiesosaamisen alueita. Tutkimuksessa selvitettiin myös taitojen tärkeyden muuttumista ja niiden kehitystarpeita. Lisäksi selvitettiin esimiesten taustamuuttujien vaikutusta esimiestaitojen arviointiin.

Esimestaitojen kartoitusta varten laadittiin strukturoitu kyselylomake, joka lähetettiin kaikille kohdeorganisaation esimiehille (324 kpl) postitse. Kysely käsittää kuusi esimiesosaamisen aluetta. Nämä ovat *tekniset taidot*, *työyksikköosaamiseen liittyvät taidot*, *henkilöstöjohtamistaidot*, *organisointitaidot*, *ongelmanratkaisutaidot* sekä *viestintä- ja vuorovaikutustaidot*. Aineisto käsiteltiin kvantitatiivisten aineiston analyysin mukaisesti. Kyselylomakkeeseen määritellyille osaamisalueille toteutettiin faktorianalyysi, jonka perusteella päädyttiin kahdentoista summamuuttujan ratkaisuun (kuvio 37).



Kuvio 37. Esimestaitojen summamuuttujat osioineen.

9.1.1 Esimestaitojen tärkeyden arviointi

Esimestaitojen tärkeyden arviointi noudatti yhtenäistä linjaa sekä arviointihetken että tulevaisuuden taidoissa. Esimiehet näkivät tärkeimmäksi taidoksi työssään *www-osaamisen* sekä arviointihetkellä että tulevaisuudessa. Esimiehet arvioivat myös *ongelmanratkaisutaitoihin*, *pehmeään henkilöstöjohtamiseen* sekä *oman työn hallintaan* liittyvät taidot tärkeimpien joukkoon nykyhetkellä ja tulevaisuudessa.

Tärkeimmäksi esimiestäidoksi arvioitu *www-osaaminen* vaatii lähempää tarkastelua. Teknisenä taitona arvioitu *www-osaaminen* pitää sisällään *sähköpostiohjelmien käyttötaidon* sekä *internetin käyttämisen tiedonhakuun*. Huomattavaa on tämän osaamisalueen arvioiminen tärkeimmäksi sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa. Sähköposti on nykyaikana ehdoton tiedonkulun väline esimiehelle. Sen tarpeellisuutta on turha kiistää. Myös internetin käyttö tulee kasvamaan toimialasta riippumatta. Tosin näiden taitojen luokittelusta esimiestäidoksi voidaan olla montaa mieltä. Mielenkiintoista olisi nähdä *www-osaamisen* paikka taitojen tärkeyden arvioinnissa, jos tehtävänä olisi sijoittaa taidot tärkeysjärjestykseen.

Merkittävää tutkimustuloksissa on myös esimiestäitojen tärkeyden lähes systemaattiseksi arvioitu kasvu tulevaisuudessa. Kasvua nähdään tapahtuvan jokaisessa esimiestäidossa. Suurinta kasvu on *ohjelmien käyttötaidossa*, *kielitaidossa*, *viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa* sekä *talousjohtamisessa*.

Erilaisten tietokoneohjelmien käyttö esimiestyössä kasvaa edelleen. Vastausten perusteella ohjelmien käyttötaidon tärkeys kasvaa merkittävästi. Esimiesten mukaan ohjelmien käyttötaidossa kasvaa erityisesti esitystekniikka- sekä taulukkolaskentaohjelmien hallinnan tärkeys. Esimiestyö nähdään tulevaisuudessa entistä kansainvälisempänä. Tämä havaitaan vastauksissa kielitaidon sekä monikulttuurisuuden huomioimisen kasvuna. Kielitaidossa korostuu eniten venäjän ja englannin tärkeyden kasvu. Talousjohtamisen tärkeyden kasvu perustuu pääosin taitoon tehdä kustannuslaskelmia sekä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia.

9.1.2 Esimiestäitojen hallinta ja kehitystarpeet

Arvioitavina olevista taidoista esimiehet kokivat hallitsevansa parhaiten *www-osaamisen*. Esimiehet arvioivat myös hallitsevansa hyvin työntekijöiden osaamistasoihin ja esimiesten verkostoitumiseen liittyviä taitoja. Heikoimmaksi esimiehet arvioivat *kielitaitonsa*. Kielitaidon lisäksi esimiehet kokivat hallitsevansa selvästi muita taitoja huonommin *ohjelmien käyttötaidon*. Osaamisen arvioinnin ääripäät ovat taidon tärkeyden arvioinnin kanssa yhtäläiset.

Tutkimustulosten perusteella esimiestaidoissa on merkittäviä kehitystarpeita. Oma osaaminen arvioitiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta (työntekijöiden työtehtävien hallinta) jokaisessa taidossa heikommaksi kuin taidon tärkeys. Suurimmat kuulut osaamisen ja taidon tärkeyden välillä ovat *ohjelmien käyttötaidoissa, oman työn hallinnassa, pehmeässä henkilöstöjohtamisessa, ongelmanratkaisutaidoissa sekä strategisessa henkilöstöjohtamisessa*. Huomattavaa on kehitystarpeiden ilmeneminen suurimmillaan pääsääntöisesti tärkeimmiksi arvioituissa esimiestaidoissa.

Kehitystarve on suurin ohjelmien käyttötaidoissa. Ero konkretisoituu arviointihetkellä käytössä olleissa *Office-ohjelmissä* (Word, Excel, PowerPoint). Esimiehet pitävät oman työnsä hallinnassa *työajan hallintaa* ja *työn suunnittelua* hyvin tärkeinä, mutta kokevat osaamisensa kyseisissä taidoissa selvästi heikommaksi. Esimiesten mukaan pehmeiden henkilöstöjohtamistaitojen kehitystarpeet ovat erityisesti *työntekijöiden kannustamisessa* sekä *palautteen antamisessa* ja *hakemisessa työntekijöiltä*. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa kehitystarve on suurimmillaan *työntekijöiden palkitsemisessa*. Ongelmanratkaisutaitoihin kuuluvat sekä työyksikköön että esimiehen omaan työhön liittyvien *ongelmien tunnistaminen, ratkaiseminen sekä toimintatapojen kehittäminen*. Jokaisessa osiossa kehitystarve on merkittävä. Esimiehet ovat arvioineet esimiestaitojen tärkeyden kasvavan tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että kehitystarpeet kasvavat entisestään verrattaessa osaamista tulevaisuuden taitojen tärkeyteen.

9.1.3 Esimiesten taustatekijöiden vaikutus vastauksiin

Tutkimuksessa selvitettiin myös taustatekijöiden vaikutuksia esimiestaitojen tärkeyden kokemiseen sekä niiden hallintaan. Suurimmat selittävät tekijät eri vastaajien välillä löytyvät esimiehen asemasta, toimialasta sekä sukupuolesta. Taustamuuttujista vähiten vastausten hajontaa selittäviä ovat esimiehen ikä, työkokemus sekä koulutus. Esimiesten ikä selittää eniten tutkimuksen katoa. Yli 55-vuotiaista esimiehet vain puolet vastasi kyselyyn.

Vastaajan taustamuuttujista esimiesasema selittää eniten taitojen tärkeyden ja hallinnan arvioinnin hajontaa. Esimiestaitojen koettu tärkeys ja hallinta näyttävät kasvavan siirtäessä johtotasolla ylöspäin. Havainto korostuu tärkeyden arvioinnissa *kielitaidoissa* ja *ohjelmien käyttötaidoissa, viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa, talousjohtamisessa* sekä

www-osaamisessa. Oman osaamisen arvioinnissa ylimmän johdon esimiehet kokivat lähes kaikkien esimiestaitojen hallinnan paremmaksi kuin muut esimiehet. Työnjohto sekä vähän työkokemusta omaavat esimiehet arvioi puolestaan *työntekijöiden työtehtävien hallinnan* muita esimiehiä tärkeämmäksi.

Vastaukset vaihtelivat myös toimialoittain runsaasti. Teknistä toimialaa lukuun ottamatta toimialolla näkyvät selvästi omat esimiestyön ydinosamisalueet. Keskushallinnon esimiehet pitivät arviointihetkellä *esimiesten verkostoitumista* ja *www-osaamista* tärkeämpänä kuin muiden toimialojen esimiehet. Sosiaali- ja terveystoimen esimiehet kokivat omassa työssään *pehmeän henkilöstöjohtamistaidon*, *ongelmanratkaisutaidot* sekä *oman työn hallinnan* tärkeämpänä kuin muiden toimialojen esimiehet. Sivistystoimen esimiehet taas näkivät *kielitaidon* sekä *viestintä- ja vuorovaikutustaidot* tärkeämpänä kuin muiden toimialojen esimiehet. Teknisen toimen esimiehet arvioivat esimiestaitojen tärkeyden yleisesti muita vähäisemmäksi. Oman osaamisen arvioinnissa keskushallinnon esimiehet kokivat osaavansa talousjohtamisen muiden toimialojen esimiehiä paremmin. Sivistystoimen esimiehet kokivat taas hallitsevansa *kielitaidon*, *ohjelmien käyttötaidon* sekä *viestintä- ja vuorovaikutustaidot* muiden toimialojen esimiehiä paremmin.

Sukupuolen selittävä vaikutus vastausten hajonnassa perustuu siihen, että naiset pitivät esimiestaitoja hyvin tärkeinä. Naiset painottivat esimiestaitojen tärkeyttä sekä arviointihetkellä että tulevaisuudessa selvästi miehiä enemmän. Naisten havaittiin myös arvioivan esimiestaitojen tärkeyden kasvun miehiä suuremmaksi. Erityisesti erot näkyvät arvioitaessa *pehmeitä henkilöstöjohtamistaitoja*, *ongelmanratkaisutaitoja* sekä *oman työn hallintaa*. Oman osaamisen arvioinnissa näkyvät sukupuoliin liittyvät stereotyyppiset käsitykset. Miehet arvioivat osaamisensa naisia paremmaksi *talousjohtamisessa* sekä *ohjelmien käyttötaidoissa*. Naiset taas kokivat olevansa miehiä parempia *pehmeässä henkilöstöjohtamisessa*.

9.2 Tutkimustulosten suhde aikaisempiin teorioihin ja tutkimukseen

Tutkimustulosten vertaamisessa aikaisempiin teorioihin ja tutkimuksiin on otettava huomioon se, ettei suomalaisen esimiehen osaamista ja johtamistapaa ole Pirneksen (2003) laajojen tutkimusten ja Palomäen (2001) opinnäytetyön lisäksi vielä juurikaan

tutkittu. Osaamisen johtaminen on tutkimuskohteena vielä varsin jäsentymätön. Aihepiiristä käytettävä käsitteistö on laajaa ja tulkinnanvaraista. Esimerkiksi eri organisaatioiden osaamisen johtamiseen liittyvissä selvityksissä käytetään hyvin erilaista käsitteistöä.

Osaamisen johtamisen käsitteellinen epäselvyys on tiedostettu ja siihen on reagoitu. Taatila (2004) on määritellyt perusteanalyysin avulla organisaatiollisen kompetenssin käsitettä. Taatilan analyysi antaa pohjan kompetenssin käsitteelle, minkä varaan tulevaa tutkimusta on selkeämpi rakentaa. Tällä saralla on kuitenkin tehtävää, jotta eri tutkimusten keskinäinen vertailu olisi vielä hedelmällisempää.

Tässä tutkimuksessa esimieheltä vaadittavien taitojen määrittely on tehty koko kohdeorganisaation näkökulmasta. Esimiesosaamisen sisältö pyrittiin määrittelemään käytännön läheiseksi. Tarkoituksena oli pitää esimiehen työn arviointi heille itselleen mahdollisimman konkreettisena. Tutkimustulosten vertailu aiempiin tutkimuksiin on haasteellista niiden vähäisen määrän vuoksi. Tästä johtuen tutkimustuloksia verrataan myös johtajuusteorioihin. Tutkimustulokset eivät ole suoraan verrattavissa keskenään, mutta niistä voidaan löytää yhteisiä suuntaviivoja.

Esimiestaitojen tärkeys

Uudemmassa johtajuuskirjallisuudessa korostetaan ihmissuhdejohtamisen tärkeyttä. Pirneksen (2003) mukaan johtamiskäyttäytymisen suurimmat kehitykset ovat juuri ihmissuhdejohtamisessa. Myös Nissinen (2001) ja Goleman (1998) korostavat ihmissuhdeiden johtamista. Tämä näkyy tunteiden tunnistamisen ja hallinnan merkittävyytenä. Rajala (1998) argumentoi esimiehen työn julkisella sektorilla vaativan paljon muutakin kuin pelkkää substanssiosaamista. Tässä tutkimuksessa ihmissuhdejohtamisen merkitys näkyy esimiestaitojen arvioinnissa. Esimiehet ovat arvioineet henkilöstöjohtamistaidot sekä ongelmanratkaisutaidot lähes tärkeimmiksi esimiestaidoiksi. Esimiehet pitävät tärkeänä myös työntekijöiden osaamistasojen tunnistamista ja huomioimista työtehtävien jakamisessa. Tulokset vahvistavat uudempia johtajuusnäkömääriä. Kansanen (2004) korostaa ongelmanratkaisutaitojen olevan valmentavan johtamisen ydin. Määttä ja Ojala (2000) raportoivat tiedon ja osaamisen johtamisen olevan nousemassa verkostoituvien julkisten organisaatioiden menestystekijöiksi.

Palomäen (2001) tutkimuksessa esimiehet arvioivat vahvimaksi osaamisalueekseen valmentavan ja valtuuttavan esimiehen taidot. Palomäki on määritellyt valmentavaa ja valtuuttavaa johtamista alaisten huomioimiseen ja sitouttamiseen liittyvillä taidoilla. Määritelmä ei sisällä Kansasen tapaan ongelmanratkaisutaitoja. Tässä havaitaan juuri käsitteellinen ristiriita. Esimerkiksi *valmentava johtaminen* määritellään hyvinkin erilaisista lähtökohdista. Tämä on muistettava vertaillessa eri lähteistä peräisin olevia vaikiintumattomia käsitteitä.

Esimiehet arvioivat jokaisen esimiestaidon tärkeyden kasvavan tulevaisuudessa. Tämä havainto tukee Pirneksen (2003) tutkimustuloksia johtamiskäyttäytymisen tason noususta. Tilanne organisaatioissa nähdään muuttuvana. Muutokseen voidaan vastata vain jatkuvalla kehityksellä. Nykyaikana vaadittuja esimiestaitoja on kehitettävä entisestään tulevaisuudessa. Pirneksen tutkimustulosten lisäksi myös Kinnusen (2003) ja Jokisen (2001) tutkimuksissa johtamiskompetenssien kasvu näkyy laajalla rintamalla. Tämä on huomioitava varsinkin siksi, että johtamisen osa-alueet on määritelty tutkimusjoukon ydinosaamisen perusteella. Tutkimustulokset eivät ole täten suoranaisesti vertailukelpoisia, mutta niistä voidaan päätellä johtamiskompetenssien kokonaisuuden kasvavan lähes kaikilla johtamisen osa-alueella.

Herääkin kysymyksiä: Mihin asti johtajuus voi kehittyä jokaisella osa-alueella? Tulevatko kaikki esimiestaidot olemaan tulevaisuudessa välttämättömiä? Eikö tekninen kehitys tai työn luonteen muuttuminen vähennä tarvetta hallita kaikkea?

Esimiestaitojen hallinta ja kehitystarpeet

Esimiehet arvioivat hallitsevansa parhaiten *www-osaamisen*. Tämä esimiestaito arvioitiin myös tärkeimmäksi taidoksi nyt ja tulevaisuudessa. Vastaavaa taidon merkityksen korostamista ei ole esiintynyt muissa tutkimuksissa. Tähän voi olla useita syitä. Syynä voi olla, ettei *www-osaamista* nähdä varsinaisesti esimiestaitona. Voi myös olla, että taito nähdään tänä päivänä yhtä itsestäänselvyytenä, kuin esimerkiksi matkapuhelimen käyttö.

Tekniset taidot jaettiin faktorianalyysin perusteella *www-osaamiseksi* ja *ohjelmien käyttötaidoksi*. Huomattavaa on näiden kahden taidon sijoittuminen osaamisen arvioinnissa eri ääripäihin. Esimiehet arvioivat *ohjelmien käyttötaidon* ohella myös *kielitaidon* hallit-

semisen alhaiseksi. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös toisessa kuntaorganisaatioon sijoittuvassa tutkimuksessa. Esimiehet kokevat myös Palomäen (2001) tutkimuksen mukaan eniten hankaluuksia vieraiden kielten hallinnassa sekä tietoteknisessä osaamisessa.

Esimiesten osaamisen ja esimiestaitojen tärkeyden välillä havaitaan suuria eroja. Suurimmat kehitystarpeet ilmenevät *ohjelmien käyttötaidoissa, oman työn hallinnassa, pehmeässä henkilöstöjohtamisessa, ongelmanratkaisutaidoissa* sekä *strategisessä henkilöstöjohtamisessa*. Lähes jokainen näistä esimiestaidoista kuvastaa johtajuuden uutta paradigmaa. Nykyisessä johtajuuskirjallisuudessa korostetaan ihmissuhteiden johtamista sekä ongelmanratkaisutaitoja (Kansanen 2004, Sydänmaanlakka 2004, Pirnes 2003, Viitala 2002, Nissinen 2001, Ojala 2000). Eräs suurimmista kehitystarpeista havaittiin *oman työn hallinnassa*, johon liittyy olennaisesti oman työajan hallinta. Tulokselle löytyy tukea myös muista tutkimuksista. Palomäen (2001) tutkimustuloksissa *työtehtävien teko työajan puitteissa* arvioitiin heikosti hallituksi taidoksi. Vasun ym. (1990) argumentoivat esimiesten päätäntävällän jouston suhteen olevan pienen julkisella sektorilla. Pirneksen (2003) mukaan työajan hallinta on haasteellisinta keskijohdolle, jotka toimivat asiantuntijan ja johtajan kaksoisroolissa.

Tutkimuksessa käytetty kolmen mittarin menetelmä mahdollistaa nykyhetken ja tulevaisuuden kehitystarpeiden vertailemisen keskenään eri esimiestaidoissa. Vaikka kehitystarpeet kasvavat tulevaisuudessa, eivät ne tule tulosten mukaan muuttumaan radikaalisti nykyhetken tarpeeseen verrattuna. Yksittäisistä taidoista kuitenkin venäjänkielen osaamisen ja monikulttuurisuuden huomioimisen tulevaisuuden kehitystarpeet havaitaan moninkertaisiksi nykyhetken tarpeeseen verrattuna. Havaintoa voidaan selittää esimerkiksi maahanmuuttajien kasvavalla määrällä. Myös ohjelmien käyttötaidoissa havaittiin kehitystarpeen muita voimakkaampaa kasvua tulevaisuudessa. Havaintojen pienen määrän vuoksi kehitystarpeiden eroa ei ole analysoitu enempää. Tulevaisuuden tarkastelua mielenkiintoisempaa onkin huomioida kehitystarpeiden olevan erittäin suuria jo nykyhetkellä. Vaikka mm. Pirnes (2003), Viitala (2002) ja Hätönen (1998) painottavat kehitystarvekartoituksissa tulevaisuusnäkökulmaa havaittiin tässä tutkimuksessa nykyhetken kartoittamisen olevan myös olennaista.

Esimiesten taustamuuttujien vaikutus vastauksiin

Esimiehen aseman, toimialan ja sukupuolen havaittiin vaikuttavan vastausten vaihteluun taustamuuttujista eniten. Ylin johto arvioi systemaattisesti hallitsevansa arvioitavat taidot muita esimiesryhmiä paremmin. Tämä tulos vahvistaa Pirneksen (2003) havaintoja johtajuuden tason arvioinnista. Hänen tutkimustensa mukaan johdon edustajat arvioidaan muita esimiesryhmiä kyvykkäämmiksi mm. *johtamisen kokonaisuuden, joustavuuden, määrätietoisuuden ja vastuun ottamisen alueilla*. Myös Jokinen (2001) havaitsi ylimmän johdon kompetenssin muita esimiehiä paremmaksi. Tämä korostui kustannusten valvonnan hallitsemisessa.

Pirneksen (2003) tutkimuksissa ilmeni naisten olevan miehiä kyvykkäämpiä johtajuuden jokaisella osa-alueella. Palomäki (2001) taas havaitsi sukupuolen määrittävän esimiehen oman osaamisen arviointia varsin stereotyyppisesti. Hänen mukaansa miehet kokivat teknisten taitojen (erityisesti tietotekniikan) hallinnan naisia paremmaksi. Naisten osaaminen korostui vastaavasti esimies-alais -keskusteluissa. Palomäki ei havainnut esimiehen iän tai työssäoloajan selittävän vastausten vaihtelua yhtä voimakkaasti.

Tämän tutkimuksen tuloksissa havaittiin myös miesten ja naisten erottelevan esimiestaitoja stereotyyppisen jaon mukaisesti. Miehet arvioivat osaamisensa naisia paremmaksi *talousjohtamisessa sekä ohjelmien käyttötaidossa*. Naiset kokivat vastaavasti olevansa miehiä parempia *pehmeässä henkilöstöjohtamisessa*. Taustamuuttujista vähemmän vastausten hajontaa selittäviä ovat Palomäen (2001) tutkimustulosten tapaan esimiehen ikä, työkokemus sekä koulutus. Näissä taustamuuttujissa löytyi kuitenkin hajontaa selittäviä tekijöitä. Yli 55 vuotiaat esimiehet arvioivat strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien taitojen osaamisensa paremmaksi kuin muut esimiehet. Havainto on merkittävä strategisissa henkilöstöjohtamistaidoissa koettujen kehitystarpeiden vuoksi. Taidon tärkeyden kasvun ohella kehitystarve korostuu esimiesten eläköitymisen myötä. Vastaavaa havaintoa ei ole tehty muissa tutkimuksissa. Uutena havaintona ilmeni myös vähän työkokemusta omaavien työnjohdon edustajien arvioivan työyksikköosaamiseen liittyvät taidot tärkeämmiksi kuin muut esimiehet.

Taustamuuttujista iän ja työkokemuksen muita vähemmän selittävä vaikutus vastausten hajonnassa voi myös perustua näissä käytettyjen vastausvaihtoehtojen laajoihin skaaloihin. Tämä on otettava huomioon mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

9.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen lähtökohdissa huomioitiin kohdeorganisaation strategisen ohjausjärjestelmän näkökulmista erityisesti *osaaminen ja uudistuminen*. Osaamisen ja uudistumisen kriittiset menestystekijät on ohjausjärjestelmässä määritelty johdon ja henkilöstön osaamiseksi. Tutkimuksessa esimiesosaamisen sisältöä määriteltiin koko kohdeorganisaation näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten avulla luotiin kokonaiskuva esimiestaitojen keskinäisistä tärkeyseroista ja kehitystarpeista. Tulosten perustana ovat kuntaorganisaation esimiesten käsitykset esimiestyössä vaadittavien taitojen tärkeydestä ja hallinnasta. Määrittely toimii pohjana esimiestyön kehittämisen suunnittelulle ja toteuttamiselle.

Johtajuus on nykyhetkellä murrostilassa. Menossa on siirtymävaihe vanhasta autoritäärisestä esimerkkijohtajasta kohti valtuuttavaa ihmissuhdejohtajaa. Esimiesten huomattiin, ainakin teoriassa, olevan hyvin perillä johtajuuden uusista vaatimuksista. Osaamisen puutteet näissä vaatimuksissa havaittiin tässä tutkimuksessa merkittäviksi. Esimiesosaamisen suurimmat kehitystarpeet ilmenivät tietotekniseen osaamiseen ja kielitaidon lisäksi uutta esimiestyötä korostavissa taidoissa, kuten ongelmanratkaisutaidoissa, oman työn hallinnassa ja henkilöstöjohtamistaidoissa. Kysymys kuuluukin: Miten näihin vaatimuksiin vastataan? Miten havaitut puutteet osaamisessa tulisi huomioida?

Ongelmana vastauksissa on uusien osaamisvaatimusten jyrkkä poikkeaminen vanhoista vaatimuksista. Nykyajan esimieheltä vaaditaan ominaisuuksia, jotka poikkeavat täysin suomalaisesta substanssiosaamiseen painottuvasta johtamiskulttuurista. Uuden johtamiskulttuurin mukainen esimies on lähempänä yhdysvaltalaista tai ruotsalaista keskustellevaa johtamiskulttuuria. Vuorovaikutustaitojen ja ihmissuhteiden vähäinen huomioiminen voidaan nähdä kulttuurillisena ongelmana. Ongelmana on myös käytettävien käsitteiden operationalisointi. Tiedämme teoriassa esimerkiksi avoimen dialogin käymisen olevan erittäin tärkeää, mutta mitä se tarkoittaa käytännössä? Tässä tutkimuksessa esimiestaidot on pyritty pitämään konkreettisina, jotta niiden arvioiminen olisi mahdollisimman helppoa ja luotettavaa.

Tietotekninen osaaminen on organisaatiosta riippumatta jatkuva kehittämisen kohde. Tulosten mukaan esimiesten kehitystarve on suurin esitystekniikka- ja taulukkolaskentaohjelmien käyttötaidoissa. Perinteisesti tietoteknisen osaamisen kehittäminen on toteu-

tettu erilaisina kursseina ja koulutuksina. Tällainen muodollinen koulutus on nähty sopivan myös kielitaidon kehittämiseen. Kielitaidossa koulutus tulee keskittää tutkimustulosten mukaan englannin ja venäjän kielten taitoihin. Kehitystarpeisiin voidaan puuttua esimerkiksi joko järjestämällä aiheista koulutusta tai kannustamalla esimiehiä hakeutumaan koulutukseen.

Työajan riittämättömyys on esimiestyössä ainainen ongelma. Tässäkin tutkimuksessa havaittiin työajan hallinta ongelmalliseksi. Nykyaikana ongelma on entistä ajankohtaisempi oppimista korostavan kulttuurin yleistyttyä. Useassa organisaatiossa pidetään tavoiteltavana kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Oppivalle organisaatiolle Otalan (2000) mukaan on tunnusomaista mm. oppimisen kannustava ilmapiiri, toiminnan jatkuva kyseenalaistaminen, käyttäytymisen muutokset uuden tiedon mukaan sekä virheiden salliminen (Ojala 2000, 162). Kehitys mahdollistuu vain, jos esimiehillä on mahdollisuuksia hallita omaa työtään. Työajan hallinta on keskeinen osa esimiehen oman työn hallintaa.

Henkilöstöjohtamistaidoissa suurimmat kehitystarpeet ovat *työntekijöiden kannustamisessa* sekä *palautteen antamisessa ja hakemisessa työntekijöiltä*. Nämä kuvaavat henkilöstöjohtamisen ns. pehmeää puolta. Osaamisen puutteissa ilmenee johtamiskulttuurin muutos ihmissuhteiden johtamista korostavaan suuntaan. Henkilöstöjohtamista pidetään tärkeänä mm. työhyvinvoinnin kannalta. Kehitystarve voi kertoa maallikon näkökulmasta osaamisen puutetta enemmän esimiesten ajan tai motivaation puutteesta. Työntekijöiden kannustamisen ja palautteen antamisen ei katsota vaativan esimieheltä erityisiä taitoja. Enemmänkin ne vaativat tahtoa ja asennetta. Tosiasiassa kaikissa ihmissuhteissa vaaditaan emotionaalisia taitoja. Näitä ovat esimerkiksi tunteiden tiedostaminen ja tunnistaminen sekä empatia. Emotionaaliset taidot nähdään usein syntyperäisinä, mutta esimerkiksi Golemanin (2000, 22) mukaan niitä voi myös oppia. Goleman argumentoi oppimisen mahdollistuvan, kun organisaatioiden perinteisiä, analyyttistä älykkyyttä stimuloivia koulutuksia muokataan luovempaan suuntaan. Argumentin käytännöllistä pitävyyttä voidaan kritisoida sen operationalisoinnin kannalta. Varmaa on kuitenkin, että osaamisen kehittyminen kyseisissä taidoissa on pitkä prosessi, joka ei tapahdu pelkästään kurssitetun tiedon vastaanottamisella.

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvissä taidoissa kehitystarve on suurin *työntekijöiden palkitsemisessa*. Työntekijöiden palkitsemisessa koettuun kehitystarpeeseen vastaaminen vaatii esimiehen osaamisen kehittymisen lisäksi hallinnollisia uudistuksia. Hallinnollisten uudistusten merkitys korostuu julkisella sektorilla, jossa esimiesten vapauksia rajoitetaan yksityistä sektoria enemmän. Yli 55-vuotiaat esimiehet arvioivat strategisen henkilöstöjohtamisen taitonsa muita esimiehiä paremmaksi. Tällä alueella tulee täten olemaan muita taitoja suurempi osaamispääoman poistuminen eläköitymisen myötä. Tämä on huomioitava esimieskoulutuksen suunnittelussa.

Ongelmanratkaisutaitojen kehitystarve on moniulotteinen. Osaamisalue sisältää sekä työyksikköön että esimiehen omaan työhön liittyvien *ongelmien tunnistamisen, ratkaisemisen sekä toimintatapojen kehittämisen*. Jatkotarkasteluissa ongelmanratkaisutaidot vaativat eniten täsmennystä. Koetut ongelmat aina ovat tilannekohtaisia ja vaihtelevat yksiköittäin ja työtehtävittäin.

Taustamuuttujien tarkastelun tulokset antavat aiheita tätä tutkimusta yksityiskohtaisempaan jatkokäsittelyyn. Esimiesosaamisen määrittelyä ja kehittämistä voidaan organisaation näkökulman pohjalta syventää esimerkiksi eri toimialoille, esimiestasojen, ikäryhmille tai jopa yksittäisille esimiehille. Esimiesosaamisen kohdentaminen tiettyyn organisaation yksikköön toimisi esimiestaitojen tutkimukselle hyödyllisenä jatkona.

Organisaation tasolla tuloksia voidaan käyttää myös esimiesosaamisen kokonaisuuden kehittämisen seuraamisessa. Tämä mahdollistuu tutkimuksen toistettavuuden myötä. Seurantatutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa muutaman vuoden kuluttua, kun osa esimiehistä on vaihtunut eläkejärjestelyjen seurauksena. Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista käyttää toisena metodina teemahaastatteluja. Organisaation avainasemassa olevien henkilöiden haastattelut toimitettiin Hätösen (1998) kehitystarveanalyysimallin mukaisesti apuna ydinosaamisen määrittelyssä sekä uusien osaamistarpeiden esiintuomisessa.

Tulokset tarjoavat pohjan myös esimiestoiminnan laajamittaisellekin kehittämiselle. Tutkimuksessa havaittujen kehitystarpeiden määrittelystä edetään kehityssuunnitelmien laadintaan. Kehityssuunnitelmat voivat Hätösen (1998) mukaan sisältää mm. kehittämisen tavoitteet ja toimenpiteet, kehittämistä koskevat henkilöt, aikataulun, vaikutuksen

arviointitavat, kehittämisen suunnittelun ja toteutuksen vastuuhenkilöt ja toteutuksen seuranta sekä kustannukset. Kehityssuunnitelmien lisäksi tulokset on syytä ottaa huomioon rekrytoidessa uusia esimiehiä.

LÄHTEET

Alam, M. 1997. The New Public Manager in Finland. Context, Competencies and Development. Helsinki: Edita.

Bertels, T. & Savages C.M. 1998, Though Questions on Knowledge Management. Teoksessa Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (toim.), Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge. London: Sage publications.

Blake, R.R & Mouton, J.S. 1969. Building a dynamic corporation through grid organization development: Addison-Wesley.

Cohen, L. & Manion, L. & Morrison, K. 2003. Research Methods in Education. 5.painos. Lontoo: Routledge.

Foddy, W. 1995. Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research. 3.painos. Cambridge: Cambridge University Press.

Goleman, D. 1998. What Makes a Leader? Teoksessa: Harward Business Review on What makes a Leader. 2001, 1-27. Boston: Harward Business School Publishing Corporation.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. 2001. Management of Organizational Behavior – Leading Human Resorources. 8.painos. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Huczynski, A. & Buchanan, D. 2004. Organizational Behaviour. 5. painos. Harlow: Pearson Education Ltd.

Hughes, O.E. 1994. Public Management and Administration. The Macmillan Press Ltd.

Huttunen, P. 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa - yhtymäjohtaminen. Juva: Weilin+Göös. Wsoy-n Graafiset laitokset.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Jokinen, H. 2001. Esimiesten arviot kompetensseistaan ja työyhteisön ihmissuhteista vuosina 1996-99. Jyväskylän yliopisto. Psykologian pro gradu -tutkielma.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jyrinki, E. 1976. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

- Kinnunen, T. 2003. Johtamisen kehittyminen. Kokeellinen pitkittäistutkimus johtamistaidon kehittymisestä puolustusvoimissa syväjohtamisen mallin mukaisesti. Helsingin yliopiston väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n: 26. Helsinki: Edita.
- Kirjavainen, P. 1999. Mistä on strategiset osaamiset tehty? Teoksessa Nurmi, R. (toim.): JO 25: Neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun kauppar korkeakoulussa. Turku: Turun kauppar korkeakoulun julkaisuja, Sarja keskusteluja ja raportteja 2:1999.
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää yhteistyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Metsämuuronen, J. 2001 Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä. Metodologia –sarja 7. Helsinki: International Methelp Ky.
- Montgomery, D. 1997. Design and Analysis of Experiments. 4th edition. U.S.A: John Wiley & Sons, Inc.
- Määttä, S. & Ojala, T. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämisskeskus, Valtionvarainministeriö: Helsinki: Edita.
- Mayo, E. 1933. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: The Macmillan Company.
- Nelson, D.B. & Low, G.R. 1981. Personal Skill Map: A Positive Assessment of Career/Life Effective Skills. Manual, IDHR
- Nissinen, V. 2001. Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in The Finnish Defence Forces. Helsingin yliopiston väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n: 20. Helsinki: Edita.
- Northouse, P.G. 2004. Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Otala, M-L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Palomäki, P. 2001. Kuntaorganisaation esimiesten osaaminen ja kehitystarpeet. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.
- Rajala, T. 1998. Henkilöstö kunnan voimavarana. Teoksessa P. Hoikka (toim.) Kunnat 2000-luvun kynnyksellä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rassi, A-L. Julkishallinnon johtamisesta – näkökulmia kunnallishallinnosta. Teoksessa J. Kettunen (toim.) Suomalaisen johtamisen malli, Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Johtamiskoulutuksen julkaisuja 4.
- Reddin, W.J. 1983. Liikkeenjohdollinen tehokkuus.
- Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researchers. 5. painos. Oxford: Blackwell.
- Ruuska, I. 2000. Osaamisen johtamisella pysyvää kilpailuetua. Teoksessa Johtamisen taito – näkijöitä ja tekijöitä. Helsinki: WM-data Kasanen Oy.
- Salminen, A. 1995. Hallintotiede. Organisaation hallinnolliset perusteet. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. Painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus ja koulutuskeskus. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Stogdill, R. M. 1974. Handbook of leadership; a survey of theory and research. New York: The Free Press.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies - Developing a leadership framework for intelligent organizations. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertation Series No. 4.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tautila, V. 2004. The Concept of Organizational Competence – A Foundational Analysis. Jyväskylän yliopiston väitöskirja. Jyväskylä studies in computing 36. Jyväskylän yliopisto.
- Tannebaum, R. & Schmidt, W.H. 1958. How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review (March-April), 95-102.

Temmes, M. & Kiviniemi, M. 1995. Muutoksen mahdollisuudet. Arviointeja ja näkemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämistä 1990-luvulla. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Tiuraniemi, J. Työn, yhteistyön ja esimiestiominnan arviointi. Arviointien keskinäiset yhteydet kahdessa julkisen sektorin organisaatiossa. Turun yliopiston julkaisu, sarja C 104. Turku: Painatuskeskus Oy.

Vasu, M.L., Stewart, D.W. & Garson, G.D. 1990. Second Edition. Organizational Behavior and Public Management. New York: Marcel Dekker inc.

Varila, J. 1991. Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: VAPK- kustannus.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Toinen tarkistettu painos. Helsinki: Edita.

Virkkunen, J 1990. Johtamisen ratoonalisointi vai kehityksen hallinta. Tulosjohtamisen tehokkuuskäsitys ja sen ylittämisen mahdollisuudet. Helsinki: Hakapaino.

Virtanen, T. 1996. The Competencies of New Public Managers, Teoksessa New Public Managers in Europe: public servants in transition. London: Macmillan Business.

Yukl, 1998. Leadership in Organizations. Fourth Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Verkkolähteet:

Kunta-alan eläkeuudistus hyväksytty eduskunnassa (9.9.2004):
www.ktv.fi/fi/dokumentit/1450/Tyoelakeuudistus_2005.pdf

Kunta-alan eläkkeet 2003, KuEL:n tilastollinen vuosikirja:
http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/Info_txt/id3538/Kunta_alan_elakkeet_2003.pdf

Kunta-alan tutkimuksia:
www.mol.fi/jaksamisohjelma/tutkimukset/kuntatutkimukset.htm - 11k

Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto. 2004:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Julkaisemattomat lähteet:

Kotkan kaupunki: (Henkilöstön rakenne- raportti 4/2004)

Kuntaosaaja 2012 -hanke-esittely: Efektia Oy, Sirkku Ahvo Lehtinen 12.9.2003.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

1 (6)



Kuntaosaaja 2012

Osaamisalueiden kartoitus Kotkan kaupungin esimiehille

A Taustatiedot

1 Asemasi Kotkan kaupungilla	1) Ylin johto	2) Keskijohto	3) Työnjohto	
2 Toimiala	1) Tekninen	2) SOTE	3) Sivistys	4) Keskusvirasto
3 Koulutus	1) Kansa-, oppi-, peruskoulu	2) Lukio	3) Opisto	4) Korkeakoulu
4 Työkokemus esimiehenä	1) 0-3 v.	2) 3-8v.	3) 8-15v.	4) yli 15v.
5 Ikä	1) alle 25v.	2) 25-40v.	3) 40-55v.	4) yli 55v.
6 Sukupuoli	1) Nainen	2) Mies		

LUE HUOLELLISESTI VASTAUSOHJEET:

Kuinka tärkeänä koet seuraavat taidot työssäsi? **Arvioitavanasi on taidon tärkeys 1) tällä hetkellä sekä arviosi taidon tärkeydestä samassa työssä 2) vuonna 2012.** Ympyröi vaihtoehdoista omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava numero. Numero seitsemän (7) vastausvaihtoehtona tarkoittaa sitä, että taito on mielestäsi työsi kannalta ehdottomasti välttämätön. Numero yksi (1) tarkoittaa sitä, että taito on mielestäsi työsi kannalta tarpeeton.

B Tekniset taidot

		Välttämätön...					...Tarpeeton	
1 Tekstinkäsittelyohjelmien käyttötaito (esim. Word)	nyt	7	6	5	4	3	2	1
2	2012	7	6	5	4	3	2	1
3 Taulukkolaskentaohjelmien käyttötaito (esim. Excel)	nyt	7	6	5	4	3	2	1
4	2012	7	6	5	4	3	2	1
5 Esitystekniikkaohjelmien käyttötaito (esim. PowerPoint)	nyt	7	6	5	4	3	2	1
6	2012	7	6	5	4	3	2	1
7 Sähköpostiohjelmien käyttötaito	nyt	7	6	5	4	3	2	1
8	2012	7	6	5	4	3	2	1
9 Tietokoneen käyttö tiedonhakuun	nyt	7	6	5	4	3	2	1
10	2012	7	6	5	4	3	2	1
11 Internetsivujen ylläpito	nyt	7	6	5	4	3	2	1
12	2012	7	6	5	4	3	2	1
13 Työssä käytettävien tietokantaohjelmistojen käyttötaito	nyt	7	6	5	4	3	2	1
14 Minkä? _____	2012	7	6	5	4	3	2	1
15 Joku muu tekninen taito?	nyt	7	6	5	4	3	2	1
16 Mikä? _____	2012	7	6	5	4	3	2	1

C Työyksikköosaamiseen liittyvät taidot

		Välttämätön...					...Tarpeeton		
1	Oman työyksikön työntekijöiden taitojen osaaminen siten, että pystyy tarvittaessa paikkaamaan heitä	nyt	7	6	5	4	3	2	1
2		2012	7	6	5	4	3	2	1
3	Oman työyksikön työntekijöiden työtehtävien opettaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
4		2012	7	6	5	4	3	2	1
5	Oman työyksikön työmenetelmien kehittäminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
6		2012	7	6	5	4	3	2	1
7	Muiden esimiesten auttaminen omalla osaamisella	nyt	7	6	5	4	3	2	1
8		2012	7	6	5	4	3	2	1
9	Muiden esimiesten osaamisen hyödyntäminen omassa työssä	nyt	7	6	5	4	3	2	1
10		2012	7	6	5	4	3	2	1
11	Sitoutuminen kaupungin strategiaan linjauksiin	nyt	7	6	5	4	3	2	1
12		2012	7	6	5	4	3	2	1
13	Työssä käytettävien erityisten teknisten laitteiden hallinta	nyt	7	6	5	4	3	2	1
14	Minkä? _____	2012	7	6	5	4	3	2	1
15	Joku muu työyksikköosaamiseen liittyvä taito?	nyt	7	6	5	4	3	2	1
16	Mikä? _____	2012	7	6	5	4	3	2	1

D Henkilöstöjohtamistaidot

		Välttämätön...					...Tarpeeton		
1	Suhtautuminen työntekijöihin yksilöinä	nyt	7	6	5	4	3	2	1
2		2012	7	6	5	4	3	2	1
3	Työntekijöiden kannustaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
4		2012	7	6	5	4	3	2	1
5	Rakentavan palautteen hakeminen työntekijöiltä	nyt	7	6	5	4	3	2	1
6		2012	7	6	5	4	3	2	1
7	Rakentavan palautteen antaminen työntekijöille	nyt	7	6	5	4	3	2	1
8		2012	7	6	5	4	3	2	1
9	Työntekijöiden palkitseminen oikeudenmukaisesti	nyt	7	6	5	4	3	2	1
10		2012	7	6	5	4	3	2	1
11	Taito perehdyttää uusi työntekijä	nyt	7	6	5	4	3	2	1
12		2012	7	6	5	4	3	2	1
13	Työntekijöiden pitäminen ajan tasalla organisaation asioista	nyt	7	6	5	4	3	2	1
14		2012	7	6	5	4	3	2	1
15	Taito rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa	nyt	7	6	5	4	3	2	1
16		2012	7	6	5	4	3	2	1
17	Työntekijöiden työhyvinvoinnin huomioiminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
18		2012	7	6	5	4	3	2	1
19	Työntekijöiden palkkausperusteiden hallinta	nyt	7	6	5	4	3	2	1
20		2012	7	6	5	4	3	2	1
21	Yhteistoimintamenettelyn hallinta (TPD)	nyt	7	6	5	4	3	2	1
22		2012	7	6	5	4	3	2	1
23	Joku muu henkilöstöjohtamistaito?	nyt	7	6	5	4	3	2	1
24	Mikä? _____	2012	7	6	5	4	3	2	1

E Organisoititaidot

		Välttämätön...					...Tarpeeton	
		7	6	5	4	3	2	1
1 Työn suunnittelu	nyt	7	6	5	4	3	2	1
2	2012	7	6	5	4	3	2	1
3 Projektijohtamistaito	nyt	7	6	5	4	3	2	1
4	2012	7	6	5	4	3	2	1
5 Taito tehdä pitkän tähtäimen taloussuunnitelmia	nyt	7	6	5	4	3	2	1
6	2012	7	6	5	4	3	2	1
7 Taito tehdä kustannuslaskelmia	nyt	7	6	5	4	3	2	1
8	2012	7	6	5	4	3	2	1
9 Päätöksenteon taloudellisten vaikutusten huomioiminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
10	2012	7	6	5	4	3	2	1
11 Kokouskäytäntöjen osaaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
12	2012	7	6	5	4	3	2	1
13 Työntekijöiden osaamistasojen tunnistaminen eri	nyt	7	6	5	4	3	2	1
14 työtehtävissä	2012	7	6	5	4	3	2	1
15 Työntehtävien jakaminen työntekijöiden osaamistasojen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
16 mukaan	2012	7	6	5	4	3	2	1
17 Oman työajan hallinta	nyt	7	6	5	4	3	2	1
18	2012	7	6	5	4	3	2	1
19 Joku muu organisoititaito?	nyt	7	6	5	4	3	2	1
20 Mikä? _____	2012	7	6	5	4	3	2	1

F Ongelmanratkaisutaidot

		Välttämätön...					...Tarpeeton	
		7	6	5	4	3	2	1
1 Työyksikössä olevien ongelmien tunnistaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
2	2012	7	6	5	4	3	2	1
3 Työyksikössä olevien ongelmien ratkaiseminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
4	2012	7	6	5	4	3	2	1
5 Omassa työssä ilmenevien ongelmien tunnistaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
6	2012	7	6	5	4	3	2	1
7 Omassa työssä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
8	2012	7	6	5	4	3	2	1
9 Työyksikön toimintatapojen kehittäminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
10	2012	7	6	5	4	3	2	1
11 Omien toimintatapojen kehittäminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
12	2012	7	6	5	4	3	2	1
13 Joku muu ongelmanratkaisutaito?	nyt	7	6	5	4	3	2	1
14 Mikä? _____	2012	7	6	5	4	3	2	1

G Vuorovaikutus ja viestintätaidot

		Välttämätön...					...Tarpeeton	
		7	6	5	4	3	2	1
1 Kirjallisten tiedotteiden laatiminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
2	2012	7	6	5	4	3	2	1
3 Esitysten pitämisen taito	nyt	7	6	5	4	3	2	1
4	2012	7	6	5	4	3	2	1
5 Epämuodollisen keskustelun taito (small talk yms.)	nyt	7	6	5	4	3	2	1
6	2012	7	6	5	4	3	2	1
7 Ruotsin kielen osaaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
8	2012	7	6	5	4	3	2	1
9 Englannin kielen osaaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
10	2012	7	6	5	4	3	2	1
11 Venäjän kielen osaaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
12	2012	7	6	5	4	3	2	1
13 Saksan kielen osaaminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
14	2012	7	6	5	4	3	2	1
15 Muiden kielten osaaminen, mikä?	nyt	7	6	5	4	3	2	1
16 _____	2012	7	6	5	4	3	2	1
17 Monikulttuurisuuden huomioiminen	nyt	7	6	5	4	3	2	1
18	2012	7	6	5	4	3	2	1
19 Kyky ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden	nyt	7	6	5	4	3	2	1
20	2012	7	6	5	4	3	2	1
21 Erilaisten viestintäkanavien tehokas käyttö	nyt	7	6	5	4	3	2	1
22	2012	7	6	5	4	3	2	1
23 Joku muu vuorovaikutus- tai viestintätaito?	nyt	7	6	5	4	3	2	1
24 Mikä? _____	2012	7	6	5	4	3	2	1

Ympyröi seuraavista vaihtoehdoista mielestäsi parhaiten **omaa osaamistasi vastaava numero**. Numero seitsemän (7) tarkoittaa, että hallitset asian erinomaisesti. Numero yksi (1) tarkoittaa, että et hallitse asiaa lainkaan.

H Tekniset taidot	Erinomaisesti...					...En lainkaan	
1 Osaan käyttää tekstinkäsittelyohjelmia (esim. Word)	7	6	5	4	3	2	1
2 Osaan käyttää taulukkolaskentaohjelmia (esim. Excel)	7	6	5	4	3	2	1
3 Osaan käyttää esitystekniikkaohjelmia (esim. PowerPoint)	7	6	5	4	3	2	1
4 Osaan käyttää sähköpostiohjelmia	7	6	5	4	3	2	1
5 Osaan käyttää tietokonetta tiedonhakuun	7	6	5	4	3	2	1
6 Osaan ylläpitää internetisivuja	7	6	5	4	3	2	1
7 Osaan käyttää työssäni vaadittavia tietokantaohjelmistoja Mitä? _____	7	6	5	4	3	2	1
8 Joku muu tekninen taito? Mikä? _____	7	6	5	4	3	2	1

I Työyksikköosaamiseen liittyvät taidot	Erinomaisesti...					...En lainkaan	
1 Osaan työyksikköni työntekijöiltä vaadittavat taidot siten, että pystyn tarvittaessa paikkaamaan heitä	7	6	5	4	3	2	1
2 Osaan opettaa työyksikköni työntekijöiden työtehtäviä	7	6	5	4	3	2	1
3 Osaan kehittää työyksikköni työmenetelmiä	7	6	5	4	3	2	1
4 Osaan auttaa muita esimiehiä omalla osaamisellani	7	6	5	4	3	2	1
5 Osaan hyödyntää muiden esimiesten osaamista omassa työssäni	7	6	5	4	3	2	1
6 Osaan työssäni sitoutua kaupungin strategisiin linjauksiin	7	6	5	4	3	2	1
7 Osaan työssäni vaadittavat erityiset tekniset taidot Mitkä? _____	7	6	5	4	3	2	1
8 Joku muu työyksikköosaamiseen liittyvä taito? Mikä? _____	7	6	5	4	3	2	1

J Henkilöstöjohtamistaidot	Erinomaisesti...					...En lainkaan	
1 Osaan kannustaa työntekijöitäni	7	6	5	4	3	2	1
2 Osaan suhtautua työntekijöihini yksilöinä	7	6	5	4	3	2	1
3 Osaan pyytää rakentavaa palautetta työntekijöiltäni	7	6	5	4	3	2	1
4 Osaan antaa rakentavaa palautetta työntekijöilleni	7	6	5	4	3	2	1
5 Osaan palkita työntekijöitäni oikeudenmukaisesti	7	6	5	4	3	2	1
6 Osaan hoitaa uuden työntekijän perehdyttämisen	7	6	5	4	3	2	1
7 Osaan pitää työntekijäni ajan tasalla organisaation asioista	7	6	5	4	3	2	1
8 Osaan rekrytoida riittävästi osaavaa henkilökuntaa	7	6	5	4	3	2	1
9 Osaan huomioida työntekijöideni työhyvinvoinnin	7	6	5	4	3	2	1
10 Osaan työntekijöiden palkkausperusteet	7	6	5	4	3	2	1
11 Osaan yhteistoimintamenettelyn (TPD) periaatteet	7	6	5	4	3	2	1
12 Joku muu henkilöstöjohtamistaito? Mikä? _____	7	6	5	4	3	2	1

K Organisoitaitaidot	Erinomaisesti...							...En lainkaan
1 Osaan suunnitella työtäni etukäteen	7	6	5	4	3	2	1	
2 Osaan johtaa projekteja	7	6	5	4	3	2	1	
3 Osaan tehdä pitkän tähtäimen taloussuunnittelua	7	6	5	4	3	2	1	
4 Osaan tehdä kustannuslaskelmia	7	6	5	4	3	2	1	
5 Osaan huomioida päätöksenteon taloudelliset vaikutukset	7	6	5	4	3	2	1	
6 Osaan kokouskäytännöt	7	6	5	4	3	2	1	
7 Osaan tunnistaa työntekijöideni osaamistasot eri työtehtävissä	7	6	5	4	3	2	1	
8 Osaan jakaa työtehtäviä työntekijöiden osaamistason mukaisesti	7	6	5	4	3	2	1	
9 Osaan hallita omaa työaikaani	7	6	5	4	3	2	1	
10 Joku muu organisoitaito? Mikä? _____	7	6	5	4	3	2	1	

L Ongelmanratkaisutaidot	Erinomaisesti...							...En lainkaan
1 Osaan tunnistaa työyksikköni ongelmia	7	6	5	4	3	2	1	
2 Osaan ratkaista työyksikköni ongelmia	7	6	5	4	3	2	1	
3 Osaan tunnistaa omassa työssäni eteen tulevia ongelmatilanteita	7	6	5	4	3	2	1	
4 Osaan ratkaista omassa työssäni eteen tulevia ongelmatilanteita	7	6	5	4	3	2	1	
5 Osaan kehittää työyksikköni toimintatapoja	7	6	5	4	3	2	1	
6 Osaan kehittää omia toimintatapani	7	6	5	4	3	2	1	
10 Joku muu ongelmanratkaisutaito? Mikä? _____	7	6	5	4	3	2	1	

M Vuorovaikutus ja viestintätaidot	Erinomaisesti...							...En lainkaan
1 Osaan laatia kirjallisia tiedotteita	7	6	5	4	3	2	1	
2 Osaan pitää esityksiä	7	6	5	4	3	2	1	
3 Osaan käyttää työssäni epämuodollista keskustelua (small talk)	7	6	5	4	3	2	1	
4 Osaan ruotsia	7	6	5	4	3	2	1	
5 Osaan englantia	7	6	5	4	3	2	1	
6 Osaan venäjää	7	6	5	4	3	2	1	
7 Osaan saksaa	7	6	5	4	3	2	1	
8 Osaan muita kieliä? Mitä? _____	7	6	5	4	3	2	1	
9 Osaan huomioida monikulttuurisuuden työssäni	7	6	5	4	3	2	1	
10 Osaan ylläpitää verkostoja yli työyksiköiden	7	6	5	4	3	2	1	
11 Osaan käyttää erilaisia viestintäkanavia tehokkaasti	7	6	5	4	3	2	1	
10 Joku muu vuorovaikutus- tai viestintätaito? Mikä? _____	7	6	5	4	3	2	1	

KIITOS VASTAUKSESTASI!!!

Liite 2: Kyselyn saate



Hyvä esimies!

Kädessäsi oleva kyselylomake on lähetetty kaikille Kotkan kaupungin esimiehille. Kysely liittyy Kotkan kaupungilla sekä Forssan seudulla pilottina aloittaneeseen Kuntaosaaja 2012 – hankkeeseen. Hankkeessa rakennetaan toimintamalli, jonka avulla kunnat ja seudut pystyvät vastaamaan tulevaisuuden osaamishaasteisiin. Hanke on osa Suomen Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen Kuntatyö 2010 -ohjelmaa, joka pyrkii parantamaan kuntien valmiuksia tulevassa työvoimakilpailussa. Kuntaosaaja 2012 -hankkeen toteuttamisesta vastaa Efektia Oy.

Teen Pro gradu –tutkielmaani yhteydessä Kuntaosaaja 2012 –hankkeeseen. Tämä kysely toimii aineistona tutkielmassani. Kysely on kaksiosainen. Ensimmäisessä osassa selvitetään Kotkan kaupungin esimiestyön vaatimia taitoja tänä päivänä ja tulevaisuudessa itse esimiesten näkökulmasta. Toisessa osassa kartoitetaan esimiesten tämänhetkistä koettua osaamista. Kyselyn täyttämiseen menee noin 20 minuuttia.

Kysely käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti. Yksittäistä vastaajaa ei ryhdytä tunnistamaan vastausten perusteella. Tämä saate ja itse kyselylomake erotetaan toisistaan heti kyselyn palautuksen yhteydessä ja käsitellään erillisinä. **Palautus tapahtuu oheisella palautuskuorella osoitteella henkilöstöosasto / Pia-Stina Posa 11.6 mennessä!** Kysymykset ja kommentit kyselystä voi esittää minulle sähköpostitse tommi.t.karjalainen@helsinki.fi tai puhelimitse.

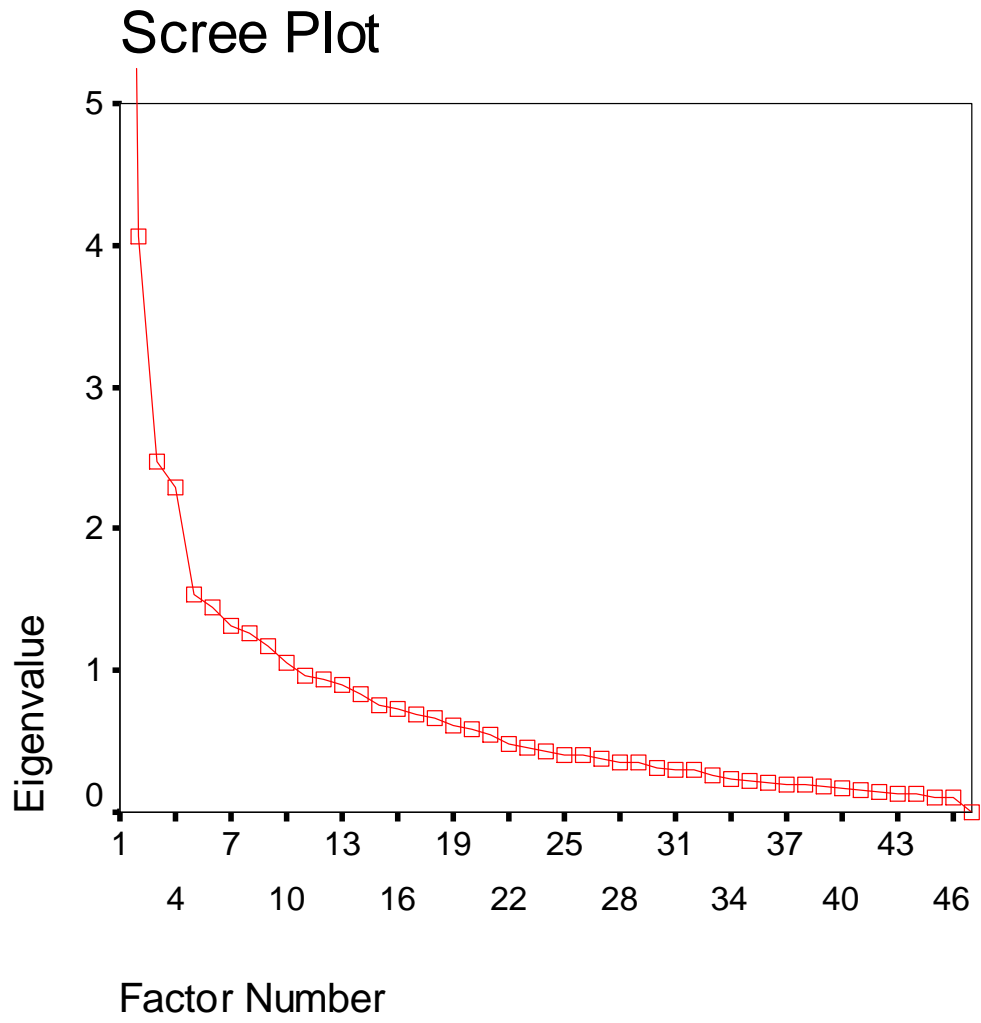
Kesäisin terveisin,

Tommi Karjalainen

Vastaajan nimi: _____
(tekstaten)

Vastaajien kesken arvotaan Kristina Cruisesin matkalahjakortti sekä tuotepalkintoja!

Liite 3: Aineiston analyysissä toteutettu Cattelin Scree -testi



Liite 4: Esimiestaitojen tärkeyden kasvun ja kehittämistarpeet summamuuttujittain.

Taulukko 16: Esimiestaitojen tärkeyden kasvu summamuuttujittain.

Esimiestaitojen arviointi							
Summamuuttujat	Arviointihetken tärkeys		Vuoden 2012 tärkeys		T-arvo	Df	Sig. 2-tailed
	ka	kh	ka	kh			
www- osaaminen	6,55	0,69	6,84	0,37	-7,78	184	0,00 ***
ongelmanratkaisutaidot	6,42	0,7	6,62	0,51	-6,93	185	0,00 ***
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,38	0,73	6,58	0,5	-6,48	184	0,00 ***
oman työn hallinta	6,34	0,79	6,66	0,51	-7,91	185	0,00 ***
työntekijöiden osaamistasot	6,08	0,94	6,44	0,73	-8,75	185	0,00 ***
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,93	0,94	6,27	0,78	-9,45	184	0,00 ***
esimiesten verkostoituminen	5,81	1,12	6,11	1	-7,19	184	0,00 ***
viestintä- ja vuorovaikutustaidot	5,68	0,93	6,22	0,72	-13,64	184	0,00 ***
talousjohtaminen	5,52	1,07	6,04	0,9	-11,07	185	0,00 ***
työntekijöiden työtehtävien hallinta	5,42	1,32	5,64	1,24	-4,68	184	0,00 ***
ohjelmien käyttötaito	4,83	1,16	5,76	0,95	-15,72	184	0,00 ***
kielitaito	3,56	1,41	4,29	1,38	-11,86	184	0,00 ***

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 17: Esimiestaitojen kehitystarpeet summamuuttujittain.

Esimiestaitojen arviointi							
Summamuuttujat	Arviointihetken tärkeys		Oma osaaminen		T-arvo	Df	Sig. 2-tailed
	ka	kh	ka	kh			
www- osaaminen	6,55	0,69	5,95	0,90	9,08	184	0,00 ***
ongelmanratkaisutaidot	6,42	0,7	5,46	0,65	16,48	185	0,00 ***
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,38	0,73	5,39	0,68	19,32	184	0,00 ***
oman työn hallinta	6,34	0,79	5,24	0,92	13,3	185	0,00 ***
työntekijöiden osaamistasot	6,08	0,94	5,58	0,77	7,36	185	0,00 ***
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,93	0,94	5,05	0,99	11,91	184	0,00 ***
esimiesten verkostoituminen	5,81	1,12	5,51	0,93	3,71	184	0,00 ***
viestintä- ja vuorovaikutustaidot	5,68	0,93	5,28	0,84	7,18	184	0,00 ***
talousjohtaminen	5,52	1,07	4,99	1,10	7,99	185	0,00 ***
työntekijöiden työtehtävien hallinta	5,42	1,32	5,47	1,20	-0,72	184	0,47
ohjelmien käyttötaito	4,83	1,16	3,67	1,26	14,37	184	0,00 ***
kielitaito	3,56	1,41	3,06	1,10	5,37	183	0,00 ***

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Liite 5: Esimiestaitojen arviointi taustamuuttujittain

1(6)

Taulukko 18. Arviointihetken esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan aseman mukaan.

Taidon tämän hetken tärkeyden arviointi		Asema kaupungin organisaatiossa					
summamuuttuja	ylin johto		keskijohto		työnjohto		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	5,14	1,30	3,74	1,24	3,21	1,40	10,20 ***
työtehtävien hallinta	5,33	1,25	5,09	1,33	5,72	1,24	5,20 **
ohjelmien käyttötaito	5,72	1,01	5,19	0,96	4,43	1,18	14,07 ***
talusjohtaminen	5,91	1,15	5,94	0,90	5,15	1,01	15,30 ***
esimiesten verkostoituminen	6,06	1,18	5,93	0,98	5,66	1,24	1,54
strateginen henkilöstöjohtaminen	6,11	0,87	6,03	0,90	5,81	0,98	1,30
oman työn hallinta	6,11	0,70	6,38	0,73	6,36	0,80	0,52
viestintä- ja vuorovaikutus	6,29	0,82	5,84	0,82	5,48	0,99	5,50 **
työntekijöiden osaamistasot	6,39	0,60	5,98	1,02	6,14	0,89	1,15
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,40	0,69	6,34	0,76	6,40	0,72	0,14
ongelmanratkaisutaidot	6,56	0,48	6,39	0,70	6,43	0,72	0,26
www osaaminen	6,83	0,35	6,69	0,44	6,41	0,85	4,36 *

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 19. Tulevaisuuden esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan aseman mukaan.

Taidon tärkeyden arviointi vuonna 2012		Asema kaupungin organisaatiossa					
summamuuttuja	ylin johto		keskijohto		työnjohto		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	5,53	1,03	4,38	1,23	4,05	1,46	5,41 **
työtehtävien hallinta	5,72	1,33	5,26	1,29	5,98	1,05	8,06 ***
ohjelmien käyttötaito	6,00	1,01	5,90	0,87	5,66	0,98	1,77
talusjohtaminen	6,11	1,17	6,36	0,66	5,78	0,91	10,70 ***
strateginen henkilöstöjohtaminen	6,36	0,71	6,34	0,72	6,18	0,84	0,96
esimiesten verkostoituminen	6,50	0,75	6,27	0,82	5,89	1,13	4,07 *
viestintä- ja vuorovaikutus	6,59	0,65	6,34	0,63	6,07	0,78	4,54 *
oman työn hallinta	6,61	0,42	6,72	0,43	6,64	0,53	0,69
ongelmanratkaisutaidot	6,61	0,38	6,60	0,47	6,63	0,49	0,07
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,62	0,40	6,58	0,49	6,56	0,53	0,06
työntekijöiden osaamistasot	6,67	0,43	6,37	0,85	6,48	0,63	0,97
www osaaminen	7,00	0,00	6,87	0,30	6,79	0,44	1,89

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 20. Esimiestaitojen koetun hallinnan erot vastaajan aseman mukaan.

Oman osaamisen arviointi		Asema kaupungin organisaatiossa					
summamuuttuja	ylin johto		keskijohto		työnjohto		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	4,31	0,82	3,29	1,02	2,71	1,05	13,80 ***
ohjelmien käyttötaito	4,44	1,40	4,02	1,04	3,26	1,29	10,70 ***
työtehtävien hallinta	5,56	1,38	5,30	1,23	5,61	1,16	1,47
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,64	0,95	5,27	0,91	4,81	1,00	6,76 **
pehmeä henkilöstöjohtaminen	5,67	1,00	5,39	0,67	5,36	0,65	0,84
talusjohtaminen	5,89	0,70	5,51	0,85	4,46	1,04	30,58 ***
ongelmanratkaisutaidot	5,93	0,88	5,56	0,57	5,34	0,66	5,00 *
oman työn hallinta	6,00	1,15	5,21	0,94	5,20	0,85	3,26 *
viestintä- ja vuorovaikutus	6,04	0,82	5,46	0,60	5,05	0,95	9,90 ***
työntekijöiden osaamistasot	6,17	0,86	5,50	0,80	5,59	0,72	3,11 *
esimiesten verkostoituminen	6,39	0,42	5,71	0,75	5,30	0,96	9,88 ***
www osaaminen	6,67	0,50	6,09	0,79	5,74	0,97	6,76 **

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 21. Arviointihetken esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan toimialan mukaan.

Taidon tämän hetken tärkeyden arviointi Toimiala kaupungin organisaatiossa									
summamuuttuja	Tekninen		Sosiaali- ja terveys		Sivistys		Keskushallinto		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	2,91	1,25	3,61	1,32	4,23	1,43	3,73	1,46	6,82 ***
ohjelmien käyttötaito	4,76	1,21	4,71	1,18	5,06	0,99	4,98	1,12	0,94
viestintä- ja vuorovaikutus	5,15	0,89	5,85	0,81	5,97	0,86	5,66	1,04	7,78 ***
työtehtävien hallinta	5,22	1,20	5,51	1,49	5,55	1,20	5,17	1,13	0,84
talousjohtaminen	5,39	1,14	5,49	1,02	5,64	1,04	5,69	1,13	0,60
esimiesten verkostoituminen	5,42	0,96	5,94	1,17	5,71	1,18	6,30	0,95	3,85 *
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,71	0,93	6,15	0,73	5,91	1,01	5,82	1,04	2,52
työntekijöiden osaamistasot	5,74	0,90	6,23	0,83	6,24	0,83	5,85	1,32	3,53 *
pehmeä henkilöstöjohtaminen	5,93	0,82	6,66	0,41	6,37	0,66	6,22	1,01	11,49 ***
oman työn hallinta	5,97	1,02	6,54	0,59	6,37	0,71	6,30	0,82	5,22 **
ongelmanratkaisutaidot	6,13	0,91	6,64	0,44	6,42	0,64	6,24	0,86	5,73 **
www osaaminen	6,30	0,89	6,55	0,66	6,65	0,56	6,85	0,24	3,75 *

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 22. Tulevaisuuden esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan toimialan mukaan.

Taidon tärkeyden arviointi vuonna 2012 Toimiala kaupungin organisaatiossa									
summamuuttuja	Tekninen		Sosiaali- ja terveys		Sivistys		Keskushallinto		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	3,71	1,06	4,47	1,09	4,61	0,93	4,28	1,23	4,01 **
työtehtävien hallinta	5,56	1,18	5,62	1,28	5,78	1,02	5,48	1,12	0,33
ohjelmien käyttötaito	5,65	1,05	5,88	0,83	5,68	1,05	5,70	0,94	0,73
esimiesten verkostoituminen	5,72	0,91	6,27	0,97	5,95	1,14	6,61	0,75	5,47 **
viestintä- ja vuorovaikutus	5,76	0,73	6,41	0,57	6,33	0,66	6,22	0,89	9,38 ***
talousjohtaminen	5,83	0,96	6,11	0,85	5,97	0,97	6,24	0,85	1,38
strateginen henkilöstöjohtaminen	6,14	0,68	6,43	0,62	6,16	0,82	6,20	0,94	2,16
työntekijöiden osaamistasot	6,20	0,69	6,55	0,62	6,50	0,70	6,30	1,11	2,47
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,29	0,55	6,75	0,31	6,50	0,62	6,62	0,50	9,07 ***
ongelmanratkaisutaidot	6,43	0,61	6,74	0,35	6,60	0,48	6,62	0,47	4,12 **
oman työn hallinta	6,43	0,67	6,77	0,38	6,64	0,48	6,72	0,45	4,57 **
www osaaminen	6,68	0,51	6,89	0,29	6,84	0,39	6,96	0,14	4,06 **

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 23. Esimiestaitojen koetun hallinnan erot vastaajan aseman mukaan.

Oman osaamisen arviointi Toimiala kaupungin organisaatiossa									
summamuuttuja	Tekninen		Sosiaali- ja terveys		Sivistys		Keskushallinto		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	2,66	1,06	3,09	1,09	3,56	0,93	3,03	1,23	4,88 **
ohjelmien käyttötaito	3,72	1,10	3,26	1,18	4,31	1,28	3,88	1,31	6,68 ***
viestintä- ja vuorovaikutus	5,00	0,71	5,25	0,94	5,58	0,68	5,42	0,83	3,65 **
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,11	0,77	5,03	0,97	5,08	1,03	5,10	1,17	0,75
pehmeä henkilöstöjohtaminen	5,16	0,69	5,50	0,66	5,39	0,62	5,48	0,79	2,47
talousjohtaminen	5,17	0,90	4,61	1,13	5,30	1,15	5,51	0,79	6,67 ***
oman työn hallinta	5,19	0,73	5,12	1,01	5,36	0,99	5,43	0,91	0,98
työtehtävien hallinta	5,36	1,18	5,63	1,28	5,51	1,02	5,11	1,12	1,30
ongelmanratkaisutaidot	5,36	0,58	5,47	0,73	5,43	0,60	5,73	0,66	1,74
esimiesten verkostoituminen	5,40	0,83	5,47	1,07	5,59	0,73	5,67	0,97	0,57
työntekijöiden osaamistasot	5,54	0,66	5,54	0,76	5,64	0,75	5,63	1,05	0,21
www osaaminen	5,79	0,84	5,83	1,04	6,36	0,67	6,07	0,76	3,64 *

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 24. Arviointihetken esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan koulutuksen mukaan.

Taidon tämän hetken tärkeyden arviointi	Koulutus									
	summamuuttuja	Kansa-, oppi-, peruskoulu		Lukio		Opisto		Korkeakoulu		F-arvo
		ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	3,13	1,79	2,69	0,97	3,20	1,40	4,03	1,25	7,13 ***	
ohjelmien käyttötaito	4,17	1,24	4,69	1,10	4,71	1,18	5,03	1,09	2,58	
viestintä- ja vuorovaikutus	4,87	1,26	5,37	1,08	5,58	0,84	5,91	0,87	5,76 **	
talousjohtaminen	4,93	1,18	5,71	0,78	5,39	1,00	5,71	1,11	2,64	
esimiesten verkostoituminen	5,21	1,57	5,78	0,94	6,00	1,01	5,74	1,14	2,05	
työtehtävien hallinta	5,46	1,41	6,00	1,22	5,67	1,22	5,13	1,35	2,97 *	
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,88	0,85	5,78	1,02	5,96	0,89	5,93	0,99	0,11	
työntekijöiden osaamistasot	5,92	1,14	5,94	1,16	6,07	0,94	6,12	0,90	0,24	
oman työn hallinta	6,00	1,04	6,39	0,99	6,32	0,85	6,41	0,68	0,97	
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,05	0,83	6,30	0,96	6,43	0,69	6,38	0,71	1,00	
ongelmanratkaisutaidot	6,15	1,07	6,28	1,06	6,43	0,64	6,46	0,66	0,80	
www osaaminen	6,29	1,16	6,22	1,03	6,54	0,68	6,64	0,56	1,73	

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 25. Tulevaisuuden esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan koulutuksen mukaan.

Taidon tärkeyden arviointi vuonna 2012	Koulutus									
	summamuuttuja	Kansa-, oppi-, peruskoulu		Lukio		Opisto		Korkeakoulu		F-arvo
		ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	4,20	1,79	3,22	1,19	4,13	1,47	4,56	1,20	3,38 *	
esimiesten verkostoituminen	5,58	1,55	6,00	0,83	6,25	0,85	6,06	1,03	1,76	
viestintä- ja vuorovaikutus	5,67	1,06	5,94	0,79	6,19	0,68	6,35	0,66	3,90 *	
talousjohtaminen	5,77	1,19	6,16	0,55	6,02	0,84	6,08	0,95	0,49	
työtehtävien hallinta	5,79	1,12	6,28	0,97	5,80	1,22	5,41	1,26	2,30	
ohjelmien käyttötaito	5,94	0,98	5,95	0,78	5,74	0,97	5,74	0,95	0,30	
työntekijöiden osaamistasot	6,46	0,54	6,17	0,83	6,46	0,78	6,44	0,70	0,43	
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,47	0,54	6,40	0,77	6,60	0,49	6,59	0,48	0,67	
strateginen henkilöstöjohtaminen	6,48	0,55	6,19	0,69	6,29	0,76	6,23	0,83	0,41	
ongelmanratkaisutaidot	6,51	0,60	6,54	0,64	6,63	0,50	6,64	0,42	0,34	
oman työn hallinta	6,54	0,50	6,61	0,60	6,65	0,58	6,70	0,43	0,45	
www osaaminen	6,79	0,50	6,61	0,60	6,85	0,37	6,85	0,32	1,23	

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 26. Esimiestaitojen koetun hallinnan erot vastaajan koulutuksen mukaan.

Oman osaamisen arviointi	Koulutus									
	summamuuttuja	Kansa-, oppi-, peruskoulu		Lukio		Opisto		Korkeakoulu		F-arvo
		ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	1,73	0,99	2,50	0,61	2,63	0,89	3,68	0,94	29,06 ***	
ohjelmien käyttötaito	3,21	1,13	3,28	0,69	3,50	1,27	3,92	1,29	2,51	
talousjohtaminen	4,50	1,11	4,98	1,08	4,83	1,01	5,21	1,14	2,55	
viestintä- ja vuorovaikutus	4,56	0,94	5,11	0,71	5,22	0,79	5,44	0,83	4,61 **	
esimiesten verkostoituminen	5,25	1,06	5,39	0,42	5,53	0,95	5,55	0,94	0,41	
ongelmanratkaisutaidot	5,31	0,58	5,46	0,64	5,47	0,56	5,48	0,73	0,26	
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,31	0,84	5,11	0,82	5,06	0,86	5,00	1,13	0,35	
pehmeä henkilöstöjohtaminen	5,44	0,74	5,28	0,72	5,46	0,66	5,33	0,69	0,54	
www osaaminen	5,50	1,00	5,72	0,62	5,97	0,90	6,03	0,91	1,42	
oman työn hallinta	5,50	0,71	5,28	0,67	5,26	0,82	5,17	1,05	0,49	
työtehtävien hallinta	5,58	0,93	6,22	0,62	5,62	1,19	5,25	1,25	2,66	
työntekijöiden osaamistasot	5,67	0,65	5,33	0,43	5,67	0,81	5,52	0,78	0,92	

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 27. Arviointihetken esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan työkokemuksen mukaan.

Taidon tämän hetken tärkeyden arviointi		Työkokemus esimiehenä							
summamuuttuja	0-3 vuotta		3-8 vuotta		8-15 vuotta		yli 15 vuotta		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	3,34	1,24	3,52	1,47	3,20	1,25	3,78	1,46	1,80
ohjelmien käyttötaito	4,77	0,98	4,66	1,01	4,70	1,26	4,95	1,21	0,75
talousjohtaminen	5,09	1,13	5,67	0,84	5,18	1,22	5,72	1,01	4,02 **
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,40	1,36	6,17	0,87	5,86	0,91	6,01	0,78	3,76 *
viestintä- ja vuorovaikutus	5,69	0,84	5,95	0,77	5,44	1,05	5,68	0,95	1,74
esimiesten verkostoituminen	5,79	1,13	6,08	0,75	5,46	1,50	5,87	1,03	1,93
työtehtävien hallinta	5,90	1,08	5,78	1,27	5,23	1,46	5,24	1,29	2,72 *
työntekijöiden osaamistasot	5,92	1,02	6,38	0,64	5,73	1,26	6,16	0,81	3,33 *
oman työn hallinta	6,40	0,71	6,70	0,57	5,97	1,04	6,35	0,71	5,26 **
ongelmanratkaisutaidot	6,46	0,57	6,63	0,57	6,17	0,89	6,44	0,67	2,63
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,59	0,50	6,47	0,69	6,16	0,96	6,37	0,66	2,00
www osaaminen	6,60	0,77	6,47	0,75	6,53	0,73	6,58	0,64	0,26

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 28. Tulevaisuuden esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan työkokemuksen mukaan.

Taidon tärkeyden arviointi vuonna 2012		Työkokemus esimiehenä							
summamuuttuja	0-3 vuotta		3-8 vuotta		8-15 vuotta		yli 15 vuotta		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	4,16	1,29	4,12	1,35	4,14	1,38	4,45	1,42	0,77
ohjelmien käyttötaito	5,67	0,79	5,68	0,83	5,62	1,06	5,87	0,98	0,81
talousjohtaminen	5,73	1,02	6,16	0,67	5,86	1,10	6,14	0,84	2,06
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,84	1,23	6,47	0,69	6,28	0,67	6,30	0,66	3,26 *
työtehtävien hallinta	5,92	1,00	5,92	1,01	5,49	1,42	5,53	1,27	1,39
esimiesten verkostoituminen	6,13	0,91	6,23	0,70	5,76	1,41	6,20	0,89	1,99
viestintä- ja vuorovaikutus	6,31	0,65	6,29	0,63	6,09	0,78	6,22	0,75	0,63
työntekijöiden osaamistasot	6,42	0,52	6,58	0,46	6,18	1,05	6,49	0,69	2,21
oman työn hallinta	6,67	0,48	6,81	0,42	6,59	0,58	6,64	0,51	1,23
ongelmanratkaisutaidot	6,69	0,35	6,73	0,40	6,46	0,59	6,63	0,47	2,19
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,72	0,46	6,60	0,61	6,46	0,56	6,58	0,44	1,30
www osaaminen	6,83	0,43	6,81	0,38	6,81	0,34	6,85	0,37	0,20

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 29. Esimiestaitojen koetun hallinnan erot vastaajan työkokemuksen mukaan.

Oman osaamisen arviointi		Työkokemus esimiehenä							
summamuuttuja	0-3 vuotta		3-8 vuotta		8-15 vuotta		yli 15 vuotta		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	3,16	0,84	3,11	1,05	2,89	0,88	3,09	1,25	0,39
ohjelmien käyttötaito	3,52	1,32	3,88	1,28	3,69	1,25	3,62	1,26	0,45
talousjohtaminen	4,13	1,14	4,96	1,07	4,86	1,02	5,28	1,01	8,24 ***
strateginen henkilöstöjohtaminen	4,28	1,24	4,96	1,00	5,02	0,87	5,30	0,86	7,55 ***
oman työn hallinta	4,94	1,06	5,14	0,96	5,31	0,80	5,32	0,91	1,28
esimiesten verkostoituminen	5,00	1,01	5,55	0,84	5,53	0,88	5,62	0,93	2,98 *
viestintä- ja vuorovaikutus	5,15	0,99	5,30	0,89	5,23	0,74	5,32	0,82	0,32
ongelmanratkaisutaidot	5,20	0,66	5,51	0,70	5,41	0,54	5,54	0,65	1,89
pehmeä henkilöstöjohtaminen	5,25	0,48	5,52	0,65	5,36	0,72	5,40	0,71	0,76
työntekijöiden osaamistasot	5,46	0,85	5,56	0,77	5,42	0,79	5,69	0,74	1,35
työtehtävien hallinta	5,69	0,98	5,41	1,39	5,47	1,12	5,44	1,23	0,31
www osaaminen	5,83	0,97	6,00	0,93	5,97	0,87	5,96	0,90	0,18

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 30. Arviointihetken esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan iän mukaan.

Taidon tämän hetken tärkeyden arviointi		Ikä					
summamuuttuja	25-40 vuotta		40-55 vuotta		yli 55 vuotta		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	3,47	1,24	3,41	1,40	3,94	1,45	2,93
ohjelmien käyttötaito	4,59	0,90	4,95	1,13	4,66	1,31	1,51
talousjohtaminen	5,14	1,11	5,56	1,07	5,62	1,02	2,10
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,29	1,19	5,96	0,94	6,16	0,65	7,77 **
työtehtävien hallinta	5,60	1,16	5,37	1,44	5,44	1,10	0,32
työntekijöiden osaamistasot	5,71	0,93	6,14	0,96	6,13	0,90	2,15
viestintä- ja vuorovaikutus	5,71	0,99	5,68	0,87	5,67	1,02	0,28
esimiesten verkostoituminen	5,83	1,03	5,78	1,15	5,88	1,09	0,20
ongelmanratkaisutaidot	6,21	0,84	6,47	0,66	6,41	0,72	1,40
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,29	0,83	6,41	0,74	6,34	0,64	0,35
oman työn hallinta	6,29	0,79	6,37	0,80	6,30	0,80	0,18
www osaaminen	6,33	0,83	6,65	0,62	6,46	0,75	2,78

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 31. Tulevaisuuden esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan iän mukaan.

Taidon tärkeyden arviointi vuonna 2012		Ikä					
summamuuttuja	25-40 vuotta		40-55 vuotta		yli 55 vuotta		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	4,06	1,31	4,13	1,38	4,74	1,33	4,57 *
ohjelmien käyttötaito	5,40	0,74	5,81	0,97	5,83	0,94	2,32
talousjohtaminen	5,72	0,86	6,07	0,92	6,11	0,80	2,33
työtehtävien hallinta	5,77	0,97	5,53	1,39	5,82	0,95	1,15
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,81	1,15	6,27	0,74	6,48	0,53	6,30 **
esimiesten verkostoituminen	6,04	0,76	6,10	1,08	6,17	0,89	0,24
viestintä- ja vuorovaikutus	6,15	0,67	6,24	0,69	6,21	0,75	0,22
työntekijöiden osaamistasot	6,21	0,61	6,46	0,79	6,48	0,65	1,42
ongelmanratkaisutaidot	6,49	0,53	6,64	0,47	6,64	0,47	1,13
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,49	0,65	6,59	0,49	6,60	0,45	0,49
oman työn hallinta	6,58	0,50	6,68	0,52	6,67	0,48	0,37
www osaaminen	6,75	0,39	6,85	0,37	6,84	0,37	0,70

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 32. Esimiestaitojen koetun hallinnan erot vastaajan iän mukaan.

Oman osaamisen arviointi		Ikä					
summamuuttuja	25-40 vuotta		40-55 vuotta		yli 55 vuotta		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	3,26	0,83	3,08	1,09	2,94	1,24	0,63
ohjelmien käyttötaito	4,25	1,12	3,65	1,22	3,44	1,38	3,21 *
strateginen henkilöstöjohtaminen	4,47	1,16	5,17	0,89	5,08	1,05	5,14 **
talousjohtaminen	4,82	1,20	5,02	1,03	5,03	1,18	0,50
pehmeä henkilöstöjohtaminen	5,21	0,52	5,44	0,70	5,36	0,69	1,25
oman työn hallinta	5,23	0,74	5,21	0,96	5,29	0,94	0,22
esimiesten verkostoituminen	5,29	0,93	5,55	0,94	5,53	0,93	0,77
ongelmanratkaisutaidot	5,29	0,64	5,45	0,64	5,58	0,68	1,84
viestintä- ja vuorovaikutus	5,41	0,83	5,28	0,82	5,21	0,87	0,32
työntekijöiden osaamistasot	5,44	0,71	5,58	0,80	5,67	0,73	1,03
työtehtävien hallinta	5,48	1,20	5,48	1,24	5,44	1,15	0,49
www osaaminen	6,02	0,80	6,01	0,92	5,80	0,91	0,93

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 33. Arviointihetken esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan sukupuolen mukaan.

Taidon tämän hetken tärkeyden arviointi		Sukupuoli			
summamuuttuja	nainen		mies		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	3,66	1,43	3,35	1,36	1,98
ohjelmien käyttötaito	4,81	1,16	4,86	1,16	0,79
työtehtävien hallinta	5,54	1,37	5,14	1,15	3,47
talousjohtaminen	5,62	1,11	5,31	0,97	2,88
viestintä- ja vuorovaikutus	5,84	0,85	5,33	1,03	12,85 ***
esimiesten verkostoituminen	5,97	1,05	5,46	1,19	9,59 **
strateginen henkilöstöjohtaminen	6,06	0,94	5,64	0,89	8,02 **
työntekijöiden osaamistasot	6,25	0,86	5,71	1,00	14,12 ***
oman työn hallinta	6,56	0,65	5,87	0,89	36,28 ***
ongelmanratkaisutaidot	6,61	0,50	6,00	0,88	36,68 ***
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,62	0,47	5,84	0,89	63,08 ***
www osaaminen	6,66	0,56	6,32	0,89	10,08 **

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 34. Tulevaisuuden esimiestaitojen tärkeyserot vastaajan sukupuolen mukaan.

Taidon tärkeyden arviointi vuonna 2012		Sukupuoli			
summamuuttuja	nainen		mies		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	4,42	1,38	4,01	1,37	3,32
työtehtävien hallinta	5,69	1,34	5,53	0,96	0,62
ohjelmien käyttötaito	5,81	0,95	5,65	0,95	0,89
talousjohtaminen	6,17	0,91	5,75	0,82	7,83 **
esimiesten verkostoituminen	6,26	0,90	5,77	1,12	10,57 **
viestintä- ja vuorovaikutus	6,36	0,66	5,90	0,76	18,15 ***
strateginen henkilöstöjohtaminen	6,37	0,79	6,04	0,71	7,79 **
työntekijöiden osaamistasot	6,56	0,67	6,16	0,79	12,76 ***
pehmeä henkilöstöjohtaminen	6,74	0,37	6,22	0,57	56,49 ***
ongelmanratkaisutaidot	6,76	0,34	6,32	0,58	41,78 ***
oman työn hallinta	6,80	0,40	6,36	0,57	31,37 ***
www osaaminen	6,89	0,29	6,71	0,50	9,99 **

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 35. Esimiestaitojen koetun hallinnan erot vastaajan sukupuolen mukaan.

Oman osaamisen arviointi		Sukupuoli			
summamuuttuja	nainen		mies		F-arvo
	ka	kh	ka	kh	
kielitaito	3,13	1,06	2,91	1,17	1,87
ohjelmien käyttötaito	3,50	1,23	4,04	1,27	8,08 **
talousjohtaminen	4,87	1,13	5,28	0,92	7,20 **
strateginen henkilöstöjohtaminen	5,04	1,05	5,08	0,86	1,15
oman työn hallinta	5,21	0,99	5,28	0,77	0,26
viestintä- ja vuorovaikutus	5,28	0,84	5,26	0,84	0,25
ongelmanratkaisutaidot	5,47	0,66	5,44	0,63	0,81
pehmeä henkilöstöjohtaminen	5,49	0,65	5,17	0,70	9,39 ***
esimiesten verkostoituminen	5,49	1,00	5,55	0,75	0,12
työtehtävien hallinta	5,53	1,17	5,34	1,27	1,02
työntekijöiden osaamistasot	5,61	0,74	5,52	0,83	0,32
www osaaminen	5,96	0,92	5,95	0,88	0,16

ka=keskiarvo, kh=keskihajonta, tilastollinen merkitsevyys p-arvo ***<0,001, **<0,01, *<0,05

Taulukko 36: Kyselylomakkeen teknisten taitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi.

Tekniset taidot	Taidon arviointihetken tärkeys	Taidon tärkeys tulevaisuudessa	Oma osaaminen
	ka	ka	ka
Esitystekniikka	4,46	5,70	3,35
Taulukkolaskenta	4,94	5,77	3,85
Tekstinkäsittely	6,29	6,58	5,27
Tiedonhaku	6,33	6,79	5,88
Sähköposti	6,78	6,88	6,03
ka=keskiarvo			

Taulukko 37: Kyselylomakkeen työyksikköosaamiseenliittyvien taitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi.

Työyksikköosaamiseen liittyvät taidot	Taidon arviointihetken tärkeys	Taidon tärkeys tulevaisuudessa	Oma osaaminen
	ka	ka	ka
Paikkaaminen	5,23	5,48	5,39
Opettaminen	5,61	5,81	5,55
Osaamisen hyödyntäminen	5,80	6,07	5,55
Muiden auttaminen	5,81	6,14	5,47
ka=keskiarvo			

Taulukko 38: Kyselylomakkeen henkilöstöjohtamistaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi.

Henkilöstöjohtamistaidot	Taidon arviointihetken tärkeys	Taidon tärkeys tulevaisuudessa	Oma osaaminen
	ka	ka	ka
Palkkausperusteet	5,70	6,08	5,13
Yhteistoimintamenettely	5,77	6,05	4,95
Rekrytointi	5,89	6,33	5,07
Palautteen hakeminen	5,98	6,24	4,85
Perehdyttäminen	6,16	6,44	5,58
Palkitseminen	6,34	6,59	5,06
Pitää ajan tasalla	6,38	6,58	5,69
Hyvinvointi	6,43	6,69	5,33
Palautteen antaminen	6,54	6,70	5,23
Suhtautuu yksilöinä	6,56	6,69	5,77
Kannustaminen	6,56	6,70	5,28
ka=keskiarvo			

Taulukko 39: Kyselylomakkeen organisointitaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi.

Organisointitaidot	Taidon arviointihetken tärkeys	Taidon tärkeys tulevaisuudessa	Oma osaaminen
	ka	ka	ka
Kustannuslaskelmat	4,97	5,64	4,33
Taloussuunnittelu	5,19	5,82	4,72
Projektijohtaminen	5,61	6,24	5,20
Päätösten tal.vaiikutukset	5,80	6,22	5,13
Työtehtävien jakaminen	6,01	6,40	5,56
Kokouskäytännöt	6,04	6,27	5,60
Osamistasojen tunnistaminen	6,15	6,47	5,61
Työn suunnittelu	6,32	6,65	5,50
Työajan hallinta	6,37	6,67	4,97
ka=keskiarvo			

Taulukko 40: Kyselylomakkeen ongelmanratkaisutaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi.

Ongelmanratkaisutaidot	Taidon arviointihetken tärkeys	Taidon tärkeys tulevaisuudessa	Oma osaaminen
	ka	ka	ka
Työyksikön ong. ratk.	6,33	6,51	5,20
Työyksikön ong tunn.	6,34	6,59	5,47
Työyksikön kehittäminen	6,42	6,68	5,50
Ongelmien tunnistaminen	6,46	6,60	5,61
Oman työn kehittäminen	6,47	6,70	5,51
Ongelmien ratkaiseminen	6,49	6,65	5,49
ka=keskiarvo			

Taulukko 41: Kyselylomakkeen kieli-, viestintä- ja vuorovaikutustaitojen tärkeyden ja hallinnan arviointi.

Kieli-, viestintä ja vuorovaikutustaidot	Taidon arviointihetken tärkeys	Taidon tärkeys tulevaisuudessa	Oma osaaminen
	ka	ka	ka
Saksa	2,74	3,20	2,55
Venäjä	2,98	4,11	1,37
Ruotsi	3,58	4,04	3,78
Monikulttuurisuus	4,80	5,89	4,60
Englanti	4,94	5,76	4,55
Small talk	5,71	6,02	5,29
Viestintäkanavat	5,72	6,34	5,04
Esitykset	5,92	6,23	5,52
Kirjalliset tiedotteet	5,96	6,32	5,74
Verkostot	5,96	6,48	5,46
ka=keskiarvo			