



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Johtamisen haasteet ja mahdollisuudet pankki X:n organisaatiomallissa

Forbes, Sarah

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Johtamisen haasteet ja mahdollisuudet pankki X:n organisaatiomallissa

Sarah Forbes
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Forbes, Sarah

Johtamisen haasteet ja mahdollisuudet pankki X:n organisaatiomallissa

Vuosi 2013 Sivumäärä 57

Yritykset joutuvat ajoittain muuttamaan palvelukonseptejaan ympäristön asettamien muutos-
paineiden takia. Merkittävät muutokset palvelujen tarjonnassa saattavat vaatia yrityksiltä
toiminta- ja johtamismallien muuttamista sekä rakenteellisia organisaatiomuutoksia. Muuttu-
neeseen organisaatiomalliin tulisi sopeuttaa sitä tukeva johtamistapa, jotta organisaatio toi-
misi mahdollisimman tuottavasti sekä liiketaloudellisin luvuin mitattaessa että käytännön ta-
solla. Johtamismallin muuttuminen vaikuttaa usein esimiesrakenteisiin sekä esimies-alais-
suhteisiin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja pankki X on yksi Suomen finanssialan suurimmista toimijoista.
Toimeksiannon lähtökohtana oli pankki X:ssä keväällä 2012 tehty rakenteellinen organisaati-
omuutos, jonka seurauksesta organisaation johtamismalli muuttui. Uuden organisaatiomallin
myötä pankki siirtyi konttorikeskeisestä aluejaosta tehtäväsegmentteihin perustuvaan linja-
malliin, jossa henkilöasiakasliiketoiminta jakautuu kolmeen päälinjaan: myynti ja asiakkuu-
det, uudet asiakkaat sekä verkoston palvelu. Pankin uusi organisaatiomalli mukailee linjaor-
ganisaatiota, mutta monijohtajuus tuo organisaatioon matriisiorganisaation piirteitä.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville pankki X:ssä käytettävän johtamismallin haasteet
ja mahdollisuudet esimiesten sekä työntekijöiden näkökulmista katsottuina. Työ on rajattu
koskemaan pankki X:n henkilöasiakasliiketoimintaa sekä Helsingin keskusta - alueen konttorei-
ta. Tutkimuksen tuloksien on tarkoitus edesauttaa yritystä uuden organisaatiomallin jalkaut-
tamisessa sekä selkeyttää uuden organisaatiomallin tuomat edut ja johtamiseen liittyvät
haasteet. Pankki X:ssä ei ole aikaisemmin tutkittu uuden toiminta- ja johtamismallin vaiku-
tuksia esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista, jonka vuoksi toimeksiantaja koki tutkitta-
van aiheen mielekkääksi.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Aineisto kerättiin
tekemällä esimiehille ja työntekijöille puolistrukturoidut teemahaastattelut. Sekä esimiehille
että työntekijöille oli omat teema-aiheensa sekä niihin liittyvät kysymykset. Yksilöhaastatte-
lut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla heille luonnollisissa olosuhteissa. Tutkimuksen
kohderyhmäksi valikoitiin pankki X:n Helsingin keskusta - alueen kolme linjaesimiestä, yksi
konttorinjohtaja sekä kaksitoista alueen työntekijää.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että suurimpina uuden johtamismallin haasteina koettiin etä-
johtamisen haasteet sekä monijohtajuudesta syntyvä ajoittainen epäselvyys työntekijöiden
keskuudessa. Esimiesten vastauksista nousi esille muun muassa ristiriitatilanteet esimiesten
vastuu- ja johtamisalueiden suhteen. Positiivisina vaikutuksina ja mahdollisuuksina johtamis-
mallin suhteen nousi tutkimuksessa esille muun muassa toiminnan tehokkuus, kohdennettu
esimiestyö sekä asiakaskohtaamisten laadun parantaminen. Kahden eri näkökulman tutkimis-
nen toi esille osittain näkemysten yhtäläisyyksiä, mutta myös tarkasteltavia eroavaisuuksia.

Asiasanat linjaorganisaatio, matriisiorganisaatio, johtajuus, toiminta- ja johtamismalli

Forbes, Sarah

Challenges and opportunities for the management in bank X's organizational model

Year	2013	Pages	57
------	------	-------	----

Companies occasionally have to modify their service concepts due to environmental pressures. Significant changes in the service offering may require adjustments to the company's business and management models, as well as structural changes in the organization. The management style should be adapted to the new organizational model so that the organization will work as productively as possible as measured in terms of the financial figures and on a practical level. The changed management model may often affect the company's management structure as well as superior-subordinate relationships.

This thesis was commissioned by bank X, which is one of Finland's biggest companies in the financial sector. The basis for this thesis project is the structural change which took place in the bank in the spring of 2012. Because of this organizational change the bank's management model was renewed as well. Through the new organizational model, the bank shifted its organization from an office-based regional model to a functionally -segmented line model, in which the personal customer business is divided into three main areas: sales and customers, new customers and service. The bank's new organizational model follows the line organization, but the management model adds matrix elements to the bank's organization.

The purpose of this thesis was to identify all the challenges and opportunities of bank X's management model from the managers' and employees' points of view. The study is restricted to bank X's personal customer business and was carried out at the branches in center of Helsinki. The results of the study are intended to contribute to the company's objective of bringing a new organization model to practice and to clarify the benefits and challenges of the new organization and management models. Bank X found the topic of this thesis to be of interest because the effects of new business and management models have not been studied yet from the perspectives of managers and employees.

A qualitative research method was used in the study. Research data was collected through semi-structured theme interviews with managers and employees. Both managers and employees had their own themes and questions. Individual interviews were conducted in the offices of the interviewees, so the conditions of interviews were as natural as possible. The target group of the study consists of three line managers, one branch manager and twelve employees from bank X branches in the Helsinki region.

The study showed that the biggest challenges the new management model faced were distance management and also the occasional lack of clarity among employees due the management model. The managers' responses revealed inter alia conflicts with regard to the managers' responsibility and leadership areas. Among the positive effects and opportunities of the new management model were operational efficiency, focused management and improved quality of customer meetings. Examination of the two different perspectives brought out some similarities but also the differences between them.

Keywords line organization, matrix organization, management, business and management models

Sisällys

1	Johdanto.....	7
	1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	8
	1.2 Teoreettinen viitekehys.....	8
	1.3 Työn rajaus.....	8
2	Case: Pankki X.....	9
	2.1 Toimeksiannon lähtökohdat.....	9
	2.2 Liiketoimintamalli.....	9
3	Organisaatio.....	11
	3.1 Organisaatorakenteet.....	11
	3.1.1 Linjaorganisaatio.....	13
	3.1.2 Linja-esikuntaorganisaatio.....	14
	3.1.3 Matriisiorganisaatio.....	15
	3.2 Organisaatiokulttuuri.....	16
4	Johtajuus.....	17
	4.1 Johtamisen kaksi ulottuvuutta: management ja leadership.....	18
	4.2 Johtamistyyli.....	19
	4.2.1 Autoritaarinen johtamistyyli.....	21
	4.2.2 Demokraattinen johtamistyyli.....	21
	4.2.3 Antaa mennä -tyyli.....	21
5	Tutkimus.....	22
	5.1 Kohdejoukko ja aineiston keruu.....	23
	5.2 Tutkimusmenetelmä.....	23
	5.3 Teemahaastattelu.....	24
	5.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus.....	24
6	Tutkimuksen tulokset.....	25
	6.1 Työntekijöiden vastaukset.....	25
	6.1.1 Toiminta- ja johtamismalli.....	26
	6.1.2 Johtaminen ja oma esimies.....	28
	6.1.3 Työyhteisö.....	32
	6.1.4 Kehitysehdotukset.....	34
	6.1.5 Yhteenvedo.....	35
	6.2 Esimiesten vastaukset.....	36
	6.2.1 Oma johtaminen.....	37
	6.2.2 Johtaminen organisaatiossa.....	38
	6.2.3 Alaiset ja työyhteisö.....	40
	6.2.4 Kehitysehdotukset.....	43
	6.2.5 Yhteenvedo.....	44

7	Johtopäätökset	45
	Lähteet	50
	Kuviot	51
	Taulukot	52
	Liitteet	53

1 Johdanto

Ympäristön asettamista muutospainesta selviäminen on yrityksille päivittäinen haaste. Globaalin talouden asettamat vaatimukset, toimialan rakennemuutokset sekä teknologian jatkuva kehitys ovat vain muutamia esimerkkejä eri organisaatioihin kohdistuneista paineista. Menestyäkseen yhtiöiden on havaittava alan haasteet ja reagoitava vastaan tuleviin uudistumistarpeisiin kehittämällä jatkuvasti omaa toimintaansa. Finanssialalla muutospainoiden taustalla ovat vaikuttaneet muun muassa toimialan yleiset muutokset sekä asiakaskäyttäytymisen muuttuminen. (Ylikoski & Järvinen, 2011, 9-10.)

Asiakastarpeiden ja -käyttäytymisen jatkuva muutos johtaa yritysten palvelukonseptien sekä toimintamallien kehittämiseen. Palvelukonseptien muutokset ovat finanssialan toimijoiden keskuudessa kohdentuneet viime vuosina erityisesti sähköiseen asiointiin. Kehittynyt teknologia on mahdollistanut uudenlaisia vuorovaikutuskanavia yritysten ja asiakkaiden välille. Asiakkaat vaativat asiantuntevaa palvelua, mutta samalla vaivatonta asioimista sekä ajallisesti että fyysisesti. Itsepalvelukanavien lisäksi asiakkaat tarvitsevat kuitenkin myös asiantuntijoita ja heidän ammattiosaamistaan vaativampien tuotteiden ja palveluiden suhteen. Monikanavaisuuden lisääminen vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin antaa pankkisektorissa toimivalle yritykselle mahdollisuuden keskittyä entistä tiiviimmin ydinosaamiseensa ja kannattavampaan liiketoimintaan. (Ylikoski & Järvinen, 2011, 9.)

Yritykset joutuvat usein muuttamaan organisaatorakennettaan yrityksen toimintamallien ja palvelukonseptien muuttuessa. Uusi organisaatiomalli vaatii usein myös muutoksia organisaation esimiesrakenteessa sekä yleisesti johtamisessa. Johtamismallin tulee tukea yrityksen organisaatorakennetta, jotta toimintamalli toimisi mahdollisimman tuottavasti. Käytännössä yrityksissä ja työyhteisöissä tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja toimintamalleja muokataan paremmin toimiviksi. Uusien ratkaisujen ja toimintamallien jatkuva kehittäminen alati muuttuvassa ympäristössä on erityisen tärkeää organisaation tähdätessä menestyksekkääseen liiketoimintaan. (Ylikoski & Järvinen, 2011, 9-10.)

Asiakastarpeiden muutoksiin vastaaminen on näkynyt myös pankki X:ssä liiketoimintamallin muutoksena. Yllä kuvatut asiakaskäyttäytymisen, teknologian sekä ympäristön muutokset ovat olleet näkyvästi esillä pankki X:n liiketoimintamallin muutoksen lähtökohtina. Kuten äsken todettiin, toimintamallien muutokset heijastuvat yleisesti myös organisaatioiden johtamismalleihin. Johtamisen toimintoja joudutaan kehittämään organisaation rakenteellisten muutosten myötä. Pankki X:ssä liiketoimintamallin muutoksena syntynyt organisaatiomuutos on tuonut mukanaan haasteita ja mahdollisuuksia uudelle johtamismallille. Näitä johtamismallin vaikutuksia on hyvä havaita tutkimalla esimiesten ja alaisten näkemyksiä organisaation uudesta toiminta- ja johtamismallista.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville pankki X:n uudessa organisaatiossa käytettävän johtamismallin haasteet ja mahdollisuudet esimiesten ja työntekijöiden näkökulmista. Tutkimuksen tuloksien on tarkoitus edesauttaa yritystä uuden organisaatiomallin jalkauttamisessa sekä selkeyttää uuden organisaatiomallin tuomat edut ja johtamiseen liittyvät haasteet.

Opinnäytetyössä tutkitaan pankki X:n organisaatiomallin mukaista johtamista. Pankki X:ssä tehtiin rakenteellinen organisaatiomuutos keväällä 2012. Organisaatiomuutoksen myötä pankki X:ssä vanhan johtamismallin tilalle tuli uusi, uutta organisaatiomallia enemmän tukeva johtamismalli. Uuden johtamismallin vaikutuksia tai työntekijöiden kokemuksia uudesta johtamismallista ei ole vielä laajemmin organisaatiossa tutkittu. Tästä syystä pankki X:lle on mielekästä johtamisen jalkauttamisen tässä vaiheessa saada selville esimiesten ja työntekijöiden jo kokemat negatiiviset ja positiiviset kokemukset.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys koostuu organisaatio- sekä johtamisteoriasta. Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa keskitytään organisaatorakenteisiin, jotka liittyvät työn toimeksiantajan organisaatioon. Lisäksi organisaatioteorian alla käydään läpi organisaatiokulttuurin käsite. Johtamisteoriassa keskitytään ensin yleisesti johtamiseen sekä myöhemmin ihmisten ja asioiden johtamiseen. Toinen johtamisteorian osa-alue koostuu johtamistyylien tarkastelusta. Teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty johtamiseen, organisaatioihin ja niiden tutkimiseen liittyvää lähdekirjallisuutta.

1.3 Työn rajaus

Tutkimus kohdistuu pankki X:n henkilöasiakasliiketoiminnan johtamiseen. Tutkimuksesta on rajattu pois pankki X:n organisaatiomalliin lisäksi kuuluvat yritysasiakasliiketoimet sekä julkisyhteisö- ja järjestöliiketoimet. Henkilöasiakasliiketoiminnan osalta tutkimukseen osallistuvat Helsingin keskustan liiketoiminnasta vastaavat esimiehet sekä alueen työntekijöitä.

Opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimuksesta on rajattu pois organisaatiomuutoksen sekä muutosjohtamisen aihealueet. Pankki X:ssä on lyhyen aikavälin sisällä ollut useampia koko organisaation kattavia muutoksia, jonka vuoksi näitä aihealueita ei voida käsitellä tässä opinnäytetyössä, joka rajataan koskemaan vain uuteen organisaatiomalliin liittyvää uuden johtamistavan haasteita ja mahdollisuuksia. Jos rajausta ei tehtäisi, saattaisi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastaukset olla muutoksiin liittyvissä kysymyksissä tutkimuk-

sen kannalta epäluotettavia, koska henkilöiden vastauksiin on saattanut vaikuttaa useampi organisaatiossa tapahtunut muutos.

2 Case: Pankki X

Työn toimeksiantaja pankki X on yksi Suomen markkinoiden suurimmista finanssialan toimijoista. Pankki tarjoaa kattavia pankkipalveluita henkilöasiakkaille sekä yritys- ja yhteisöasiakkaille. Toimeksiantajan liiketoimintaan kuuluu asiakkaiden varallisuuden ja maksuliikenteen hoitaminen, talletuksien vastaanottaminen sekä luoton myöntäminen. Pankki X:n palveluvalikoima koostuu erilaisista rahoitus-, sijoitus- ja peruspankkipalveluista. (pankki X, intranet, 2012.)

2.1 Toimeksiannon lähtökohdat

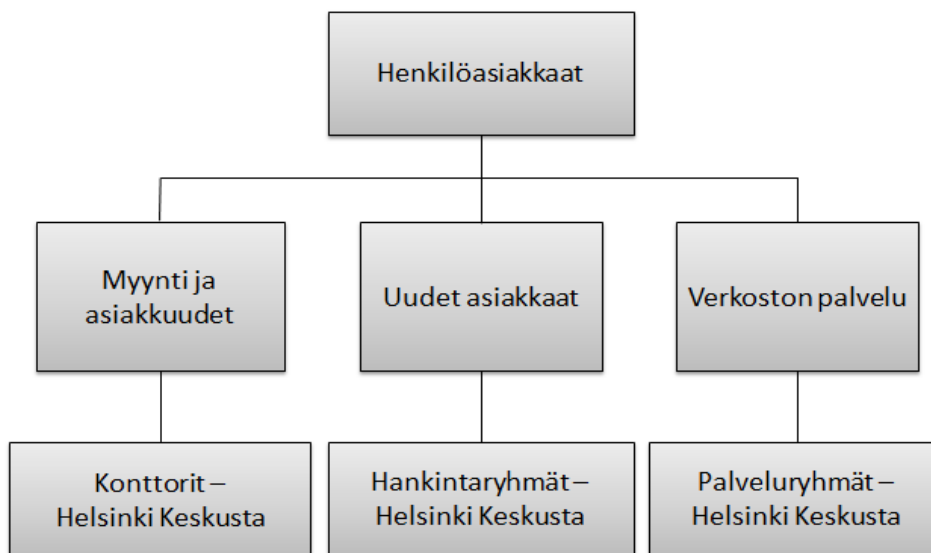
Pankki X muutti toimintamalliaan ja organisaatorakennettaan keväällä 2012. Ennen muutosta pankki X:n liiketoiminta perustui pitkälti koko maan kattavaan konttoriverkostoon. Toimintamallin muutoksen myötä pankki X luopui perinteisestä konttorikeskeisestä aluejaosta ja muutti toimintansa vahvasti asiakassegmentteihin rakentuvaan palveluun monikanavaisuutta hyödyntäen. Ennen organisaatiomuutosta johtaminen oli konttorikeskeistä konttorinjohtajan vastatessa koko konttorin johtamisesta. Muutoksen jälkeen konttorikeskeisestä johtamismallista luovuttiin ja siirryttiin koko maan kattavaan linjajohtamiseen, jonka seurauksena yhdessä konttorissa työskentelee kolmen päälinjan alla toimivia henkilöitä. (pankki X, intranet, 2012.)

Muutoksen taustalla vaikuttivat keskeisesti asiakaskunnan muuttunut käyttäytyminen, haasteellinen markkinatilanne ja lisääntynyt sääntely. Asiakaskäyttäytymisen muutos oli lähtökohdaisesti merkittävä tekijä toimintamallin muutoksessa. Asiakkaat odottavat pankilta laadukkaita ratkaisuja ja heidän taloutensa ymmärtämistä, mutta samalla helppokäyttöisyyttä ja aikaa säästäviä palveluita. Asiakkaat haluavat itse valita paikan ja tavan pankkiasioden hoitamiseksi. Tänä päivänä asiakkaat arvostavatkin monipuolisia asiointimahdollisuuksia ja palvelua kelloon katsomatta. Valtaosa asiakaskunnasta ei nykyään ehdi tai koe mielekkääksi hoitaa pankkiasioitaan konttoreista käsin. Tästä syystä esimerkiksi verkkopankki, mobiilipankki ja asiakaspalvelulinjat ovat nousseet merkittäviksi palvelukanaviksi pankin palvelutarjonnassa. (pankki X:n intranet, 2012.)

2.2 Liiketoimintamalli

Pankki X:n henkilöasiakasliiketoiminnan organisaatiomalli koostuu kolmesta tehtäväsegmentistä eli päälinjasta: myynti ja asiakkuudet, uudet asiakkaat sekä verkoston palvelu (Kuvio 1). Organisaatiomallin havainnollistamisessa on tässä työssä jätetty selkeyden vuoksi pois tuki-toiminnot: aktiviteettien suunnittelu ja HA-konseptit sekä puhelin- ja verkkopalvelut. Tutki-

muksessa keskitytään organisaation Helsinki-Keskusta - alueen kolmeen henkilöasiakasliiketoiminnan linjaan: myynti ja asiakkuudet konttoreissa, hankintaryhmät sekä palveluryhmät.



Kuvio 1: Pankki X:n uusi toimintamalli - henkilöasiakkaat. (pankki X, intranet, 2012.)

Pankki X:n uudessa organisaatiomallissa henkilöasiakasliiketoiminnan vastuullinen johtaja vastaa koko Suomen henkilöasiakas - liiketoimintasegmentistä. Henkilöasiakasliiketoiminnan vastuullisen johtajan alla ovat kolme valtakunnallista tehtäväsegmentin johtajaa, jotka ovat vastuussa koko maan kyseisistä linjoista eli myynnistä ja nykyisistä asiakkuuksista, uusista asiakkuuksista sekä verkoston palvelusta. Valtakunnallisen myynti ja asiakkuudet - tehtäväsegmentin johtajan alla ovat alueelliset konttoriryhmien johtajat. Myynti ja asiakkuudet - linjan henkilökunta koostuu laina- ja sijoituspuolen työntekijöistä. Konttoriryhmän johtaja vastaa esimerkiksi Helsinki-Keskusta -alueella kaikkien alueeseen kuuluvien konttoreiden myynneistä. Konttorinjohtaja puolestaan raportoi kyseisen konttorin myynnit suoraan konttoriryhmän johtajalle sekä vastaa muun muassa kyseisen konttorin operatiivisesta toimivuudesta. Konttorinjohtajat kuuluvat uudessa organisaatiomallissa myynti ja asiakkuudet - linjan alueellisen esimiehen alle. Valtakunnallisten uudet asiakkaat - ja verkoston palvelu - tehtäväsegmenttien johtajien alla ovat suoraan alueista vastaavat hankintaryhmien myyntijohtajat sekä palvelujohtajat.

Uusi kolmeportainen organisaatiomalli on edellistä useampi portaista organisaatiomallia matalampi ja johtaminen on organisaatiossa suoralinjaisempaa. Edelliseen pankki X:n organisaatiomalliin verrattaessa merkittävä ero esiintyy myös siinä, että uuden toimintamallin myötä osa organisaation esimiehistä työskentelee fyysisesti etäällä osasta alaisistaan. Pankki X:n

uudessa organisaatiomallissa sekä hankintaryhmiin että palveluryhmiin kohdistuu osittain etäjohtamista. Lisäksi konttoriryhmän johtajan työnkuvaan kohdistuu osittain etäjohtamista.

Pankki X:n organisaatiomalli mukailee rakenteeltaan linjaorganisaatiota. Organisaatiomalli ei kuitenkaan ole yhtä jäykkä ja suoralinjaisesti hierarkkinen kuin perinteinen linjaorganisaatiomalli. Puhtaassa linjaorganisaatiossa valta- ja vastuusuhteet on rajattu selkeästi ja johtaminen koetaan usein luonteeltaan käskyttäväiseksi (Rissanen ym. 1996, 24). Pankki X:n organisaatiossa kahdensuuntainen vuorovaikutus on avainasemassa ja johtamisessa keskitytään valmentavaan johtamiseen (pankki X, intranet, 2012). Toimeksiantajan organisaatiossa on myös piirteitä matriisiorganisaatiosta esimerkiksi konttoreissa osittain näkyvän ristikkäisohjauksen myötä. Pankki X:n organisaatorakenteessa on käytetty linjaorganisaation mallia, mukautettuna organisaation toimintaan ja liiketoimintaympäristöön sopivaksi.

Uuden organisaatiomallin myötä työntekijät voivat olla paremmin vuorovaikutuksessa keskenään saman tehtäväsegmentin asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijat voivat yhdistää osaamistaan ja jakaa tietoa toisilleen. Linjajaon seurauksesta asiantuntijoilla on mahdollista myös keskittyä selkeämmin omaan tehtäväänsä. Konttorikeskeisyydestä luovuttua pankki X:ssä nähdään asiakas selkeämmin koko pankin asiakkaana, ei tietyn konttorin asiakkaana. (pankki X, intranet, 2012.)

3 Organisaatio

Organisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja toimivat tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatioita pidetään yleisesti sosiaalisina rakennelmina, joille on ominaista hierarkkinen luonne. (Juuti, 2006, 10; Rissanen, Sääski & Vornanen, 1996, 12.)

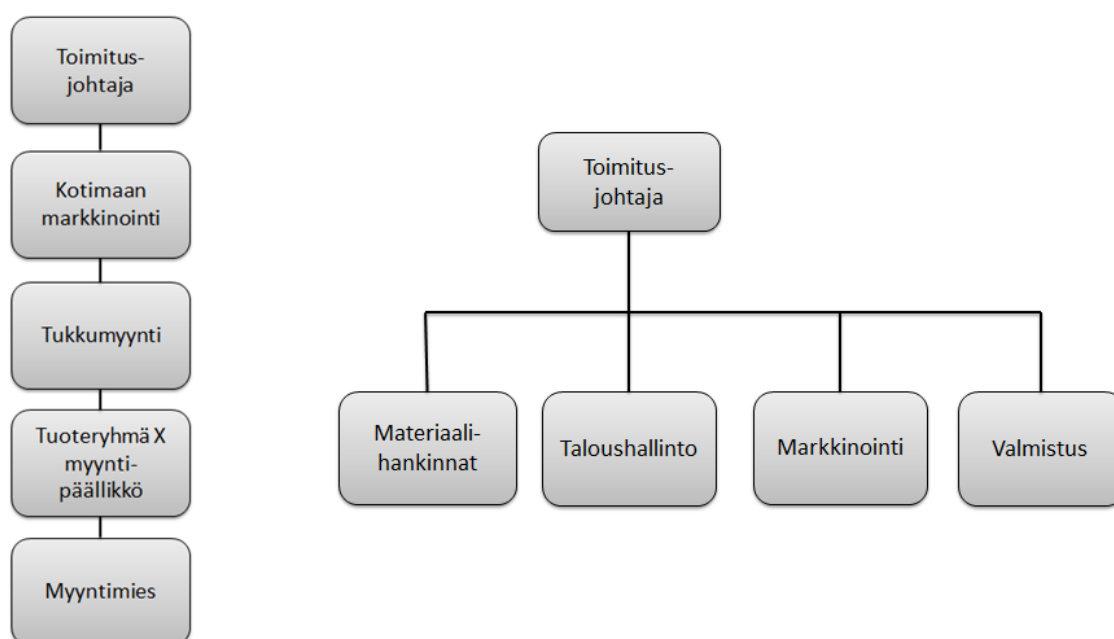
3.1 Organisaatorakenteet

Perinteisessä organisaatiotutkimuksessa on keskitytty laajasti organisaatorakenteiden tarkasteluun. Organisaatorakenteessa määritellään organisaation eri toiminnot ja näiden toimintojen sekä ihmisten väliset suhteet. Organisaatorakennetta on usein visuaalisesti havainnollistettu esimerkiksi organisaatiokaavioilla. Toimivan organisaatorakenteen tulisi määritellä toimintojen lisäksi työnjaot ja asemat sekä mahdollistaa nopea tiedonkulku ja päätöksenteko. Samalla rakenteessa tulisi ottaa huomioon toimintojen välisen yhteistyön toimivuus. (Juuti, 2006, 207-208.)

Organisaatio on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Toimintaympäristön asettamat vaatimukset vaikuttavat organisaation rakenteeseen ja ominaisuuksiin. Hitaasti muut-

tuvassa ympäristössä toimiva organisaatio voi olla rakenteeltaan hierarkkinen ja jäykkä. Mikäli ympäristö on puolestaan dynaaminen ja nopeasti muuttuva, joustava organisaatorakenne toimii perinteistä, edellä mainittua organisaatiomallia paremmin. Ympäristön lisäksi organisaation rakenteeseen, toimintaan ja kulttuuriin vaikuttavat useat erinäiset tekijät. (Juuti, 2006, 204-208.)

Organisaation muodollisen rakenteen määrittelee kaksi rakenteellista ulottuvuutta; vertikaalinen ja horisontaalinen ulottuvuus (Kuvio 2). Vertikaalisella ulottuvuudella viitataan organisaation auktoriteettisuhteisiin. Johtotehtävien lisäksi vertikaalisella ulottuvuudella määritellään organisaation koordinointi- ja ohjaustehtävät. Työtehtävät jaetaan eritasoisille henkilöille organisaatiohierarkiassa. Horisontaalisella ulottuvuudella puolestaan määritellään organisaation eri osastot ja yksiköt. Osasto- ja yksikköjako vaikuttaa organisaation toimintojen koordinointiin sekä siihen, miten ihmiset viestivät keskenään. Jako yksiköiden ja osastojen välillä voidaan suorittaa toiminnon, tuotteen tai palvelun, alueen tai asiakasryhmän perusteella. (Rissanen ym. 1996, 22-23; Juuti, 2006, 208-210.)



Kuvio 2: Vertikaalinen ulottuvuus sekä horisontaalinen ulottuvuus mukailen Rissanen ym. kuvioita. (Rissanen ym. 1996, 22-23.)

Organisaatorakenteen määrittelyssä kiinnitetään huomiota myös päätösvallan keskitykseen ja hajautukseen. Keskittämällä viitataan päätöksenteon keskittämistä organisaation huipulle. Päätöksentekooikeus on annettu vain harvoille, jonka seurauksena ylin johto tekee kaikki organisaation oleelliset päätökset sekä ratkaisut. Keskityksen etuina on katsottu olevan muun

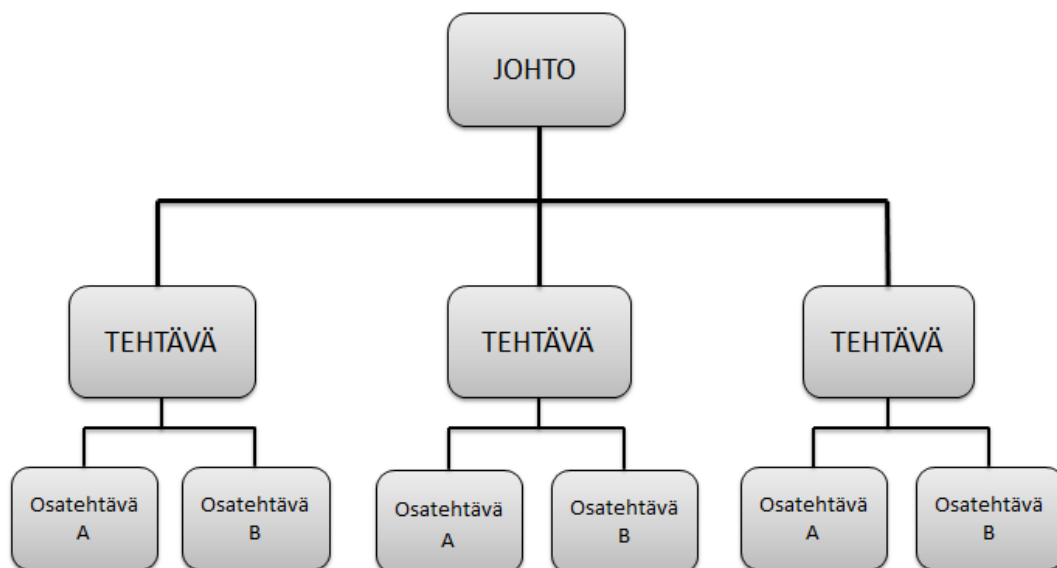
muassa päätöksentekijöiden yhtenäinen näkemys organisaation tavoitteista, päätöksen salassa pysyminen sekä suurempi valta päättäjien kesken. Hajautuksella viitataan vastakohtaisesti päätösvallan hajauttamiseen alemmille tasoille organisaatiossa. Käytännössä hajautuksessa päätösteko-oikeutta delegoidaan organisaatiossa ylhäältä alaspäin useimmille henkilöille. Hajautuksen avulla organisaation ylimmältä johdolta säästyy aikaa muiden merkityksellisten tehtävien hoitoon ja inhimillisiä voimavaroja käytetään tehokkaammin hyödyksi. Hajautuksen etuna nähdään myös päättäjien konkreettinen tietämys tilanteesta, johon päätös liittyy. Lisäksi työntekijöiden motivaatio kohenee, kun he voivat osallistua vastuulliseen päätöksentekoon. (Rissanen ym. 1996, 23; Juuti, 2006, 210-211.)

Perinteisiä organisaatiomalleja ja -muotoja pyritään tänä päivänä mukauttamaan organisaatioiden toimintaan ja ympäristöön sopivimmiksi. Useissa organisaatioissa perinteisistä hierarkkisista rakenteista on jo luovuttu muun muassa uusien organisaatiomuotojen, esimies-alaisuhteiden ja toimitilojen suhteen. Seuraavaksi esitetään kolme perinteistä organisaatiomallia, jotka liittyvät tutkimuksen toimeksiantajan pankki X:n organisaatorakenteeseen. Lähtökohteisesti pitää kuitenkin muistaa, että esitetyt organisaatiomallit ovat teoreettisia malleja. Käytännössä organisaatioissa ilmentyy usein useamman organisaatiomallin piirteitä. (Rissanen ym. 1996, 23; Åberg, 2006, 56.)

3.1.1 Linjaorganisaatio

Linjaorganisaatiota pidetään perinteisesti organisaation perusmallina (Kuvio 3). Organisaatiomalli on yksinkertainen ja sille on ominaista selkeä työnjako sekä hierarkkinen toiminta. Päätös- ja käskytyksvalta on keskitetty organisaation ylimpään johtoon. Jokaisella työntekijällä on kullakin vain yksi esimies, jolle tämä vastaa toiminnastaan. Valta- ja vastuusuhteet voidaan näin ollen helposti rajata tässä organisaatiomallissa. Tiedonkulku on linjaorganisaatiossa selkeästi ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. (Rissanen ym. 1996, 24.)

Linjaorganisaatiota on kritisoitu laajasti. Organisaatiomalli on jäykkä ja hierarkkinen ja se perustuu vanhanaikaiseen johtamisajatteluun alaisten käskyttämisestä. Linjaorganisaatiomallia esiintyy pienissä organisaatioissa, mutta usein muunneltuina tilanteiden ja edellytysten mukaan. (Rissanen ym. 1996, 24.)

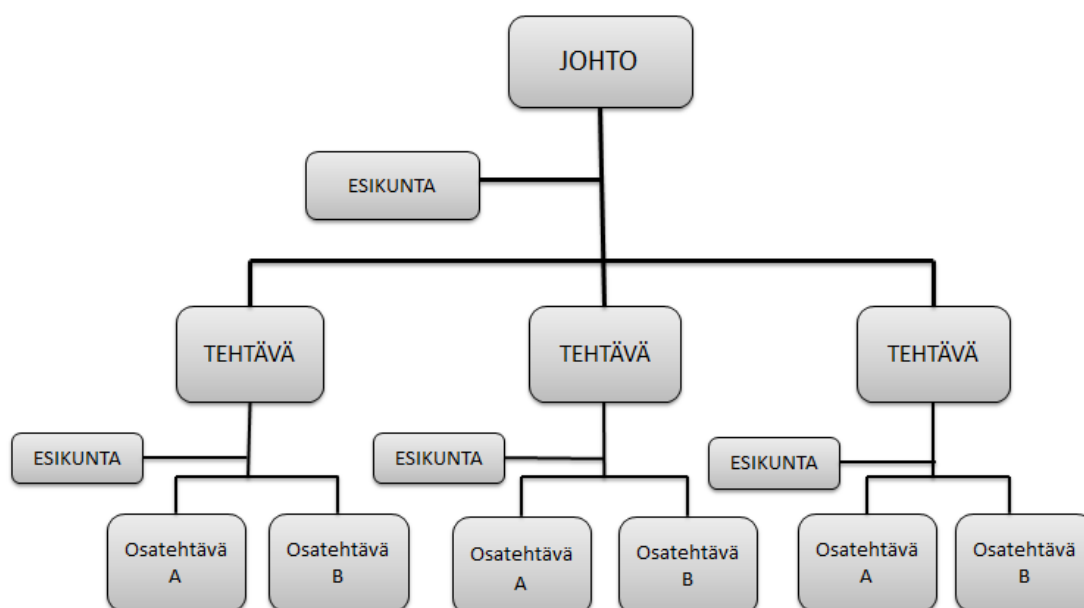


Kuvio 3: Linjaorganisaatio. Mukaillen Rissanen ym. kuviota. (Rissanen ym. 1996, 24.)

3.1.2 Linja-esikuntaorganisaatio

Linja-esikuntaorganisaatio on kehitetty malli linjaorganisaatiosta (Kuvio 4). Organisaatiomalli on ohjausjärjestelmä, jossa linjoja on vahvistettu esikuntaelimillä. Esikuntien tehtävinä on antaa asiantuntijaneuvoja, -ohjeita ja -palveluja johdon tueksi. (Rissanen ym. 1996, 25-26.)

Päätösvalta pysyy linja-esikuntaorganisaatiomallissa johdolla, joten esikunnille ei ole suotu päätösvaltaa tai oikeutta antaa määräyksiä. Käytännössä esikuntien asiantuntijaneuvot ja suositukset saatetaan kuitenkin kokea käskynomaisiksi. Ristiriitatilanteita saattaa myös syntyä linjatyöntekijöiden ja esikuntien välille. Linjan työntekijät omaavat usein vuosien käytännön kokemuksen työstä kun taas esikuntaan valitaan usein nuoria ja korkeasti koulutettuja henkilöitä. Asetelma saattaa kyseenalaistaa auktoriteetti- sekä asiantuntijuusasemia työntekijöiden keskuudessa. (Rissanen ym. 1996, 25-26.)



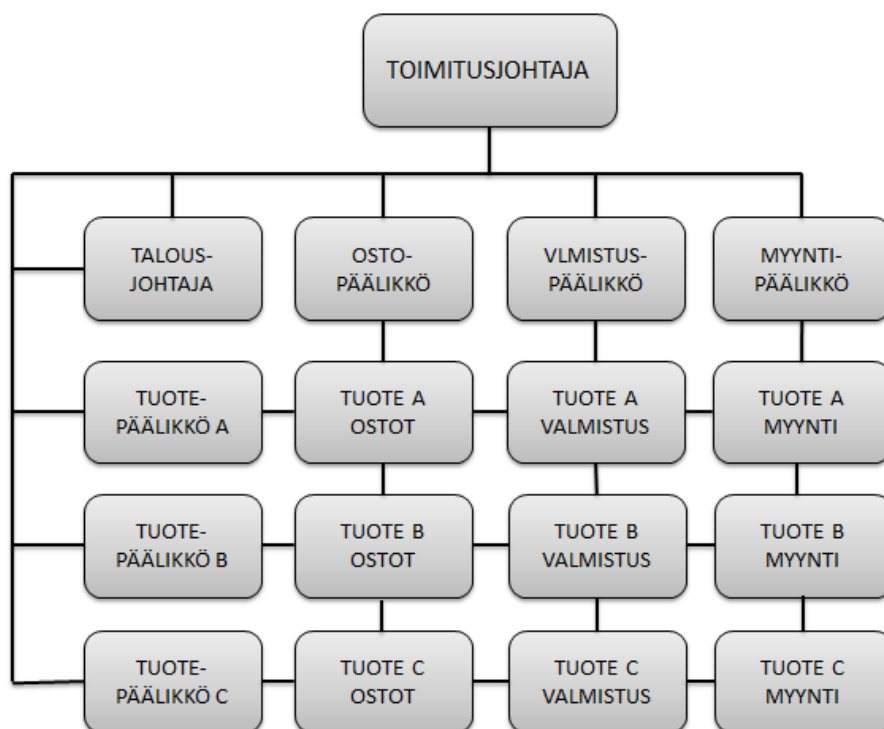
Kuvio 4: Linja-esikuntaorganisaatio. Mukaillen Rissanen ym. kuviota. (Rissanen ym. 1996, 25-26.)

3.1.3 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaation lähtökohtana on ristikkäisohjaus. Organisaatiotyypissä esiintyy matriisinomaisesti sekä resurssitekijöitä, kuten tuotanto- ja markkinointiyksiköitä että tulosvastuuyksiköitä (Kuvio 5). Organisaation toiminnon yleisohjaus on usein vertikaalista ja tuoteyksikköjen ohjaus horisontaalista. Ristikkäisohjauksesta johtuen työntekijä vastaa organisaatiossa omasta toiminnastaan vähintään kahdelle eri taholle. Tyypillisesti matriisiorganisaatiomallia käyttävät suuret monikansalliset yritykset. (Rissanen ym. 1996, 29-30.)

Matriisiorganisaatiomalli tuo joustavuutta organisaatioon. Tästä johtuen organisaatiomalli soveltuu hyvin yrityksille, jotka toimivat dynaamisessa, nopeasti muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä. Ristikkäisohjauksen vuoksi inhimillisten voimavarojen käyttö on tehokasta eri alojen asiantuntijoiden jatkuvan keskinäisen vuorovaikutuksen ansiosta. (Rissanen ym. 1996, 29-30.)

Yksinkertaiseen linjaorganisaatioon verrattaessa matriisiorganisaatio on huomattavasti alttiimpi ristiriidoille esimiestoiminnan sekä vastuukysymyksien osalta. Matriisiorganisaatioissa esiintyy organisaatorakenteesta johtuen monijohtajuutta. Työntekijä on kahden tai useamman esimiehen alaisuudessa organisaatiosta riippuen. Eri toimintojen työryhmiä ohjaa käytännössä useita eri henkilöitä sen mukaan minkä alan asioista on kyse. Tilanne saattaa aiheuttaa vastuuriita -tilanteita esimiesten osalta sekä hämmennystä eri ohjeistuksien saamisesta ja niiden toteuttamisesta työntekijöiden osalta. (Rissanen ym. 1996, 29-30.)



Kuvio 5: Matriisiorganisaatio. Rissanen ym. (Rissanen ym. 1996, 29-30.)

3.2 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurin käsite herätti organisaatiotieteessä huomiota 1980-luvusta lähtien. Uusi lähestymistapa auttoi organisaation johtoa ymmärtämään ihmisten toimintatapoja sekä keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Aiemmin hyvin rationaalinen organisaation tarkastelutapa sai kulttuurin käsitteen myötä antropologiasta eli ihmisten kulttuurista käyttäytymistä tutkivasta tieteestä vaikutteita. Kulttuurinäkökulman huomioiminen toi suuren arvon organisaatiolle, sillä se antoi työkaluja organisaation sisäisen toiminnan kehittämiseksi sekä työsuorituksen kehittämiseksi. (Tienari ja Meriläinen, 2009, 93; Juuti & Virtanen, 2009, 40-41.)

Organisaatiokulttuuri on kokonaisuus, joka pitää sisällään organisaation tiedossa olevat muotopiirteet sekä tiedostamattomat muotopiirteet. Organisaation tiedostetuiksi muotopiirteiksi voidaan lukea muun muassa organisaation fyysinen rakenne, formaalit toimintatavat sekä organisaation yhteiset arvot. Tiedostamattomia työyhteisön kulttuurillisia piirteitä ovat muun muassa organisaation epävirallinen rakenne, epäviralliset käyttäytymismallit kuten rutiinit ja klikit, arvostusjärjestelmä sekä työyhteisön kokema keskinäinen ilmapiiri. Organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä organisaatiossa. Tehokkaasti toimivassa organisaatiossa.

tiossa työyhteisön kulttuurin tulisikin tukea koko organisaation toimintaa ja päämääriä. (Juuti & Virtanen, 2009, 11, 56-57; Rissanen ym. 1996, 42.)

Kuuluisa organisaatiokulttuurien tutkija Edgar Schein erotteli Tienarin ja Meriläisen (2009) sekä Åbergin (2006) teoksissa mainituissa tutkimuksissa organisaatiokulttuurin kolmitasoiseksi kokonaisuudeksi, joka koostuu syvätasosta, ohjaavasta tasosta sekä ilmitasosta. Syvätasolla on kulttuurin ytimessä olevat perususkomukset ja arvot, jotka ovat tiedostamattomia, organisaation toimintaa ohjaavia oletuksia. Ohjaava taso koostuu puolestaan organisaation johdon käyttämistä kulttuurillisista elementeistä, kuten organisaation julkituoduista päämääristä, periaatteista ja normeista. Näillä elementeillä johto pyrki ohjaamaan organisaation toimintaa haluamaansa suuntaan. Viimeiseksi kulttuurin tasoksi nimetty ilmitaso sisältää aistillisesti havaittavia kulttuurin ilmentymiä, kuten työtilojen arkkitehtuurin, työntekijöiden pukeutumisen sekä käyttäytymisen. Organisaatiokulttuurien tutkimuksista tunnetuksi tulleen Scheinin näkemys avasi uuden katsontakannan organisaatioiden johdoille. Kulttuurin johtaminen nousi uudeksi tavaksi yrittää parantaa työntekijöiden työsuorituksia ja sitä kautta vaikuttaa organisaation kehitykseen. (Tienari & Meriläinen, 2009, 94; Åberg, 2006, 52-53.)

Kulttuurilla on merkittävä vaikutus koko organisaation sisäiseen toimivuuteen. Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne kumpuaa organisaation yhtenäisestä kulttuurista sekä yhteisestä identiteetistä. Hyvä organisaatiokulttuuri luo myös merkityksen arkipäiväiselle toiminnalle työntekijöiden keskuudessa sekä mahdollistaa ihmisten sitoutumisen koko organisaatioon. (Rissanen ym. 1996, 44.)

4 Johtajuus

Erinäisissä liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksissa johtajuutta on vanhastaan tarkasteltu yksilöiden suorituksena. Klassisen johtajuus käsitteen lähestymistapa korostaa yksilökeskeisyyttä pohtien, miksi tietyt ihmiset ovat syntyneet johtajiksi ja minkälaisia piirteitä sekä johtamisen tyylejä he omaavat. Yksilökeskeinen tarkastelutapa on ollut johtajuustutkimuksessa vallitsevassa asemassa. Toisenlaisen lähestymistavan johtajuuden tarkasteluun tarjoaa suhteissa rakentuva näkökulma, jota on Tienarin ja Meriläisen (2009) mukaan tuotu esille tuoreimmista tutkimuksista. Suhteissa rakentuvassa johtajuudessa itse johtajuus nähdään toimintana, jonka osallisena ovat kaikki organisaation jäsenet. Näin johtajuus ilmentyy vuorovaikutuksen ja institutionalisoituneiden eli vakiintuneiden käytäntöjen kautta organisaation arjessa. (Tienari & Meriläinen, 2009, 141-142, 152.)

Johtamista on modernissa ihmistieteessä tutkittu varsin paljon eri näkökulmia tarkastellen. Johtamisteorioissa ja - tutkimuksissa voidaan kärjistetysti erottaa seuraavat vaiheet; realistinen maailmankuva, tutkinnallinen näkökulma sekä postmoderni näkökulma. Realistisen maa-

ilmankuvan näkökulmasta johtajuutta on alun perin aloitettu tutkia niin sanotun suurmiesteorian kautta. Edellisessä kappaleessa mainittu klassinen johtajuus käsitteen tarkastelutapa viittaa tähän yksilökeskeiseen näkökulmaan, jossa keskityttiin johtajan ominaisuuksien ja eri johtamistyylien tarkasteluun. Lukuisat tutkimukset olivat kuitenkin ristiriidassa tämän näkemyksen kanssa osoittaen, että johtajien ominaisuudet eivät olleet suoraan yhteydessä johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Johtamistutkimukset etenivätkin tästä 1980-luvulla realistisen maailmankuvan sisällä integroivaan tarkastelunäkökulmaan, jossa huomioitiin yksilön piirteiden ja käyttäytymisen lisäksi tilanteet, joissa johtaminen tapahtui. Tutkinnallisessa näkökulmassa realistinen maailmankuva asetettiin kritiikin alle ja johtamista alettiin kuvailla pyrkimällä ymmärtämään sitä. Näkökulmassa keskityttiin ihmisten ja asioiden johtamiseen sekä johtajuutta alettiin tarkastella myös kulttuurinäkökulmasta käsin. Postmoderni näkökulma on suhteellisen uusi näkemys johtamisen tutkimuksessa. Postmodernissa näkökulmassa johtamisoppeja pidetään niin sanottuina muoteina ja johtamistekstejä diskursseina, joiden pojalta ihmiset voivat positioitua organisaatioissa. (Juuti, 2006, 158-160.)

Johtamisesta on lukuisia erilaisia määritelmiä, joihin edellä mainitut johtamistutkimukset ja -teoriat ovat antaneet omat vaikutteensa. Juuti (2006) on kirjassaan viitannut johtamiseen seuraavasti: ”Johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden toimintastrategioiden toimeenpanoon ja valvontaan.” Johtamiseen on perinteisesti katsottu kuuluvan toimeenpanon ja valvonnan lisäksi myös suunnittelu sekä organisointi. Määritelmiä on lukuisia ja määrittelytapojen kirjo on hyvin laaja. Määrittelytavasta riippumatta esimiehen ja muiden työntekijöiden välinen vuorovaikutussuhde on keskeisessä asemassa. Johtaja pyrkii vuorovaikutuskeinoin vaikuttamaan johtamansa ryhmän toimintaan niin, että tavoitteet päämäärähakuisesti saavutetaan. Johtaminen voidaan yksinkertaistettuna määritellä prosessiksi, jossa esimies johtaa vuorovaikutuskeinoin ihmisten toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti, 2006, 160-161.)

4.1 Johtamisen kaksi ulottuvuutta: management ja leadership

Johtamisessa on usein eroteltu asioiden johtaminen eli management - näkökulma sekä ihmisten johtaminen eli leadership - näkökulma. Ensin mainitussa painopiste on asioiden toimivuudessa kun taas jälkimmäinen liittyy johtajan kykyyn saada ihmiset toimimaan organisaation toimivuuden edellyttävällä tavalla. (Hyyppä & Miettinen, 2005, 161.)

Management- ja leadership - näkökulmat asetetaan usein johtamiskeskusteluissa vastakkain. Management eli asioiden johtaminen liittyy asioiden suunnitteluun, ohjaukseen, päätöksentekoon, toteutukseen ja valvontaan. Erinäiset johtamistekniikat ja -järjestelmät, kuten tulosohjaus ja tasapainotettu mittaristo, toimivat tässä johtamisen työkaluina. Johtamisessa keskitytään organisaation sen hetkiseen toimivuuteen muun muassa oikeanlaisten voimavaro-

jen suunnittelun kautta. Johtaminen ja toiminnan organisoiminen etenee hierarkkisesti organisaation rakenteen mukaan. Suunnitelmien eteneminen ja niiden seuranta ovat hyvin oleellisia management - näkökulmassa. Ristiriitatilanteet ja ongelmat nähdään työn toimivuuden esteinä, jotka johto pyrkii pikaisesti ratkaisemaan. (Hyypä & Miettinen, 2005, 161; Åberg, 2006, 65-73.)

Leadership - näkökulmassa korostuu puolestaan johtajan ominaisuudet ja kyvyt innostaa työntekijät toimimaan. Esimiestaidot eri ulottuvuuksineen ovat hyvin keskeisessä osassa leadership - tyyppisessä johtamisessa. Organisaatioiden muutoksia toteutetaan työntekijöiden avulla, ei työntekijöitä käskyttämällä. Johto suuntaa toimintaa tulevaisuuteen määrittelemällä visioita ja toimintastrategioita suuntaviivoiksi ja organisaation pitkäjänteisen toiminnan tueksi. Johdon on käytävä jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja varmistettava, että organisaation visio on ymmärretty oikein ja yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan. Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat tässä avainasemassa. Ongelmatilanteiden kohdalla johto motivoi työntekijät toimimaan vision johdattamalla tiellä vaikka eteen tulisikin vaikeuksia. (Hyypä & Miettinen, 2005, 161; Åberg, 2006, 65-73.)

Kotter (1990) erottelee organisaation johtamista käsittelevässä kirjassaan management- ja leadership - näkökulmat hyvin erilaisiksi. Management eli asioiden johtaminen tulkitaan järjestyksen ja jatkuvuuden edellytyksiksi. Asioiden johtamisessa Kotter korostaa suunnitelmallisuutta, budjetointia, järjestystä, valvontaa ja ongelmien ratkaisemista. Johtaminen luo tässä perustan organisaation vakaalle pohjalle ja toimivuudelle. Leadership eli ihmisten johtaminen nähdään puolestaan organisaation liikkeen ja muutoksien edellytyksiksi. Suunnan luominen, työyhteisön yhdenmukaistaminen ja motivoiminen ovat ihmisten johtamisessa keskeisessä osassa. Leadership - näkökulman kautta johto saa ihmiset sitoutumaan työhönsä ja toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Northouse, 2010, 10; Kotter, 1990, 3-8.)

Vaikka management- ja leadership - näkökulmat eroavat selkeästi toisistaan, ne eivät ole toisiaan poissulkevia johtamistapoja. Johdon on omattava sekä asioiden johtamisen taito että ihmisten johtamisen taito. Tehokkaasti toimivassa organisaatiossa johtaja on operatiivisista asioista huolehtiva manager sekä työntekijöistä huolehtiva ja innostava leader. (Hyypä & Miettinen, 2005, 161.)

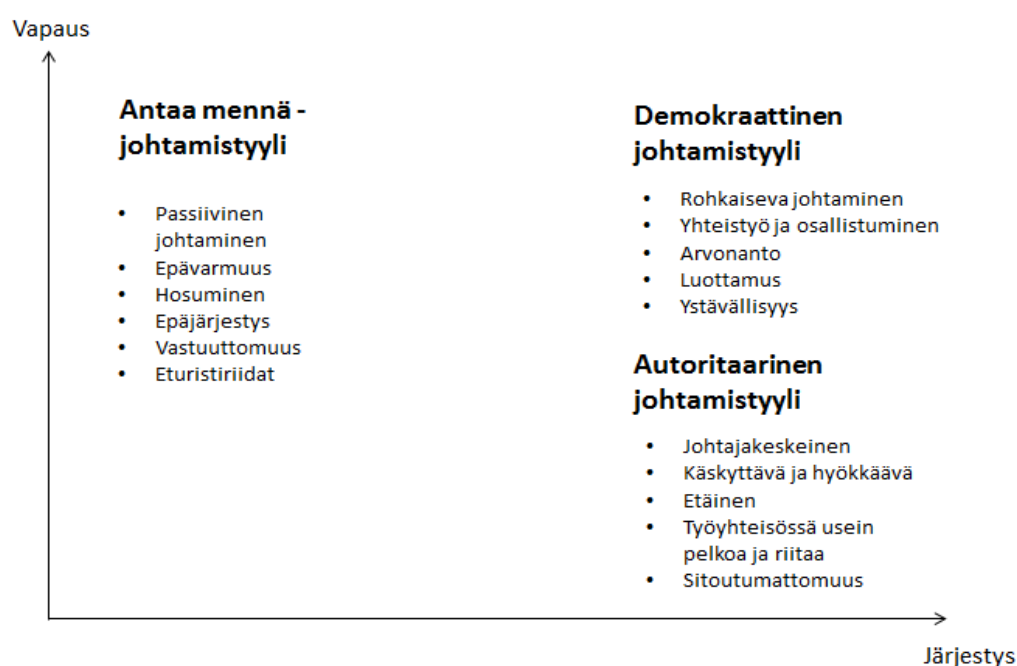
4.2 Johtamistyylit

Johdon käyttäytymiseen liittyvissä teorioissa on korostettu johtajien tapaa ja tyyliä johtaa organisaatioita. Käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa pääpaino on ollut johtamistyyliissä, joilla viitataan johtajan suoritus- ja käyttäytymistapaan esimiestilanteissa. Käyttäytymisen

tarkastelussa tutkijat ovat painottaneet johtajan tapaa ohjeistaa työntekijöitä sekä johtajan asenteiden, roolin ja vuorovaikutustapojen vaikutusta johtamistapaan. (Juuti, 2006, 164.)

Johtamistyyliin vaikuttavat organisaatiosta ja ympäristöstä tulevat vaikutteet sekä johtajan omat persoonalliset piirteet. Lähtökohtaisesti johtamistyyli saattaa saada vaikutteita yhteiskunnallisista tekijöistä kuten kulttuurista, arvoista ja normeista. Yhteiskunnassa totutut johtamistavat luovat usein pohjan organisaatioissa käytettävälle johtamistyyliille. Syvemmän vaikutuksen johtamistavalle luo organisaation oma kulttuuri, arvot ja totuttu johtamisfilosofia. Tehokkaaseen toimintaan tähdätessä johtajan tulisi sopeuttaa johtamistyyliä organisaatioon sopivaksi. Keskeisimmät vaikutteet johtamistyyliin tulevat kuitenkin esimiehen omasta persoonasta, kokemuksista sekä johtamisfilosofiasta. Johtajan johtamistyyli ei kuitenkaan pysy aina samanlaisena, vaan sitä tulisi tarpeen tullen vaihdella. Jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa, ympäristöissä sekä organisaatioissa johtajan tulisi joustavasti pystyä muuttamaan johtamistyyliään tilanteen vaatimaan suuntaan. (Kangas, 1995, 16.)

Johdon käyttäytymiseen liittyvissä tutkimuksissa White ja Lippit (1930) havaitsivat kolme toisistaan eroavaa johtamistyyliä: autoritaarinen johtamistyyli, demokraattinen johtamistyyli sekä Antaa mennä - tyyli (Kuvio 6). Alla olevassa kuviossa johtamistyyliä sekä tyylien ominaispiirteet ovat havainnollistettu kahden ulottuvuuden avulla. Whiten ja Lippitin johtajuustutkimuksen tuloksista tuli sittemmin yksi tunnetuimmista johtamistyylien jaottelutavoista. (Juuti, 2006, 164.)



Kuvio 6: Johtamistyyliä mukailen Juutin kuviota sekä Rissanen ym. kuviota. (Juuti, 2006, 164; Rissanen ym. 1996, 70.)

4.2.1 Autoritaarinen johtamistyyli

Autoritaarinen johtamistyyli perustuu johtajakeskeiseen johtamistapaan. Päätösvalta on keskitetty ylimpään johtoon, jolloin päätökset ilmoitetaan alaisille ilman perusteluja. Päätetyistä asioista ei käydä keskustelua työntekijöiden kanssa vaan päätöksistä ilmoittaminen on yksisuuntaista viestimistä johdolta käsin. Johtaja käskyttää alaisiaan toimimaan haluamallaan tavalla ja valvoo heidän suorituksia. Toiminnan pitkäjänteisestä suunnittelusta ja tavoitteista ei niinkään informoida alaisille vaan autoritaarinen johtaja ohjaa alaisiaan toimimaan sen hetkisen toimintamenetelmän mukaan. Toiminnan ohjeistuksessa johtaja kertoo selkeästi työtehtävät ja työn toteutukseen vaadittavat työskentelytavat ja -välineet. Johtajan rooli nähdään kuitenkin työyhteisön ulkopuolisena auktoriteettina. Palautteen antamisen yhteydessä johtaja keskustelee henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa, mutta pääsääntöisesti autoritaarisessa johtamisessa on ominaista yhdensuuntainen vuorovaikutus organisaation johdolta alaisiin päin. Käskyttävä ja työtyytyväisyyttä mahdollisesti laiminlyövä johtamistapa saattaa synnyttää työyhteisön ilmapiirissä ristiriitoja, sitoutumattomuutta sekä vihamielisyyttä. (Juuti, 2006, 165-168.)

4.2.2 Demokraattinen johtamistyyli

Demokraattinen johtamistyyli perustuu ryhmä- ja ihmissuhdekeskeisyyteen. Kyseisessä johtamistyyliässä johtaja antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Esimies esittää organisaatiossa vastaan tulleen ongelman työntekijöille ja kannustaa heitä tekemään ehdotuksia ongelman ratkaisemiseksi. Päätösvaltaa on pitkälti hajautettu, jolloin työntekijöiden konkreettinen tietämys työstä ja tilanteesta otetaan huomioon. Johtaja rohkaisee työntekijöitä keskustelemaan ja osallistumaan päätöksentekotilanteisiin luomalla muun muassa ryhmäkeskustelutilanteita. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja siten työssä viihtymiseen. Demokraattisessa johtamistyyliässä johtaja jakaa asiantuntevia ja ohjaavia ehdotuksia toiminnan tueksi, mutta työntekijöiden yhteiset päätökset ja päämäärät vaikuttavat lopulta toiminnan toteutukseen. Johtaja nähdään työyhteisön jäsenenä ja objektiivisena palautteen antajana. Demokraattisen johtamisen on katsottu vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin muun muassa ystävällisyyden, työmotivaation, aloitteellisuuden sekä yhteistyön kohenemisen kautta. (Juuti, 2006, 166-169.)

4.2.3 Antaa mennä -tyyli

Antaa mennä - johtamistyyli perustuu passiiviseen johtamiseen. Johtaja pyrkii vaikuttamaan mahdollisimman vähän organisaation toimintaan sekä vallitsevaan tilanteeseen antamalla työntekijöille vapauden toimia haluamallaan tavalla. Työntekijät saavat itse tehdä päätökset

ja toimia heidän parhaaksi katsotulla tavalla. Työntekijät kokevat johtamistyylin usein mukavaksi, mutta epävarmuutta ja epäjärjestyistä aiheuttavaksi. Antaa mennä - johtamistyyliä käyttävä johtaja ei tarjoa vaadittavaa informaatiota tai johtajuutta organisaation toiminnan tueksi vaan työntekijöiden ohjeistus on enemmänkin satunnaista ja irrallista kuin toiminnan tuloksellisuuteen ohjaavaa. Johtamisen puutteesta johtuen työyhteisössä saattaa esiintyä tilanteita, joissa kaikki haluavat puuttua asioiden ja tilanteiden johtamiseen luoden työyhteisöön epäjärjestyistä ja mielivaltaa. Johdon passiivinen vaikutus johtaa usein eturistiriita tilanteisiin työntekijöiden keskuudessa sekä vastuuttomuuteen niin työntekijöiden kuin johdonkin osalta. (Juuti, 2006, 165-167; Rissanen ym., 1996, 70.)

Organisaatioiden esimiesten johtamistyyliä koostuvat usein monista edellä mainituista johtamistyylien piirteistä. Johtamistyyliä ei käytännössä voi jakaa suoranaisesti autoritaarisiksi, demokraattisiksi tai Antaa mennä - tyyliksi vaan ne ovat suuntaa-antavia tyyliä. Esimerkiksi autoritaarinen työyhteisöä käskyttävä johtaminen ei välttämättä ole tänä päivänä asianmukainen tyyli johtaa organisaatiota, mutta tyyliä ominaisen johdonmukaisen johtamisen poistaminen saattaisi olla suuri virhe organisaation toimivuuden kannalta. Organisaation esimiehen tavoitteena onkin käyttää organisaatiolle ja sen hetkelle tilanteelle sopivaa johtamistapaa, joka on usein yhdistelmä erilaisien johtamistyylien piirteitä sekä johtajan omia persoonallisia ominaisuuksia. (Rissanen ym., 1996, 70).

5 Tutkimus

Empiirinen tutkimus sisältää tietyssä järjestyksessä toteutettavat vaiheet, joista muodostuu tutkimuksen kokonaisuus. Tutkimus voidaan jakaa neljään seuraavaan vaiheeseen: tutkimusongelman määrittäminen, ongelman täsmennys ja aiheeseen perehtyminen, aineiston keruu ja analysointi sekä tutkimuksen johtopäätökset (Hirsijärvi & Hurme, 2009, 14-15). Tutkimuksen vaikuttavin ja tärkein vaihe on tutkimusongelman määrittäminen. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmissa on havaittavissa kaksi aihealuetta: pankki X:n johtamismalli sekä toimintamalli. Vastauksien ja haastatteluiden selkeyden vuoksi oli tutkimuksessa oleellista käsitellä pankki X:n johtamisen lisäksi nykyistä toimintamallia, sillä se on vahvasti sidoksissa organisaation johtamismalliin. Tutkimusongelman tarkempi havainnollistaminen tapahtui tutkimuksen toisessa vaiheessa ongelman täsmennyksen ja aiheeseen perehtymisen yhteydessä. Tutkimuksen kolmas vaihe koostuu aineiston keruusta ja analysoinnista, jota käsitellään tämän kappaleen lisäksi työn seuraavassa kappaleessa. Empiirisen tutkimuksen viimeinen vaihe kattaa tutkimuksen yhteenvedon sekä johtopäätökset.

5.1 Kohdejoukko ja aineiston keruu

Tutkimuksessa haastateltiin pankki X:n Helsingin keskustan liiketoiminnasta vastaavia tehtäväsegmenttien esimiehiä sekä alueen työntekijöitä. Tämän lisäksi tutkimuksessa on haastateltu yhtä pankki X:n konttorinjohtajaa. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoin, jotta tutkimuksen tuloksien kautta saataisiin selville organisaatiomallin yhden konttoria johtavan esimiehen, kolmen tehtäväsegmentin eli linjan esimiehen sekä juuri tämän liiketoiminta-alueen kahdentoista työntekijöiden näkemykset. Kahdestatoista työntekijästä neljä työskentelee myynti ja asiakkuudet -linjassa, neljä hankinta -linjassa sekä neljä palvelu -linjassa. Kukin haastateltu työntekijä edustaa siis oman konttorinsa tehtäväsegmentin työntekijää. Haastateltavien työntekijöiden valinnassa huomioitiin työntekijöiden työuran pituus organisaatiossa. Näin pystyttiin varmistamaan, että työntekijällä on vanhasta organisaatiomallista ja johtamisesta vertailukohta uuteen pankki X:n toiminta- ja johtamismalliin.

Haastateltaviksi valituille esimiehille sekä työntekijöille lähetettiin haastattelukutsut sähköpostiviesteillä. Heille kerrottiin sähköpostitse lisäksi haastattelun teemat ja tutkimusaiheeseen liittyvää pohjatietoa. Haastateltaville ilmoitettiin myös etukäteen, että he pysyvät tutkimuksessa nimettöminä ja tunnistamattomina vastaajina. Anonymiteetistä organisaation nimen sekä vastaajien nimien suhteen sovittiin etukäteen yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastateltaviksi pyydettyjen henkilöiden hyväksytyä haastattelupyynnöt, haastattelija ja haastateltava sopivat yhdessä sopivan ajankohdan haastattelulle, jonka kesto henkilöä kohden oli noin yksi tunti. Lähes jokainen haastateltavaksi pyydetty henkilö suostui kasvokkain käytyyn yksilöhaastatteluun, joka tapahtui haastateltavan työpaikalla. Yksi haastateltavaksi pyydetty henkilö kieltäytyi haastattelusta, mutta tilalle pyydettiin toinen samaa työnkuvaa edustava henkilö, jolloin tutkimukseen saatiin haluttu määrä osallistujia kohdejoukosta. Haastattelut tallennettiin tallennusvälineellä, jonka jälkeen haastatteludialogit litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin tuloksien analysoinnin helpottamiseksi.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä eri toimijoiden näkökulmia. Tutkimuksessa tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja aineiston keruu tapahtuu tutkimukseen osallistuneille henkilöille luonnollisissa olosuhteissa. Tutkimuksen aineiston hankinta on suoritettu kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisella haastattelumetodilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteiden mukaisesti tutkija ja kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää ja tuoda ilmi tosiasioita tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161-164; Hirsijärvi & Hurme, 2009, 21-23.)

Tutkimuksen tiedonkeruumuotoina käytetyt haastattelut loivat kasvokkain tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutustilanteen haastattelijan ja haastateltavien välille. Haastattelumetodin avulla tiedonhankinta tapahtuu haastattelutilanteissa, joissa välittyy haastateltavien tiedot, ajatukset, mielipiteet sekä tunteet (Hirsijärvi & Hurme, 2009, 34-41). Haastattelut olivat ennalta suunniteltuja ja päämäärähakuisia keskustelutilanteita, joissa syventävää tietoa haastateltavilta saatiin esimerkiksi perustelujen pyytämisen tai lisäkysymyksiä esittämisen kautta. Tämä mahdollisti vastausten taustalla olevien motiivien selville saamisen. Haastattelumenetelmä sopii tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi edellä mainittujen syiden lisäksi menetelmän joustavuuden ja tutkimuksen kvalitatiivisen luonteensa vuoksi.

5.3 Teemahaastattelu

Tutkimuksen aineisto koottiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen kautta. Esimiesten sekä työntekijöiden haastattelut kohdennettiin tutkimukseen liittyviin teemoihin, joista esitettiin teema-alueeseen liittyviä kysymyksiä. Esimiesten haastattelukysymykset liittyivät seuraaviin teemoihin: oma johtaminen, johtaminen organisaatiossa sekä alaiset ja työyhteisö. Työntekijöiden haastattelukysymykset kohdentuivat teemoihin: toiminta- ja johtamismalli, johtaminen ja oma esimies sekä työyhteisö. Lisäksi haastattelutilanteissa sekä esimiehiltä että työntekijöiltä kysyttiin kehitysehdotuksia haastattelussa mainittuihin teemoihin liittyen.

Puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillisesti teema-alueisiin liittyvät kysymykset olivat kaikille samat sekä esimiesten että työntekijöiden kesken. Vastauksille ei annettu vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat saivat vapaasti vastata kysymyksiin haluamallaan tavalla. Haastateltavilta ei myöskään kysytty haastattelun yhteydessä mitään taustatietoja, jotta haastateltavat pysyisivät tunnistamattomina. Haastattelukysymykset olivat teemoittain ennalta mietittyjä, mutta haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia. Teemahaastatteluissa haastattelukysymysten muodolla ja esittämisjärjestyksellä ei ole kovin suurta merkitystä. (Hirsijärvi & Hurme, 2009, 44-48.)

5.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Haastatteluiden laadukkuutta voidaan tarkastella tutkimuksen eri vaiheissa (Hirsijärvi & Hurme, 2009, 184). Ennen haastattelujen toteutusta tutkija on etukäteen perehtynyt tutkimuksen aiheisiin liittyvään teoriaan. Teoriaan perehtymisen jälkeen tutkija on päättänyt sekä esimiesten että työntekijöiden haastatteluiden teema-alueet siten, että tutkimusongelmaan saadaan vastauksia eri näkökulmia huomioiden sekä tutkimuksessa käytettyä teoriaa hyödyntäen. Haastattelun laadukkuutta on tavoiteltu haastattelurungon tekovaiheessa muun muassa testaamalla tutkijan haastattelukysymyksiä koehenkilöille. Alustavia haastattelukysymyksiä

muokattiin koehenkilöiltä saadun palautteen myötä. Haastattelurungon ennalta tehdyn suunnittelun lisäksi tutkija on varautunut haastattelutilanteissa eteen tuleviin lisäkysymyksiin sekä suunnitelmasta poikkeaviin tilanteisiin. Aineiston keruun laatua tarkkailtiin huolehtimalla teknisestä välineistöstä eli tallennuslaitteen kunnosta ennen haastattelutilanteita. Aineiston käsittelyn suhteen haastatteluiden laadukkuus voitiin huomioida litteroimilla haastattelut mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen (Hirsijärvi & Hurme, 2009, 184).

Haastattelut pyrittiin tekemään työntekijöille sekä esimiehille luonnollisissa ja suojatuissa tiloissa, joissa mahdolliset häiriötekijät oli minimoitu. Haastatteluiden laadukkuutta pyrittiin parantamaan painottamalla haastatteluiden anonyymisuutta sekä haastatteluaineiston luotamuksellista käsittelyä. Nimettömänä pysymisen avulla pyrittiin saamaan haastateltavilta henkilöiltä rehellisiä ja luotettavia vastauksia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliutta eli luotettavuutta ei pystytä arvioimaan samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimustulosten toistettavuuden todistaminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa hankalaa, sillä ihmisiä ja työympäristöä koskevat kuvaukset ovat yksilöllisiä ja ainutlaatuisia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 232-233). Avoimien haastattelukysymyksiä vastaukset toivat tutkimuksessa esille vastaajien omat näkemykset ja ajatukset kysytystä asiasta. Kahden samanlaisen vastauksen saaminen ja siten tutkimustulosten toistettavuus avoimien haastattelukysymyksiä suhteen on epätodennäköistä. Tästä syystä haastatteluja tehtiin määrällisesti niin kauan, kunnes haastatteluvastauksista pystyttiin tekemään aineiston analyysia, tulkintaa ja johtopäätöksiä.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin neljää esimiestä sekä kahtatoista työntekijää. Haastattelukysymykset oli jaettu esimiehille omien teemojen mukaisesti ja työntekijöille heille suunniteltujen teemojen mukaisesti. Seuraavassa käydään esimiesten ja työntekijöiden vastaukset läpi yhteenvetoina teemoittain.

6.1 Työntekijöiden vastaukset

Tutkimukseen osallistui kaksitoista pankki X:n organisaation Helsinki-Keskusta - alueen työntekijää. Kahdestatoista työntekijästä neljä edusti myynti ja asiakkuudet -linjaa, neljä hankinta -linjaa ja neljä palvelu -linjaa. Työntekijöiden haastatteluteemat olivat toiminta- ja johtamismalli, johtaminen ja oma esimies sekä työyhteisö. Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin kehitysehdotuksia teemoihin liittyen.

6.1.1 Toiminta- ja johtamismalli

Työntekijöiden ensimmäisen teeman kohdalla haastateltavia pyydettiin selittämään sanoin sekä visuaalisesti piirrettynä pankki X:n nykyinen organisaatio eli toimintamalli. Tällä konkreettisella kysymyksellä haastateltava pääsi heti tulkitsemaan pankki X:n uutta toimintamallia, jonka jälkeen seuraaviin kysymyksiin vastaaminen sujui mahdollisesti selkeämmin. Kysymyksen lähestymistapa oli piirustusten tekemisen ja tulkitsemisen kautta epäsuora sekä verbaalisen vastauksen myötä suora (Hirsijärvi & Hurme, 2009, 41).

Suurin osa työntekijöistä tiesi pankki X:n toimintamallin hyvin, mutta muutamalle vastaajalle tieto toimintamallista oli kohtalaista tai heikkoa. Työntekijät kahta lukuun ottamatta osasi nimetä Helsinki-Keskusta - alueen esimiehet. Neljä kahdestatoista vastaajasta tiesi Helsinki-Keskusta - alueen esimiesten lisäksi valtakunnalliset esimiehet sekä Suomen henkilöasiakasketoiminnan vastuullisen johtajan. Kahdelle vastaajalle tieto toimintamallin esimiehistä oli jäänyt vähäiseksi, jolloin he pystyivät varmana tietona nimeämään ainoastaan oman esimiehensä. Työntekijöiden oma kiinnostus sekä työnkuva näyttivät vaikuttaneen oleellisesti työntekijän tietämykseen organisaation toimintamallista sekä esimiehistä.

Haastateltavilta työntekijöiltä kysyttiin, mihin yksikköön he tuntevat kuuluvansa. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, tuntevatko organisaation työntekijät yhä kuuluvansa konttoriin vai onko organisaation toimintamallin muutos muuttanut työntekijöiden käsitystä paikastaan organisaatiossa. Työntekijöistä yhdeksän kahdestatoista tuntee kuuluvansa konttoriin, jossa päivittäin työskentelee. Kyseisille vastaajille fyysinen työpaikka tuntuu linjamuutoksista huolimatta konkreettisena yksikkönä, jonka osana vastaaja on. Kaksi kahdestatoista vastaajasta tunsi selkeästi kuuluvansa omaan tehtäväsegmenttilinjaansa. Linjaan kuulumisen tunne tuli esille uusia asiakashankkijan tehtäväsegmentissä sekä vastikään konttorista toiseen siirtyneen työntekijän kohdalla. Yksi vastaajista ei osannut selkeästi nimetä kuuluvansa konttoriin tai tehtäväsegmenttilinjaan toimintamallin muutoksesta johtuen. Useat vastaajat, jotka päätyivät vastaamaan kuuluvansa konttoriyksikköön, pohtivat ennen lopullista vastausta myös linjaan tai konttoriryhmään kuulumista.

Teeman osalta haastateltavilta kysyttiin myös, miten uusi toiminta- ja johtamismalli näkyy heidän päivittäisessä työssä. Vastauksista pystyy päättämään, että pankki X:n uusi toiminta- ja johtamismalli kohdistuu eri tavoin organisaation tehtäväsegmenttien eli linjojen työntekijöihin. Organisaation siirtyminen uuteen toimintamalliin ei ole muuttanut niin radikaalisti myynti ja asiakkuudet -linjassa olevien työntekijöiden esimies-alais-suhdetta kuin palvelu - ja hankinta -linjojen puolella. Myynti ja asiakkuudet -linjan työntekijöiden lähiesimiehet eli kyseisen konttorin konttorinjohtaja sekä asiakkuusjohtaja ovat edelleen samassa asemassa ja tilassa olevat esimiehet kuin aiemmassa pankki X:n organisaatiomallissa. Tämän vuoksi linjan

työntekijöistä suurin osa vastasi, että pankki X:n uusi toiminta- ja johtamismalli ei ole näkynyt heidän päivittäisessä työssään suurena muutoksena. Linjan työntekijöistä kaksi neljästä mainitsi muutoksen näkyneen johtamisen suhteen positiivisena vaikutuksena. Uuden toimintamallin mukainen valmentava johtaminen on korostunut muun muassa työntekijöihin kohdistuneen paremman päivittäisen tuen avulla. Toiset kaksi linjan haastateltavaa mainitsi toiminnan tämän linjan osalta uudessa toimintamallissa selkeäksi ja johtamisen suhteen läsnä olevaksi. Yksi näistä myynti ja asiakkuudet -linjan työntekijöistä mainitsi vastauksessaan myyntitavoitteiden ja - tuotteiden muutokset vaikutuksiltaan merkityksellisemmiksi kuin toiminta- ja johtamismallin muutoksen.

Haastatteluihin osallistuneista palveluryhmän työntekijöistä kolme neljästä työskentelee eri toimipisteessä kuin esimiehensä. Kyseiset vastaajat mainitsivat toiminta- ja johtamismallin näkyvän päivittäisessä työssä etäjohtamisesta syntyvinä haasteina, jotka tulevat esille heidän vastauksistaan muun muassa ajoittaisten esimieheen kohdistuneiden yhteydenottovaikeuksien sekä päivittäisessä työssä tarvittavan tuen puutteen kautta. Jos esimies on etäällä, kyseiset työntekijät ovat joutuneet akuuteissa asiakaskohtaamistilanteissa turvautumaan konttorinjohdajan apuun. Yksi neljästä palveluryhmän työntekijöistä työskentelee samassa toimipisteessä esimiehensä kanssa. Hänelle palveluryhmän tehtäväsegmentointi ilmenee positiivisena muutoksena selkeän palveluryhmää tukevan johtamisen suhteen.

Päivittäisessä työssä uusi toiminta- ja johtamismalli ilmentyy palveluryhmässä myös lisääntyneen viestimisen tarpeen osalta. Työntekijä joutuu konttorista riippuen ilmoittamaan esimerkiksi sairauspoissaolot sekä omalle linjaesimiehelleen että konttorinjohtajalle. Kahdensuuntainen viestintä näyttää myös lisääntyneen työntekijän suuntaan, kun sama viesti saattaa tulla työntekijälle sekä linjaesimiehen että konttorinjohtajan kautta. Yhteydenottovälineiden käyttö on korostunut etäjohtamisen myötä. Palvelu -linjan työntekijöistä puolet mainitsi konkreettisena muutoksena myös tehtävänkuvan osittaisen muuttumisen toimintamallin muutoksen myötä tulleen uuden konseptilinjauksen mukaan.

Jokaisen haastatellun uusasiakashankinta - linjan työntekijän mielestä uusi toiminta- ja johtamismalli ei ole muuttanut merkittävästi heidän päivittäistä työnkuvaansa. Kyseisten vastaajien mielestä työn eri prosessit kuten asiakastapaamiset ovat pysyneet samanlaisina. Organisaation uusi toiminta- ja johtamismalli on vaikuttanut enemmänkin pankissa sisäisesti organisoitaviin asioihin kuin asiakkaisiin kohdistuvaan työskentelyyn. Kaksi kolmesta tämän linjan työntekijästä työskentelee eri konttorissa erimiehensä kanssa, jolloin etäjohtaminen on ilmentynyt muun muassa viestinnän muutoksen suhteen. Aikaisemmin linjan työntekijät keskustelivat ja saivat tukea työhön liittyvistä asioista konttorinjohtajalta. Nykyisen toimintamallin mukaisesti kyseisiä työntekijöitä tukee ja ohjeistaa myyntijohtaja, joka istuu etäällä osastalaisistaan. Vastauksista on tulkittavissa, että etäjohtamisen haasteet eivät kuitenkaan ko-

rostu hankinnan osalta kovin vahvasti linjan työntekijöiden itsenäisen työnkuvan vuoksi. Kaksi neljästä hankinta -linjan vastaajasta mainitsee päivittäiseen työhön merkittävien muutoksien tulleen enemminkin uuden strategian, haastavan markkinatilanteen ja tavoitteiden kautta kuin toiminta- ja johtamismallin muutoksesta.

6.1.2 Johtaminen ja oma esimies

Johtamiseen ja omaan esimieheen liittyen haastateltavilta kysyttiin aluksi kenet he kokevat ensisijaisesti omiksi lähiesimieheksi. Kaksi kolmasosaa haastateltavista vastasi uuden toimintamallin mukaisesti oikean linjaesimiehen. Kolme kahdestatoista vastaajasta nimesi lähiesimieheksi sekä toimintamallin mukaisen linjaesimiehen että oman konttorinsa konttorinjohtajan. Kyseiset vastaajat perustelivat linjaesimiehen etäisyyden sekä konttoritehtävien luonteen vaikuttaneen tähän. Yksi kahdestatoista haastateltavasta koki ensisijaiseksi lähiesimieheksi konttorinjohtajan, vaikka oikea vastaus olisi ollut toimintamallin mukainen linjaesimies. Vastaja oli hyvin tietoinen oikeasta linjaesimiehestään, mutta nimesi tästä huolimatta vastaukseksi konttorinjohtajan. Vastaja perusteli tämän konttorinjohtajan fyysisen läheisyyden vuoksi ja siksi, että hänen johtamassa konttorissa työskennellään.

Haastateltavista seitsemän kahdestatoista kokee esimiehen läheisen sijainnin positiiviseksi asiaksi. Esimiehen fyysinen läheisyys tukee työntekijöiden päivittäistä työtä ja helpottaa työntekoa huomattavasti muun muassa päivittäisen työn ohjeistuksen sekä nopeiden vastauksien suhteen. Yksi seitsemästä vastaajasta mainitsi esimiehen läheisyyden myönteiseksi vaikutukseksi auktoriteetin läheisyyden, mahdollisuuden kasvokkain käytäviin keskusteluihin sekä esimieheltä saatavaan motivaation. Kaikille kyseisillä vastaajilla oma esimies on organisaation toimintamallin mukaisesti fyysisesti lähellä.

Viidelle kahdestatoista vastaajasta esimies on uuden toimintamallin mukaisesti fyysisesti etäällä. Kaksi näistä vastaajasta koki esimiehensä kaukaisen sijainnin vaikuttavan johtamiseen erittäin negatiivisesti muun muassa siitä syystä, että esimiehen ja alaisen välisen kanssakäymisen välineinä toimivat enimmäkseen sähköposti ja puhelin. Kasvokkain käydyn keskustelun vähäisyydestä johtuen, esimiehen kanssa käytävä keskustelu jää ammattiin liittyväksi, jonka seurauksesta tietynlainen esimiehen ja alaisen välinen luottamussuhde ei välttämättä kehity. Kaksi näistä viidestä työntekijöistä mietti vastauksissaan myös sitä, miten muussa toimipisteessä istuva oma esimies pystyy arvioimaan alaisen työn tulosta ja kehitystä. Esimiehen fyysisen etäisyyden vaikutus oli kahdelle muulle vastaajalle vähäisempää. Yksi näistä viidestä haastateltavista koki esimiehen fyysisen etäisyyden hyväksi asiaksi johtuen työn itsenäisestä luonteesta ja päivittäisen ohjeistuksen tarpeettomuudesta.

Tutkimusongelman kannalta oli hyvin oleellista selvittää, minkälaisia positiivisia vaikutuksia työntekijät ovat kokeneet organisaation uuden toimintamallin tuoneen esimiestyöhön. Puolet haastateltavista mainitsi vastauksissaan uuden toiminta- sekä johtamismallin tuoneen selkeyttä ja tehokkuutta päivittäiseen työhön. Toimintamallin mukaisten linjojen myötä kyseiset työntekijät kokevat esimiestyön kohdennetummaksi. Linjaesimies pystyy ohjeistamaan ja tukemaan alaisiaan paremmin, kun johtaminen keskittyy kapeammalle organisaation toiminnan osa-alueelle. Osa vastaajista kokee uuden johtamismallin myötä myynninvalmentamisen sekä asiakaskohtaamisten parantamisen kohentuneen. Suurin osa esimiestyön parantumiseen sekä kohdentumiseen liittyvistä vastauksista tuli myynti ja asiakkuudet -linjan työntekijöiltä, joiden esimiehet ovat fyysisesti heitä lähellä.

Uusiasiakashankinta -linjan työntekijöistä kaksi neljästä mainitsi toiminta- ja johtamismallin selkeyttäneen ja yksinkertaistaneen oman linjan toimintaa. Hankinta -linjasta vastaava esimies pystyy keskittymään nykyisen toimintamallin mukaisesti ainoastaan alueen uusasiakashankkijoihin asettamalla heille omat tavoitteensa sekä huomioimalla linjan työn erilaisen luonteen. Organisaation uusi johtamismalli sekä esimiesmuutos ovat mahdollistaneet osalle uusasiakashankkijoista heidän tehtävänimikkeen suoran joustavuuden sekä työetuksien toteutumisen.

Kaksi neljästä palveluryhmän työntekijästä vastasi positiivisiksi vaikutuksiksi linjan työtehtävien yhtenäistämisen konttoriryhmän sisällä. Kun alueen konttoreiden tiettyä linjaa johtaa yksi esimies, viestit ja ohjeistukset kohdentuvat usein samanlaisina kaikille alueen linjan työntekijöille. Konttoriryhmän sisällä liikkuminen konttorista toiseen tuntuu myös työntekijöiden näkökulmasta uuden toimintamallin myötä aiempaa luonnollisemmalta. Osa työntekijöistä koki positiivisena asiana myös sen, että konttoriryhmän esimiehiä kuten alueen konttoriryhmän johtajaa näkee suhteellisen usein konttoreiden palavereissa ja muissa tilaisuuksissa.

Yksi kaikista haastateltavista vastasi organisaation uuden toimintamallin myötä madaltuneen organisaatorakenteen vaikuttaneen viestinnän kulkuun sekä konttoreiden tähdennetympään huomioimiseen positiivisella tavalla. Kaksi vastaajista ei osannut nimetä uuden toimintamallin myötä esimiestyöhön kohdentuneen minkäänlaisia positiivisia vaikutuksia.

Organisaation uuden toimintamallin johtamiseen liittyvistä negatiivisista vaikutuksista kysyttäessä neljä kahdestatoista vastaajasta mainitsi kielteisesti vaikuttavimmaksi etäjohtamisesta koituvat tilanteet ja haasteet, jotka tulevat esille esimerkiksi vastuukysymyksissä. Esimiehen fyysisen etäisyyden vuoksi osa palvelulinjan työntekijöistä kokee joutuvansa tekemään heille kuulumattomia tehtäviä ja päätöksiä. Esimies saattaa olla tavoittamattomissa ja asian mahdollisen kiireellisyyden vuoksi päätös on tehtävä välittömästi. Jotkut näistä neljästä työntekijästä kokevat, että heille kohdistuu ajoittain liikaa vastuuta työn operatiivisesta toimivuudesta.

ta sekä asiakastilanteiden hoidosta. Toisinaan myös osa asiakaskohtaamiseen liittyvistä prosesseista on hidastunut etäjohtamisesta johtuen. Esimiehen puuttuminen tuo ajoittain myös ongelmia haasteellisissa asiakaskohtaamistilanteissa, joissa esimiehen läsnäolo olisi tarpeellinen. Muutama haastateltava mainitsi esimiehen ja alaisen välisen etäisyyden vaikuttavan haitallisesti esimies-alais-suhteeseen. Esimies jää etäiseksi, josta johtuen häneen on vaikeampi ottaa kontaktia. Kahden haastateltavan mielestä esimiehen etäisyys vaikuttaa kielteisesti työntekijän työn arviointiin. Esimiehen päivittäisen havainnoinnin puutteen vuoksi työntekijän kehitys sekä työtehtävien hoidon laatu saattaa jäädä esimieheltä huomaamatta.

Konttoreissa on syntynyt sekavuutta aiheuttavia tilanteita osan työtehtävistä muututtua uuden konseptin mukaisiksi ilman, että työtehtävämuutoksista olisi informoitu joidenkin haastateltavien mielestä riittävästi koko henkilökuntaa. Yksittäisinä negatiivisina mielipiteinä haastateltavien vastauksista tuli esille muun muassa seuraavat asiat: yli linjarajojen tapahtuvan kollegojen tukemisen vaikeutuminen, työhön liittyvien tavoitteiden nostaminen sekä esimiehen ja alaisen välisten kahdenkeskisten palaverien jääminen taka-alalle. Kolme kahdestatoista haastateltavasta oli myös sitä mieltä, että uuden toimintamallin myötä konttorin sisällä esiintyvällä monijohtajuudella on ollut negatiivinen vaikutus.

Johtajien näkökulmasta ajateltuna yksi työntekijöistä nimesi esimiesten tietynlaisten linja-orientoituneiden ajattelutapojen mahdollisesti heikentävän kokonaistulosta. Linjaesimiehillä on omat tavoitteensa johtamiensa linjojen suhteen, jolloin yksittäisten linjojen onnistumisen tarve saattaa mennä pankkitoiminnan kannalta paremman ratkaisun edellä. Kahdestatoista vastaajasta kahden mielestä suurimmat negatiiviset vaikutukset ovat aiheutuneet laajemmista muutoksista kuten esimerkiksi markkinatilanteen muutoksesta sekä organisaation strategian ja työtehtävien muutoksista.

Haastateltavilta kysyttiin myös, minkälaisia mahdollisuuksia he odottavat uuden toimintamallin johtamisen tuovan tulevaisuudessa. Kaksi kahdestatoista vastaajasta näki mahdollisuutena selkeämmät työnkuvien rajaukset. Esimiehet voisivat tuoda selkeämmin esille työntekijöiden tehtäväkuvat sekä toimintatavat. Tämä tehostaisi mahdollisesti organisaation toimintaa sekä kohentaisi työilmapiiriä. Yksi haastateltavista näki uuden konseptin mukaiseksi muutetut työtehtävät mahdollisuutena kasvattaa työntekijöiden henkistä pääomaa eli osaamista. Oppimisen kannalta tehtäväkuvien muokkaaminen ja laajentaminen tuo työntekijöille hyötyä nykyisessä asemassa sekä mahdollisesti jatkossa toisiin tehtäviin siirryttäessä.

Yksi vastaaja näki mahdollisuutena linjaesimiesten vielä selkeämmän linjan työnluonnetta ja haasteita silmällä pitävän johtamistavan korostamisen. Vastaajan mielestä tähän suuntaan on organisaatiossa lyhyellä aikavälillä jo menty, mutta jatkossa tämän korostuminen näkyisi toimintamallin suomena mahdollisuutena linjan toiminnan tehostamisessa. Kaksi kahdestatoista

haastateltavasta näki mahdollisuutena sen, että alueen linjaesimies pystyy helpommin siirtämään toisessa konttorissa paremmin toimivan toimintamallin konttorista toiseen ja siten parantamaan linjan toimintaa kokonaisuudessaan. Uusi toimintamalli mahdollistaa sen, että alueen linjaesimies on tietoinen useamman konttorin toimintatavoista ja pystyy nopeasti siirtämään yhtenäisesti eri käytäntöjä konttoriryhmän ja linjansa sisällä ilman, että asia pitäisi välttämättä hyväksyttää ensin muilla esimiehillä.

Yksi vastaajista koki mahdollisuutena esimiesten tehokkaamman alaisten osaamisalueiden hyödyntämisen, koska myyjien taidot eri tuotealueiden myymisessä ei jakaudu tasaisesti. Työn tuottavuutta saattaisi tehostaa se, että myyjille katsottaisiin henkilökohtaisesti kaikkiin tuotteisiin omat tavoitteensa. Esimies voisi painopisteitä muuttamalla korostaa niitä tuotealueen myynnin tavoitteita, joissa kyseinen myyjä menestyy parhaiten ja kompensoida tätä laskemalla muiden tuotealueiden myyntitavoitteet matalimmiksi. Lisäksi kyseinen vastaaja näkisi mahdollisuutena sen, että kollegojen osaamista voisi joustavasti hyödyntää konttorin sisäisistä tiimirajoista huolimatta. Asiakasnäkökulmasta katsottuna eräs haastateltava mainitsi organisaation monikanavaisuuden käytön tulevana mahdollisuutena. Monikanavaisuutta voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi videoneuvotteluiden kautta ja tätä myötä palvelulla asiakasta entistä joustavammin ajasta ja paikasta riippumatta. Kaksi kahdestatoista vastaajasta ei osannut nimetä toimintamallin johtamisen suhteen mahdollisuuksia.

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin, millä tavoin he uskot uuden toiminta- ja johtamismallin vaikuttaneen oman osaamisen kehittämiseen. Kolme kahdestatoista haastateltavasta kokee työtehtävien muutoksien sekä laajentumisien vaikutukset positiivisiksi oman osaamisen kehittämisen suhteen. Kaksi näistä kolmesta vastaajasta kokee saavansa esimieheltään hyvän tuen ja motivaation ammatilliseen kehittymiseen. Esimies pystyy entistä paremmin kohdentamaan omille linjan alaisilleen perehdytyksiä sekä koulutuksia, jolloin uuden johtamismallin koetaan tukevan työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Kolmas näistä vastaajista kokee uusien työtehtävien edellyttämän osaamisen tulevan enemminkin itsenäisen oppimisen ja tiedonkeruun kautta kuin esimiehen tarjoamista koulutuksista.

Kaksi muuta haastateltavaa uskoo uuden toimintamallin mukaisen johtamisen yleisesti vaikuttaneen hyvin oleellisesti osaamisen kehittymiseen. Koulutukset ovat sisällöltään kohdennettu jokaiselle linjalle ominaisiksi. Näin työntekijä saa koulutuksien kautta juuri sitä tietoa, mikä hyödyntää hänen työtehtävien osaamisalueen kehittämistä. Kaksi haastateltavaa kokee oman osaamisensa kehittymisen johtuvan enemmänkin esimiehen hyvästä johtamistavasta kuin toiminta- ja johtamismallimuutoksesta. Osa haastateltavista kokee etäjohtamisen vaikuttaneen siihen, että työntekijät ovat joutuneet itsenäisesti selvittämään asioita ja kehittämään sitä kautta omaa osaamistaan. Itsensä kehittäminen koetaan myönteiseksi, mutta vastaajat kuitenkin toivoisivat saavansa tarvittavat tiedot koulutuksien ja esimiehen opastuksen kautta. Tutkimuksessa tuli esille myös työntekijöiden yhteistapaamisien merkitys tärkeänä itsensä

kehittämisen kanavana. Työntekijä voi omasta pyynnöstä tai esimiehen kehotuksesta osallistua toisen myyjän asiakastapaamiseen. Henkilö, joka osallistuu kuuntelevana osapuolena asiakastapaamiseen, voi kehittää omaa osaamistaan seuraamalla, kuinka toinen myyjä käy tietyn tuotealueen tuloksellisesti asiakkaan kanssa läpi. Yhteistapaamisien kautta työntekijät voivat hyödyntää toistensa osaamisalueita.

Uusi toiminta- ja johtamismalli on kahden haastateltavan mielestä vaikuttanut negatiivisesti oman osaamisen kehittämiseen. Toinen kyseisistä vastaajista perustaa tämän etäjohtamiseen. Vastaajan mielestä pankkiympäristössä työskennellessä esimiehen läsnäolo olisi oleellista. Toinen vastaajista perustaa vastauksensa puolestaan työtehtävien laajuuden kaventumiseen. Toimintamallin linjajakojen myötä vastaajan työtehtävistä osa on siirtynyt toisen linjan työntekijöille. Muutos vaikuttaa negatiivisesti, koska työntekijä ei pääse käyttämään kaikkea osaamistaan kuten aikaisemmin, jolloin työtehtävien monipuolisuus kärsii.

6.1.3 Työyhteisö

Työyhteisöön liittyen haastateltavilta kysyttiin, millä tavoin he kokevat uuden toiminta- ja johtamismallin vaikuttaneen kollegojen kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Kahdeksan kahdestatoista vastaajasta kokee toimintamallin muutoksen lisänneen tai vahvistaneen linjan sisällä toimivien työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Linjan työntekijät ovat aiempaa tiiviimmin yhteydessä toisiinsa muun muassa linjan omien palaverien, koulutustilaisuuksien, yhteistapaamisten ja uusien toimintatapojen kautta. Yksi kyseisistä vastaajista painottaa tiimin sisäisen vuorovaikutuksen tärkeyttä myyntien osalta. Työntekijät saavat ristiinmyyntipaikkoja ollessaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa kollegojensa kanssa ja esimerkiksi neuvoessa toista myyjää jonkin tietyn tuotealueen myymisessä.

Yhden vastaajan mielestä kokonaisuudessaan konttorin vuorovaikutus on kohentunut niin kollegojen kuin esimiesten kesken. Yhteisissä palavereissa työntekijät uskaltavat avoimemmin tuoda esille mielipiteitään ja esimiehet ovat ottaneet sekä positiiviset että negatiiviset palautteet hyvin vastaan. Kaksisuuntainen vuorovaikutus alaisten ja esimiesten kesken toimii hänen mielestään hyvin. Vastaaja tosin painottaa esimiesmuutoksien vaikuttaneen tähän mahdollisesti merkittävämmiin kuin toimintamallimuutoksen.

Neljä kahdestatoista vastaajasta kokee vuorovaikutuksen huonontuneen muiden linjojen työntekijöiden kanssa. Linjojen työntekijöiden tehtäväkuvat, tavoitteet ja osittain myös säännöt poikkeavat keskenään toisistaan, jolloin linjojen välinen ammatillinen kanssakäyminen on toimintamallimuutoksen myötä vähentynyt. Uusasiakashankinta -linjan työntekijät koetaan palvelutiimien työntekijöiden kanssa osittain konttoreista irrallisiksi tiimeiksi, minkä uskotaan haittaavan työyhteisön vuorovaikutusta. Muutaman haastateltavan mielestä kollegojen kanssa

käytävä vuorovaikutus on mennyt uuden toiminta- ja johtamismallin myötä ainoastaan negatiiviseen suuntaan.

Toiminta- ja johtamismallin muuttuessa konttoreissa koettiin luonnollisesti suurten muutosten myötä paikoitellen muutosvastarintaa. Puolet haastateltavista kokee uuden toimintamallin ja johtamisen vaikuttaneen negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Viestintä, tehtäväkuvat ja esimiesten tuki ovat vahvasti painotettu linjakohtaisiksi, joka on heidän mielestään vaikuttanut negatiivisesti linjojen väliseen yhteistyöhön ja kanssakäymiseen. Osa vastaajista kokee toimintamallin muodostaneen konttoreissa paikoittain linjojen välistä lokeroitumista. Heidän mielipiteidensä mukaan konttoreiden yhteishenki on heikentynyt, sillä työntekijät eivät ole enää yhtä paljon tekemisissä keskenään kuin aikaisemmin. Osa haastateltavista kokeekin konttorin yhteisen ilmapiirin heikentyneen, mutta tiimien sisäisen ilmapiirin kohentuneen.

Joidenkin vastaajien mielestä organisaation muutoksen myötä seurannut etäjohtaminen on osaltaan vaikuttanut merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin. Palvelutiimien osalta ilmapiiriin on koettu ajoittain kiristyneen haastavien asiakastilanteiden sekä työntekijöiden päivittäisen työn tuen puutteen vuoksi. Esimiehen fyysisen etäisyyden takia hankalat tilanteet saattavat jäädä purkamatta, jolloin ne voivat vaikuttaa negatiivisesti työyhteisöön. Lisäksi yksi vastaaja kokee palvelutiimin keskinäiseen työilmapiiriin vaikuttavan myös useasti vaihtuvat osa-aikaiset työntekijät. Kokoaikaiset työntekijät joutuvat usein ohjeistamaan uusia työntekijöitä työtehtävien sekä konttorin operatiivisten asioiden suhteen. Vakituinen henkilökunta saattaa vastaajan mielestä pitää osa-aikaisia työntekijöitä hieman työryhmästä ulkopuolisina heidän vaihtelevien työaikojensa vuoksi.

Puolet vastaajista kokee puolestaan toiminta- ja johtamismallin vaikuttaneen positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Eri linjojen työntekijöiden työnkuvia on muutoksen myötä osittain tarkennettu, jolloin ilmapiiri on kohentunut. Osa vastaajista pitää myös valmentavaa ja osallistuvaa johtamista merkittävänä tekijänä konttorin yleisen ilmapiiriin kohentumisessa. Konttoreissa on linjajaoista huolimatta painotettu konttorin yhtenäisyyttä ja ”tehdään yhdessä” - ajattelutapaa.

Neljä kahdestatoista haastateltavasta kokee työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavan merkittävämmiin uudet strategiset linjaukset, markkinatilanne, organisaation vähennystarpeet sekä jatkuva epävarmuus kuin organisaation uusi toiminta- ja johtamismalli. Toiminta- ja johtamismallimuutoksien lisäksi muut samanaikaiset muutokset rasittavat työyhteisöä, jolloin niiden yhteisvaikutus on usein näiden haastateltavien mielestä negatiivinen.

Aikaisempien haastattelukysymyksiensä vastauksissa nousi esille myös työyhteisöön ilmapiiriin liittyviä asioita. Merkittävinä tekijöinä pidettiin esimerkiksi linjan työntekijöiden määrää

konttoreissa sekä konttoreiden tilaratkaisuja. Osassa pankki X:n Helsinki-Keskusta - alueen konttoreissa palveluryhmän työntekijöiden määrä oli vähäinen, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne koko konttorin kanssa oli kokonaisuudessaan hyvä. Toisaalta joissain alueen konttoreissa palveluryhmän työntekijät ovat muodostaneet oman tiiminsä, jonka jäsenet tuntevat itsensä osittain ulkopuoliseksi yhtenäisestä konttorista. Tähän saattaa vaikuttaa muun muassa konttoreiden tilaratkaisut, joista johtuen palveluryhmä istuu erillään muun konttorin henkilökunnasta.

6.1.4 Kehitysehdotukset

Haastatteluun osallistuneilta työntekijöiltä kysyttiin, minkälaisiin asioihin he haluaisivat muu-
tosta positiivisempaan suuntaan. Työntekijöiltä kysyttiin kehitysehdotuksia, sillä vastauksien
kautta tutkija pystyi tuomaan esille tutkimusongelmaan olennaisesti liittyen toimintamallin
johtamisen mahdollisuuksia työntekijöiden omista näkökulmista katsottuina. Seuraavissa kap-
paleissa on haastatteluiden yhteydessä saatuja työntekijöiden kehitysehdotuksia.

Eri linjojen esimiehet voisivat käydä tietyin väliajoin alueen konttoreissa kertomassa oman
linjansa työntekijöiden lisäksi muiden linjojen työntekijöille linjan ajankohtaisesta toiminnas-
ta ja tilanteesta. Organisaation asiakkaat käyttävät usein pankin eri linjojen palveluita, jol-
loin henkilökunnan olisi hyvä olla ajan tasalla koko pankin palvelutarjonnasta. Näin asiakas-
kohtaaminen olisi kokonaisvaltaisempi ja kokonaisasiakkuus huomioitaisiin mahdollisesti pa-
remmin. Linjojen välistä joustavuutta voitaisiin lisätä tilanteiden mukaan. Asiakkaan kohtaa-
van pankin toimihenkilön tulisi asiakastapaamisessa kartoittaa asiakkaan tarpeet kokonaisuus-
nessaan ja mahdollisesti neuvotella toisen linjan tuotteista asiakkaan kanssa, jonka jälkeen
toisen linjan tuotteiden myynnin jatkohoito on helpommin siirrettävissä eteenpäin. Näin asia-
kas saa yhdellä tapaamisella kattavamman palvelun ja tilanteessa on huomioitu sekä asiak-
kaan että pankin etu. Linjojen välistä yhteistyötä voisi myös konkreettisesti lisätä, jotta orga-
nisaation toiminnan tehokkuus kasvaisi.

Palveluryhmän työntekijät esittävät toiveita saada selkeät ohjeet siitä, kenen puoleen heidän
pitäisi ongelmatilanteen kohdalla kääntyä, jos omaan esimieheen ei saa yhteyttä. Toimintaoh-
jeeseen olisi hyvä laittaa useampi yhteyshenkilö, sillä usein henkilöitä on vaikea tavoittaa
teknisten välineiden kuten puhelimen tai sähköpostin kautta. Palveluryhmän työntekijät koh-
taavat usein asiakastilanteita, joissa he kokevat tarvitsevansa nopeasti esimiehen tukea tai
päättöstä. Lisäksi palveluryhmä joutuu itse henkilökohtaisesti vastaanottamaan paljon asiakas-
palautetta, sillä esimiestä on etäjohtamisen vuoksi vaikea saada paikalle vaikka asiakas tätä
vaatisi. Esimiehen päivittäinen tuki esimerkiksi työvälineiden kunnossapidosta huolehtimisen
sekä yhteydenottoon liittyvän tavoitettavuuden varmistamisen suhteen on muutaman haasta-
teltavan mielestä työilmapiiriin kohentamisen kannalta merkittävä kehittämisenkohde. Toisi-

naan työntekijöiden välille saattaa syntyä ristiriitatilanteita, joiden ratkomiseen osa vastaajista toivoi saavansa esimiehen apua.

Konttoriryhmän yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta voitaisiin kehittää vahvemiksi. Esimerkiksi Helsinki-Keskusta -alueen palveluryhmän työntekijät voisivat ajoittain tavata linjan alueellisen palaverin yhteydessä tai muissa tilaisuuksissa. Alueen linjojen työntekijät tuntsivat linjan kollegat paremmin koko konttoriryhmän alueella, jolloin tiiviimpi yhteistyö linjojen sisällä saattaisi kohentaa toiminnan tehokkuutta. Linjaesimiesten kannattaisi myös tiedottaa kaikille alueen työntekijöilleen konttoreiden linjojen työntekijöiden nimet sekä yhteystiedot. Näin esimerkiksi alueen konttorin palveluryhmän työntekijä tietäisi, kehen samaa työtä tekevään henkilöön ottaa tarvittaessa yhteyttä toisesta konttorista. Linjan työntekijöiden esittely voisi tapahtua esimerkiksi konttorikohtaisten listojen tai esimiehen järjestämien esittelyiden kautta.

Nykyisen toimintamallin mukaisesti esimies käy alaisen kanssa kahdenkeskisen keskustelun kerran kuukaudessa. Kehitysehdotuksena työntekijät voisivat käydä kerran kuukaudessa kahdenkeskisen keskustelun oman linjaesimiehen lisäksi yksikön johtajan eli konttorinjohtajan kanssa. Kehitysehdotus koskee uusasiakashankinnan sekä palveluryhmän työntekijöitä, sillä myynti ja asiakkuudet -linjan työntekijöillä konttorinjohtajana toimii oma linjaesimies. Oman linjaesimiehen kanssa käytävä keskustelu on painottunut työntekijän ammatilliseen suoriutumiseen ja tuloskeskusteluun. Konttorinjohtajan kanssa käytävän keskustelun agenda voisi olla kollegiaalisempi ja vapaamuotoisempi.

Palkkaukseen liittyvien asioiden kohdalta tuli joidenkin myynti ja asiakkuudet -linjojen työntekijöiden vastauksista esille ehdotus myyntiorientoitumasta palkkiojärjestelystä. Tällä hetkellä organisaatiossa esimies käy työntekijän kanssa kerran vuodessa palkkakeskustelun, jossa keskustellaan työntekijän mahdollisista palkkiomuutoksista. Tutkimuksen haastatteluisa tuli esille joidenkin vastauksista, että palkkaneuvotteluiden aikaväli koetaan liian pitkäksi, jolloin organisaatiolta tuleva kannustus ja motivaatio eivät välttämättä johda työntekijöiden parempiin työpanostuksiin. Työntekijät motivoituisivat mahdollisesti paremmin, jos hyvästä suorituksesta palkittaisiin lyhyemmän aikavälin sisällä.

6.1.5 Yhteenveto

Haastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden vastauksista on tässä yhteenvedossa koottu SWOT - analyysin tavoin taulukko pankki X:n toiminta- ja johtamismallista (Taulukko 1). Esitettyyn SWOT - taulukkoon on tämän opinnäytetyön kohdalla koottu kuvion mukaiseen nelikenttään organisaation toiminta- ja johtamismallin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Taulukkoa on käytetty opinnäytetyössä vastauksien tulkitsemisen helpottamiseksi.

Vahvuudet ja heikkoudet ovat nykytilassa havaittuja toiminta- ja johtamismallin ilmentymiä. Mahdollisuudet ja uhat ovat puolestaan työntekijöiden vastauksista koottuja tulevaisuuteen liittyviä ilmentymiä. Sisäisiä tai ulkoisia vaikutuksia ei ole erikseen huomioitu. Alla olevassa taulukossa on esitetty pääkohdat nelikenttien kohdista. Laajemmin kuvattu SWOT - taulukko löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 3).

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminta selkeää ja tehokkaampaa • Kohdennettu esimiestyö • Valmentava johtaminen • Esimiehen läheisyys (asiakkuudet ja myynti –linja) • Kohentunut myynninvalmentaminen ja asiakaskohtaamisten parantaminen • Linjan tavoitteet ja työnluonne huomioidaan selkeämmin • Koulutukset ja viestit ovat linjoittain kohdennetumpia • Organisaation matala rakenne nopeuttaa viestin kulkua • Työntekijät näkevät konttoriryhmän esimiehiä usein • Linjojen sisällä vahva vuorovaikutus 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etäjohtaminen (palvelu- ja uusasiakashankinta –linjat) • Palvelu- ja uusasiakashankinta -linjat nähdään hieman konttorista irrallisina • Vaikea hahmottaa oma lähiesimies • Kollegoja vaikea tukea yli linjarajojen • Työntekijöille asetetut tavoitteet ovat nousseet, mutta palkkiot pysyneet samanlaisina • Työn monipuolisuus kärsinyt osalla työntekijöistä • Konttorinjohtajalla vähemmän kontaktia muiden alaisiin • Linjojen välinen ammatillinen kanssakäyminen vähentynyt
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linjaesimies pystyy helposti siirtämään paremmin toimivia toimintamalleja alueen konttoreiden välillä • Linjaesimiehen viestit ja ohjeistukset kohdentuvat samanlaisina nopeasti alueen kaikille linjan työntekijöille • Työtehtävämuutokset sekä tehtäväkuvien laajentuminen lisäävät työntekijöiden ja organisaation henkistä pääomaa • Esimies voi hyödyntää tehokkaammin alaisten parhaita osaamisalueita muuttamalla painopisteitä tavoitteissa • Konttoriryhmän/-alueen sisällä liikkuminen on luonnollisempaa 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Päivittäisen havainnoinnin puutteen vuoksi vaikea arvioida alaisen työtä esimiehen ollessa fyysisesti etäällä • Linjan onnistumisen tarve saattaa mennä kokonaistuloksen kannalta paremman ratkaisun edelle • Riski linjojen väliseen lokeroitumiseen • Linjan sisäinen epäterve kilpailu • Kokonaisasiakkuuden kartoittaminen saattaa kärsiä työntekijän toimiessa ainoastaan omaa linjaa ajatellen • Työntekijän kehitys- sekä etenemismahdollisuudet linjojen välillä saattavat heiketä

Taulukko 1: Toiminta- ja johtamismallin nelikenttä työntekijöiden vastauksista.

6.2 Esimiesten vastaukset

Tutkimukseen osallistui yhteensä neljä pankki X:n esimiestä. Haastatteluun osallistuneista esimiehistä yksi oli Helsinki-Keskusta -alueen konttorinjohtaja ja kolme Helsinki-Keskusta -alueen tehtäväsegmenttien linjajohtajaa. Yksi tehtäväsegmentin linjajohtajista toimii konttoriryhmänjohtajana, jolloin haastatteluun osallistunut konttorinjohtaja on organisaatiossa hänen alainen ja samaan linjaan kuuluva. Esimiesten haastatteluteemat olivat oma johtaminen, johtaminen organisaatiossa sekä alaiset ja työyhteisö. Lisäksi esimiehiltä kysyttiin kehitysehdotuksia teemoihin liittyen.

6.2.1 Oma johtaminen

Omaan johtamiseen liittyen tutkimukseen osallistuneilta esimiehiltä kysyttiin, minkälaisia positiivisia vaikutuksia he ovat kokeneet uuden toimintamallin mukaisen johtamisen tuoneen heidän työnkuvaansa. Esimiehet mainitsivat alkuun työnkuviensa muuttuneen organisaation toimintamallimuutoksen myötä. Uuden linjamallin mukaisen organisaatorakenteen vuoksi haastatelluilla esimiehillä sekä kaikilla uuteen pankki X:n organisaation nimetyillä johtajilla on ollut toimenkuvamuutoksia esimiestehtävissään. Uuden toimintamallin mukainen johtamismalli on tutkimuksen tuloksien mukaan vaikuttanut muun muassa myönteisesti esimiehien työkuviin.

Kolme neljästä esimiehestä vastasi uuden toimintamallin tuoneen huomattavasti lisää tehokkuutta toiminnan johtamiseen. Linjaesimiehet voivat keskittyä ainoastaan johdettavaan linjaansa sekä linjan alaisiin. Johtaminen on tämän ansiosta kohdennetumpaa ja linjan ydinosaamiseen keskittyvää. Vastauksien mukaan toiminnan tehokkuus tulee siitä, että konttoreiden päätehtävät ja toimenkuvat on segmentoitu linjoiksi, joilla on omat linjan ydinosaamista tukevat johtajat. Aikaisemmassa organisaatiomallissa yksi esimies johti kaikkia toiminnan osa-alueita, jolloin johtaminen saattoi jäädä pintapuoleiseksi. Esimiehille jää nykyisen organisaatiomallin myötä enemmän aikaa johtamiseen, jolloin työntekijöiden toiminta saadaan mahdollisesti tuottavammaksi ja parempiin tuloksiin päästään nopeammin.

Yhden esimiehen mielestä uusi toimintamalli tukee myös tehokkaasti työntekijöiden ristiinmyyntiä eli pankin eri tuotteiden myymistä yhden työntekijän osalta. Linjaesimiehet pystyvät organisaatiomuutoksen myötä myös vaikuttamaan ja osallistumaan linjan toimintaan aiempaa tehokkaammin. Yksi neljästä esimiehestä sanoi nykyisen mallin mukaisesti pystyvänsä paremmin keskittymään myynnin johtamiseen ja valmentamiseen sekä siihen olennaiseen eli kannattavan tuloksen tekemiseen. Yksi haastateltavista tähdensi, että uuden toimintamallin mukainen johtaminen on selkeyttänyt ja suoraviivaistanut esimiestyötä sekä antanut käytännön tasolla enemmän aikaa alaisen sekä linjan toiminnan johtamiseen.

Tutkimusongelmaan nähden oli oleellista selvittää, minkälaisia omaan johtamiseen liittyviä haasteita esimiehille on tullut vastaan uuden toimintamallin myötä. Puolet haastatelluista esimiehistä nosti suurimmaksi haasteeksi etäjohtamisen. Etäjohtaminen on ollut sekä esimiehille että työntekijöille uusi toimintamallin myötä seurannut toimintatapa. Etäällä johtavilta esimiehiltä jää päivittäinen alaisensa empiirinen havainnointi vähäiseksi. Alaisia työskentelee eri konttoreissa, jolloin esimiehien on täytynyt opetella johtamaan alaisiaan menestyksekkäästi etäältä. Uuden organisaatiomallin myötä esimiehillä on ollut haasteena myös saada työntekijät ottamaan yhteyttä oikeaan esimieheen. Toimintamallin myötä konttorin henkilökunta koostuu kolmen eri esimiehen alaisista, joka luo puolestaan konttorinjohtajalle haas-

teellisen tilanteen sekä oman johtamisensa suhteen että konttorin yhteenkuuluvuuden säilyttämisen kannalta.

Kaksi neljästä esimiehestä vastasi hyvin merkittäväksi haasteeksi esimiesten omien toimintaympäristöjensä rajojen löytämisen. Työntekijät saattavat kysyä yhdeltä esimieheltä työhönsä liittyviä asioita, vaikka tämä ei varsinaisesti olisi työntekijän esimies. Tällaisissa tilanteissa haasteena on se, ettei esimies mene ohjeistamaan toisen esimiehen alaisia ja siten epähuomiossa astu toisen johtamisalueelle. Arjessa asioita tapahtuu nopeasti eikä aina löydy aikaa vastauksen odottamiselle etäällä olevalta esimieheltä. Vaikka nykyinen toimintamalli on suoraviivaisempi, on joidenkin esimiesten vaikea mieltää, että organisaatiossa on kolme linjaa ja siten kolme tehtäväsegmentin johtajaa. Toisen esimiehen johtamisalueelle astuminen on lähes jokapäiväinen haaste. Yhden esimiehen mielestä ongelmana tässä on mahdollisesti se, ettei esimiesten roolituksia ole organisaatiouudistuksen jälkeen kommunikoitu riittävän selkeästi. Esimiehien pitäisi pystyä enemmän keskustelemaan keskenään ja pysymään ajan tasalla toisten linjojen toiminnoista.

Vastuualuekysymyksiä tulee johtamisen suhteen esimiehille vastaan lähes päivittäin. Erityisesti konttorinjohtajan asemassa haaste vastuurajojen sisällä pysymisestä korostuu. Konttorinjohtaja on vastuussa kyseisen konttorin operatiivisesta toiminnasta, mutta tiettyjen asioiden kohdalla konttorinjohtaja joutuu miettimään, riittääkö hänen mandaattinsa asian hoitamiseen. Kolme neljästä esimiehestä sanoo ristiriitatilanteita esiintyvän linjaesimiesten sekä konttorinjohtajien roolien sekä vastuualueiden osalta. Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna, ihmisistä saattaa tuntua, että konttorissa lähellä olevat esimiehet eivät ole tasapuolisesti esimiehiä kaikille. Kahden linjan esimiehet ovat työntekijöistä etäällä eikä fyysisesti lähellä olevan konttorinjohtajan vastuualueeseen kuulu näiden linjojen alaiset. Uusiasiakashankinta - tai palvelu -linjan työntekijät saattavat tulla kysymään apua tai mielipidettä konttorinjohtajalta, jolloin konttorinjohtajan täytyy tarkoin miettiä, missä menee raja vastuualueiden suhteen.

Yhden esimiehen mielestä johtaminen on Helsinki-Keskusta -alueen esimiesten kesken sujunut hyvin. Tutkimuksen mukaan joitain ristiriitatilanteita on syntynyt, kun kokonaisvaltaisen johtamisen tilalle on uuden toimintamallin myötä muodostettu useita eri esimiesten kesken jaettujen linjojen vastuualueita. Tilanteet on kuitenkin keskusteltu auki ja pohdittu, miten asia ensi kerralla hoidetaan ja kenen vastuualueeseen mikäkin asia kuuluu.

6.2.2 Johtaminen organisaatiossa

Toisen teeman kohdalla esimiehiltä kysyttiin, mitä hyötyä he kokevat uuden toimintamallin johtamisen tuoneen organisaatioon. Kahden esimiehen mielestä konkreettisin organisaatiota

koskettava hyöty tulee siitä, että työntekijät saavat omien linjaesimiestensä kautta heidän ydinosaamiseen kohdennetun tuen ja avun. Jokaisella johtajalla on oma erikoisosaamisensa, jolloin resurssien antaminen työntekijöille on suurempaa ja selkeämpää. Johtaminen on yleisesti organisaatiossa huomattavasti suoraviivaisempaa ja tehokkaampaa. Yksi neljästä esimiehestä mainitsee oman linjansa hyötyneen paljon toimintamallimuutoksesta. Moni asia kuten yhteistyökumppaneihin kohdistuva työ sekä linjan toimintojen kehittäminen ovat menneet eteenpäin. Linjan sisällä on toimintamallimuutoksen myötä katsottu työntekijöiden toimintatavat, säännöt ja palkkaukseen liittyvät käytännöt yhtenäisiksi. Päätehtäjäksi vastaaja mainitsee näille matalamman organisaation ja uudet vastuurajaukset.

Yhden esimiehen mielestä toimintamallin johtamisessa selkein hyöty on tullut viestinnän nopeudesta ja tehokkuudesta. Sekä organisaatio että kynnys keskustella eri tahojen kanssa ovat selkeästi matalammat kuin aikaisemmin. Viestit saadaan järjestelmällisesti ja systemaattisesti vietyä eteenpäin organisaation johtajilta toimintalinjoja pitkin alaisille. Nopean viestinnän ansiosta organisaation toimintamalleja pystytään tarpeen tullen muuttamaan nopeasti hyvin lyhyen ajan sisällä. Lisäksi esimiehet pystyvät matalamman organisaatorakenteen vuoksi helpommin seuraamaan, valvomaan ja huolehtimaan, että työntekijät ja käytännöt toimivat halutuilla tavoilla.

Esimiehiltä kysyttiin myös, minkälaisia mahdollisuuksia he odottavat uuden toimintamallin johtamisen tuovan tulevaisuudessa. Kaksi neljästä esimiehestä painotti organisaation uuden toiminta- ja johtamismallin hyödyntämisen olevan avainasemassa pankin tulevien mahdollisuuksien suhteen. Kyseisten vastaajien mielestä uuden toimintamallin mukaisen valmentavan johtamisen sekä tehokkaampien toimintatapojen tuomat hyödyt korostuvat todennäköisesti tulevaisuudessa. Organisaatiolla on mahdollisuus tehdä kannattavampaa tulosta, kun linjojen sisäinen sekä linjojen välinen toimivuus saadaan optimaaliselle tasolle. Uuden toiminta- ja johtamismallin tehokkuus ei ole muutoksen alkuvaiheissa vielä korkeimmillaan.

Yksi neljästä esimiehestä puolestaan nosti vastauksessaan esille sen, miten organisaatiossa lanseerattu uusi strategia tukee hyvin pankin uutta toiminta- ja johtamismallia. Näiden saumaton yhteensopivuus tuottaa vastaajan mielestä varmasti tulevaisuudessa positiivisia tuloksia. Kaksi vastaajista mainitsi vastauksissaan myös organisaation matalamman rakenteen ja hierarkian edesauttavan organisaation toimintaa entisestään tulevaisuudessa. Linjaesimiehien esimiehet ovat organisaatiossa jo valtakunnallisen tason johtajia, joten viestien kulku ylimpään johtoon asti on huomattavasti nopeampaa pankin uudessa toimintamallissa. Toinen näistä kahdesta vastaajasta nosti esille matalamman organisaatorakenteen sekä vastuualuejakojen tuovan hyödyn esimiehien tehokkaamman ajankäytön hyödyntämisen suhteen. Toimintamallimuutoksen myötä esimiehillä on parempi mahdollisuus konkreettisesti varmistamaan alustensa työn toimivuus ja tuottavuus. Kyseinen vastaaja kiteytti uuden toimintamallin joh-

tamisen mahdollistavan työntekijöiden ja esimiesten paremman keskittymisen liiketoiminnan ytimeen. Pankissa liiketoiminta ratkaistaan pitkälti asiakaskohtaamisissa. Vastaajan mielestä uusi toiminta- ja johtamismalli mahdollistaa esimiehien suuremman tuen ja työntekijöiden konseptien mukaisen toiminnan ohjauksen, joiden seurauksesta voidaan parantaa asiakaskohtaamisten laatua ja tuottavuutta. Pankki X:llä on kyseisen esimiehen mukaan uuden toiminta- ja johtamismallin myötä tulevaisuudessa entistä parempi mahdollisuus onnistua ja tuottaa organisaatiolle, osakkeenomistajille sekä asiakkaille parempaa hyötyä.

6.2.3 Alaiset ja työyhteisö

Alaiset ja työyhteisö - teemaan liittyen esimiehiltä kysyttiin aluksi, miten he kokevat heidän ja alaistensa fyysisen sijainnin vaikuttavan johtamiseen. Esimiehien vastausnäkökulmissa oli eroavaisuuksia, sillä esimiehien ja alaisten välinen fyysinen etäisyys sekä alaisten lukumäärä vaihtelivat eri vastaajien kohdalla. Helsinki-Keskusta -alueen linjaesimiehet istuvat kaikki fyysisesti samassa paikassa, jonka vuoksi ainakin osa kyseisten esimiesten alaisista työskentelee eri konttoreissa. Konttorinjohtajan työnkuvassa alaiset ovat fyysisesti lähellä. Haastatellun konttorinjohtajan mielestä alaisten läheisyydellä on johtamisen näkökulmasta hyvin myönteinen vaikutus. Haaste tulee vastaajan mielestä siitä, että muiden esimiesten alaisia on hänen fyysisessä läheisyydessään, joka saattaa aiheuttaa aikaisemmin mainittuja ristiriitaitilanteita vastuu- sekä johtamisalueiden suhteen.

Yksi kolmesta etäällä johtavista esimiehistä painottaa vastauksessaan hänen ja alaistensa välisen fyysisen etäisyyden vaikuttavan suuresti tilanteeseen sovellettavaan johtamistapaan. Kun alaisia on useassa toimipisteessä, esimiehen tulee huomioida kaikki alaisensa tasapuolisesti muun muassa palavereiden sekä esimiehen ja alaisen välisten kahdenkeskisten keskusteluiden suhteen. Vastaajan mielestä edellä mainitun lisäksi johtaminen on uuden toimintamallin myötä ollut ajankäytöllisesti haastavaa, sillä esimiehen täytyy yhteen sovittaa eri toimipisteillä käynnit sekä muut asemaan liittyvät työtehtävät ja projektit.

Toinen kolmesta etäällä johtavasta esimiehestä mainitsee etäjohtamisen toimivan melko hyvin hänen johtamassa tehtäväsegmenttilinjassa. Etäjohtamisen toimivuus tulee vastaajan mielestä linjan työn itsenäisestä luonteesta sekä alaisten yrittäjähenkisyydestä. Etäällä johtaminen antaa työntekijöille vapautta sekä vastuutta työtehtävissään, mutta esimiehelle haasteellisuus ilmenee empiirisen havainnoinnin ja välittömän tuen vähäisyyden muodossa.

Kolmas etäällä johtavista esimiehistä korostaa esimiehen ja alaisten fyysisen sijainnin vaikuttavan merkittävästi johtamiseen. Fyysisesti lähellä istuvat alaiset saavat ja kokevat erityyppistä johtamista kuin etäällä olevat. Fyysinen läheisyys mahdollistaa nopeamman ja suuremman kommunikaation esimiehiltä alaisiin kohden, jolloin esimies pystyy tehokkaammin vaikut-

tamaan alaistensa toimintaan. Etäällä istuvien alaisten kanssa kommunikaatio käydään usein puhelimitse tai sähköpostitse, jolloin viestinnän sisältö on hyvin suoralinjaista ja ammatillista. Vastaja painottaa kasvokkain tapahtuvan kommunikaation ja puhelimitse tapahtuvan kommunikaation välillä olevan vaikuttavuuden suhteen huomattava ero. Kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on tehokkaampaa ja mahdollistaa nopeamman ja laajemman kaksisuuntaisen viestimisen. Fyysisesti lähellä olevien alaisten kanssa esimies pystyy keskustelemaan myös vapaammassa muodossa, joka on merkittävä tekijä työilmapiirin sekä muutoksien läpiviemisen suhteen.

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, millä tavoin he uskovat uuden toiminta- ja johtamismallin vaikuttavan alaistensa osaamisen kehittämiseen. Jokainen haastateltu esimies oli sitä mieltä, että organisaation uudella toiminta- ja johtamismallilla on ollut hyvin positiivinen vaikutus työntekijöiden työssä kehittymiseen. Kaksi esimiehistä korosti uuden toimintamallin mukaisen linjaajan merkittävän hyvin oleellisesti työntekijöiden osaamisen kehittymisessä. Linjaesimiehillä sekä konttorinjohtajilla on oma erikoisosaamisalueensa. Yksi kyseisistä esimiehistä mainitsee, että linjajakojen seurauksista jokainen esimies ymmärtää oman linjansa haasteet ja vaadittavat erityisosaamisalueet sekä tarpeet. Esimiehet pystyvät paremmin keskittymään linjassa kehitettäviin asioihin sekä alaistensa osaamisen kehittämiseen kun esimiestyö kohdentuu kapeammalle pankin toiminnan osa-alueelle. Linjan sisäiset tiimipalaverit ovat toisen vastaajan mielestä aiempaa tehokkaampia, sillä esimies pystyy antamaan kaikille alaisilleen yhtenäisen koulutuksen ja ohjeistuksen samanaikaisesti.

Kolmas esimiehistä oli sitä mieltä, että uuden toiminta- ja johtamismallin myötä seurannut parempi myyntiin, ristiinmyyntiin ja tuottavaan toimintaan keskittyminen vaikuttavat positiivisesti alaisten ammattitaidon sekä ammattitaidon kehittymiseen. Toiminta- ja johtamismallin vaikutuksista syntyy työntekijöiden osaamisen suhteen niin sanottu ”positiivinen lumipalloefekti”, kun alaisten ammattitaidon kasvamisesta seuraa halu itsensä kehittämiseksi, joka puolestaan johtaa ammattitaitojen kehittymiseen. Neljäs esimies mainitsee puolestaan linjan työtehtäväkuvien laajentumisen vaikuttaneen oleellisesti alaisten osaamisen kehittymiseen. Vastaja sanoo oman tukensa ja koulutuksien lisäksi kannustavansa myös alaisiaan ohjeistamaan ja motivoimaan toinen toisiaan. Näin työntekijät saavat harjoitusta ja opastusta esimiehen lisäksi kollegoilta, jolloin linjan sisäinen osaamistaso nousee entisestään. Vastaja mainitsee myös uuden toimintamallin lisänneen työntekijöiden yhteistapaamisia, jotka toimivat tärkeinä ja käytännöllisinä oman osaamisen kehittämiskanavina.

Alaiset ja työyhteisö - teemaan liittyen esimiehiltä kysyttiin seuraavaksi, millä tavoin he uskovat uuden toimintamallin vaikuttaneen kollegojen kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Yksi esimiehistä näkee työntekijöiden väliset vuorovaikutukselliset muutokset kahdesta eri näkökulmasta. Vastaja uskoo linjojen sisäisen vuorovaikutuksen tiivistyneen työntekijöiden

keskuudessa, mutta linjarajojen ylimenevän ristikkäisen vuorovaikutuksen heikentyneen. Omien kollegojen eli muiden esimiesten kanssa käytävään vuorovaikutukseen vastaaja ei koe toimintamallimuutoksen suoranaisesti vaikuttaneen, johtuen hänen omasta luonteestaan. Toinen esimies vastaa puolestaan alaisiinsa kohdistetun vuorovaikutuksen muuttuneen uuden toimintamallin myötä, mutta muihin esimiehiin kohdistuneen vuorovaikutuksen pysyneen edellisen vastaajan tavoin melko samanlaisena. Omiin alaisiinsa kohden vastaaja kokee vuorovaikutuksen huomattavasti vähentyneen sekä yhteydenottovälineiden käytön korostuneen etäjohtamisesta johtuen.

Yksi neljästä esimiehestä kokee vuorovaikutuksen omien kollegojensa kanssa lisääntyneen toimintamallimuutoksen myötä. Suomen kyseisen linjan esimiesten välinen kommunikaatio ja yhteiset palaverit tuovat vastaajan mielestä synergiaedun linjan asioiden hoitamisessa. Yksi esimies puolestaan näkee kommunikaation ja vuorovaikutuksen selvästi isossa kuvassa vähentyneen. Linjajakojen seurauksesta esimies kokee keskustelelevansa paljon rajatumman kohdejoukon kanssa. Keskustelujen luonne on myös hänen mielestään muuttunut hyvin työkeskeiseksi ja toiminnan kehittämiseen sekä muutoksiin liittyväksi. Vastaaja kokee kuitenkin Helsinki-Keskusta -alueen esimiesten keskinäisen kommunikaation toimivaksi.

Haastatteluihin osallistuneilta esimiehiltä kysyttiin lopuksi, millä tavalla he uskovat uuden toiminta- ja johtamismallin vaikuttaneen työyhteisön ilmapiiriin. Yksi esimiehistä uskoo organisaation uudella toiminta- ja johtamismallilla olevan tietyllä tavalla eriyttävä vaikutus esimerkiksi osittain ilmentyneiden linjakohtaisten lokeroitumisten kautta. Toimintamalli mahdollistaa vastaajan mielestä itsekään ajattelutavan. Työntekijät saattavat toimia ainoastaan oman linjansa edun mukaisesti kokonaisuuden kannalta paremman toimintatavan sijaan. Organisaatiossa on kaikkien haastateltujen esimiesten mielestä esiintynyt ristiriitaitilanteita työntekijöiden tehtävärajauksien suhteen.

Esimiehet ovat havainneet tilanteita, joissa työntekijät ovat rajanneet tehtävänsä linjan mukaisiksi ja kieltäytyneet joidenkin asioiden hoidosta ellei tämä ole selkeästi katsottu kuuluvan linjan toimintaan. Yksi esimiehistä painottaa, että työtehtävistä pitää jatkossa kommunikoida selkeämmin, mutta asioiden hoitamista ei voida siirrellä jatkuvasti edestakaisin työntekijöiden keskuudessa, sillä asiakkaat ovat kokonaisuudessaan pankin asiakkaita ja asiakasratkaisut täytyisi saada tuloksetta hoidettua. Toinen esimiehistä mainitsee myös työyhteisössä ilmentyneen erimielisyyttä tehtäväjakojen sekä linjojen ristiin tukemisen suhteen. Tämänkaltaiset tilanteet ovat vaikuttaneet kielteisesti työilmapiiriin.

Yksi esimiehistä nostaa esille työntekijöiden välisen yhteistyön edesauttaneen positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Myynti ja asiakkuudet -linjan työntekijät saavat uuden toimintamallin myötä jatkuvasti asiakasohjauksia ja asiakastapaamisten varauksia palvelulinjan työntekijöil-

tä. Myynti ja asiakkuudet -linjan työntekijät ovat vastaajan mielestä ymmärtäneet, minkälainen hyöty syntyy linjojen välisestä toimivasta vuorovaikutuksesta. Linjojen välinen yhteistyö toimii kyseisen esimiehen mielestä tämän asian suhteen ja vaikutus työilmapiiriin on positiivinen.

Yhden esimiehen mielestä suurin työyhteisöön vaikuttava ongelma tulee siitä, että konttoreissa työskentelee kolmen eri esimiehen alaisia. Kyseisen asetelman haasteet korostuvat konttorinjohtajan asemassa, sillä hänen työtehtäviin on kirjattu kokonaisuudessaan konttorin toimivuudesta huolehtiminen huolimatta siitä, että hänen mandaattinsa ei riitä muiden esimiesten alaisten johtamiseen. Tilanne aiheuttaa konttorinjohtajalle ristiriitaitilanteita työntekijöiden sekä muiden esimiesten kanssa. Monijohtajuudesta koituvat erimielisyydet vaikuttavat vastaajan mielestä negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Uuden toimintamallin johtamistapaa ja esimiehiä ei ole työntekijöiden keskuudessa vielä sisäistetty kunnolla. Kaikki esimiehet uskovat kuitenkin toiminta- ja johtamismallin vaikuttavan työilmapiiriin myönteisesti työntekijöiden sekä esimiesten sisäistettyä toimintatavat ja uuden toimintamallin mukaiset käytännöt.

6.2.4 Kehitysehdotukset

Haastatteluun osallistuneilta esimiehiltä kysyttiin, minkälaisiin asioihin he haluaisivat muutosta positiivisempaan suuntaan. Esimiehiltä kysyttiin kehitysehdotuksia, sillä vastauksien kautta tutkija pystyi tuomaan esille tutkimusongelmaan olennaisesti liittyen toimintamallin johtamisen mahdollisuuksia johtajien omista näkökulmista katsottuina. Seuraavissa kappaleissa on haastatteluiden yhteydessä saatuja esimiesten kehitysehdotuksia.

Johtamisen kannalta olisi tärkeää korostaa esimiesten välistä kommunikaatiota. Esimiehet voisivat olla entistä avoimempia toisilleen ja sopia yhdessä ratkaisuista ja toimintatavoista. Esimiesten keskinäisen keskustelun lisääminen voisi edesauttaa kokonaisuuden hahmottamisessa ja esimiesten johtamistapojen yhteensovittamisessa. Avoin ja aktiivinen vuoropuhelu todennäköisesti vähentäisi esimiesten välillä esiintyneitä vastuu- ja johtamisalueisiin liittyviä erimielisyyksiä. Vuorovaikutus Helsinki-Keskusta -alueen esimiesten kesken toimii useimpien haastateltujen esimiesten mielestä jo tällä hetkellä, mutta yhteistyön parantaminen entuudestaan on olennaista tehokkaampaan toimintaan tähdätessä.

Yksikkökohtaista kommunikaatiota kannattaisi esimiesten lisäksi korostaa myös työntekijöiden keskuudessa. Tämän lisäksi esimiesten pitäisi korostaa alaisilleen linjojen yhteistyön merkitystä. Työntekijöiden pitäisi ajatella mihin asti vastaan tullut toista linjaa koskettavan asian hoitaminen heille kuuluu ja tehdä työtehtävä sellaiseen pisteeseen asti, josta toisen linjan työntekijän on helppo jatkaa. Linjojen välisen ristiin toimimisen parantaminen kohentaisi organisaation toiminnan lisäksi työyhteisön ilmapiiriä.

Konttoreiden toimivuuden kannalta olisi tärkeää selkeyttää esimiesten sekä erityisesti konttorinjohtajien roolit. Organisaation ylimmän johdon tulisi selkeästi kommunikoida esimiesten käytännön tasolla toteutuvat vastuut sekä roolit. Organisaatiossa olisi hyvä käydä vielä avoimempaa keskustelua siitä, kuka vastaa mistäkin asiasta ja miten vastuunkantaminen näkyy esimiesten päivittäisessä työssä. Konttorinjohtajan työnkuva tulisi saada paremmin nykyiseen toiminta- ja johtamismalliin sopivaksi, jotta vastuu- sekä johtamisalueisiin liittyviltä ristiriitailanteilta vältyttäisiin. Roolien uudelleen kommunikoinnissa olisi tärkeää huomioida esimiesten työtehtävien keskinäinen yhteensopivuus.

Työntekijöiden työskentelypisteiden yhdistäminen yhteen fyysiseen tilaan voisi helpottaa linjojen johtamista. Tietyn linjan työntekijät voitaisiin koota yhteen niin sanottuun osaamiskeskukseen, jossa esimies pystyisi suoraan johtamaan alaisiaan ja jakamaan työtehtäviä alaisilleen. Työntekijöiden siirtäminen yhteen toimitilaan poistaisi tehottomuutta sekä etäjohtamisesta koituneita haasteita. Johtaminen olisi esimiehien näkökulmista huomattavasti hallitumpaa ja vuorovaikutuksellista. Lisäksi toimintatavoista saataisiin karsittua tehottomuutta sekä lisättyä työtehtävien systemaattisuutta.

Organisaation uuden toimintamallin myötä konttoreiden sisällä esiintyvää monijohtajuutta voisi pyrkiä vähentämään esimerkiksi yhdistämällä joitain linjoja keskenään. Tällöin työyhteisön sisällä tapahtuvat asiat olisivat suoraviivaisemmin johdettavissa sekä asioiden hoitaminen ja organisointi onnistuisi helpommin. Monijohtajuus luo tällä hetkellä konttoreiden sisällä esimiehien näkökulmasta matriisirakenteen. Vaikka uuden toimintamallin myötä on selkeästi eroteltu organisaation eri tehtäväsegmenttien linjat, matriisirakenne tulee konttoreissa esille esimiesten fyysisen läsnäolon puutteen vuoksi. Matriisirakenne vaatii organisaatiolta omanlaisensa kulttuurin toimiakseen. Jos matriisin omaiselle organisaatorakenteelle ominaista kulttuuria ei synny, voisi linjoja kehitysmielessä pyrkiä yhdistämään.

6.2.5 Yhteenveto

Haastatteluihin osallistuneiden esimiesten vastauksista on tässä yhteenvedossa koottu SWOT -analyysin tavoin taulukko pankki X:n toiminta- ja johtamismallista (Taulukko 2). SWOT -taulukko on koottu kuvion mukaiseen nelikenttään organisaation toiminta- ja johtamismallin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat esimiesten näkökulmista tarkasteltuina. SWOT - taulukon tarkoitus on helpottaa lukijaa tutkimustulosten tarkastelussa. Sisäisiä tai ulkoisia vaikutuksia ei ole huomioitu taulukossa erikseen. Vahvuudet ja heikkoudet ovat nykytilassa toteutuneita ilmentymiä kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat tulevaisuudessa tapahtuvia toiminta- ja johtamismallin ilmentymiä. Alla olevassa taulukossa on esitetty pääkohdat nelikenttien kohdista. Laajemmin kuvattu SWOT - taulukko löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 4).

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johtaminen kohdennetumpaa ja ydinosaamiseen keskittyvää • Toimintamalli selkeyttänyt ja suoraviivaistanut esimiestyötä • Jokaisella esimiehellä oma erikoisosaamisalueensa • Lisääntynyt ristiinmyynti ja myynnin valmentaminen • Esimiehillä enemmän aikaa alaisten ja asioiden johtamiselle • Linjojen työntekijöiden toimintatavat, säännöt ja palkkaukseen liittyvät käytännöt yhtenäistetty • Linjan tavoitteet, haasteet ja tarpeet huomioidaan selkeästi • Koulutukset ja ohjeistukset linjoittain kohdennettuja • Työntekijöiden osaamisen kehittyminen • Matala organisaatio: viestinnän nopeus ja tehokkuus • Linjojen sisällä vahva vuorovaikutus 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etäjohtaminen • Esimiesten roolituksia ei kommunikoidu riittävän selkeästi • Linjarajojen ylittävä kommunikatio vähentynyt • Työntekijöiden keskuudessa erimielisyyksiä tehtäväjakoja ja linjojen ristiin tukemisen suhteen • Työyhteisössä osittain eriyttävä vaikutus: lokeroitumista • ristiriitatilanteet esimiesten vastuu- ja johtamisalueiden suhteen, monijohtajuus • Työntekijöiden yhteydenotot oikeisiin esimiehiin
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiesten kohdennetumpi tuki parantaa asiakastapaamisten laatua ja tuottavuutta • Mahdollisuus kannattavampaan tulokseen kun linjojen sisäinen sekä linjojen välinen toimivuus saatu optimaaliselle tasolle • Toimintamallin ja strategian yhteensopivuus • Matalampi organisaatio ja hierarkia • Esimiesten tehokkaampi ajankäyttö • Mahdollisuus tuottaa organisaatiolle, omistajille sekä asiakkaille parempaa hyötyä 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konttorin yhteenkuuluvuuden tunteen häviäminen toimintamallin linjajakoja seurauksesta • Työntekijät saattavat toimia ainoastaan oman linjan edun mukaisesti kokonaisuuden kannalta paremman ratkaisun sijaan • Riski linjojen väliseen lokeroitumiseen • Riski, ettei organisaation kulttuuri mukaudu toiminta- ja johtamismallille optimaaliseksi

Taulukko 2: Toiminta- ja johtamismallin nelikenttä esimiesten vastauksista.

7 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden, tutkimusosuuden sekä tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää johtamisen haasteet ja mahdollisuudet pankki X:n organisaatiomallissa. Tutkimusongelman selvittämiseksi haastateltiin pankki X:n työntekijöitä sekä esimiehiä teemahaastattelujen kautta. Opinnäytetyön teoriaosuus toimii viitekehyyksenä tutkimukselle sekä tulosten analysoinnille. Teoriaosuus muodostuu organisaation rakenteeseen, kulttuuriin sekä johtamiseen ja johtamistyyleihin liittyvästä teoriasta. Lähtökohdaksi tutkimukselle oli pankki X:ssä suoritettu organisaatiomuutos, jonka seurauksena organisaation johtamismalli muuttui. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on viitattu pankki X:n uuteen organisaatiomalliin eri organisaatorakenteiden ja -kulttuuriin perehtymisen kautta sekä pankki X:n uuteen johtamismalliin johtamiseen liittyvän teorian avulla.

Pankki X:n virallinen organisaatorakenne muistuttaa opinnäytetyön teoriaosuudessa mainittua linjaorganisaatiota. Pankin organisaatorakenne on kuvattu linjoittain alaspäin suuntautuvaksi ja organisaation hierarkia on pääpiirteittäin perinteinen ylimmän johdon ollessa organisaatiokaavion korkeimmassa kohdassa. Tutkimuksessa esille tullut selkein linjaorganisaatiosta poikkeava piirre ilmenee kuitenkin niin ikään pankki X:n organisaatorakenteen vertikaalisessa ulottuvuudessa. Vertikaalisella ulottuvuudella kuvataan organisaation työtehtävien jakamista eritasoisille henkilöille organisaatiohierarkiassa (Rissanen ym. 1996, 22-23.) Pankki X:n kohdalla hierarkiarakenteessa on vertikaalisesti useita samantasoisia esimiehiä, josta seuraa matriisiorganisaatiolle tyypillinen piirre. Tutkimuksessa esille tuodut linjaesimiehet ovat organisaatiossa keskenään samantasoisia. Heidän alaisiaan työskentelee alueen eri konttoreissa, jolloin konttoreiden henkilökunta koostuu kolmen esimiehen alaisista. Jokaiselle pankki X:n työntekijälle on nimetty ainoastaan yksi esimies, mutta käytännössä konttoreiden sisällä esiintyy matriisirakenteelle ominaista monijohtajuutta. Päävastuu linjojen toimimisesta on aina linjojen esimiehillä, mutta konttoreiden päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta vastaavat konttorinjohtajat. Tämän seurauksena työntekijät vastaavat pääsääntöisesti linjaesimiehilleen, mutta esimerkiksi akuuteissa asiakastilanteissa saatetaan kääntyä konttorinjohtajan puoleen.

Tutkimuksen tuloksien pohjalta pankki X:n organisaatiokulttuurissa on havaittu muutoksia uuden toiminta- ja johtamismallin lanseerauksen myötä. Konttoreissa esiintyvät organisaation epäviralliset rakenteet ovat paikoittain muuttuneet toimintamallin linjajakojen seurauksena. Osa työntekijöistä sekä esimiehistä on kokenut työyhteisössä linjoittain tapahtuvaa lokeroitumista, jolla on ollut negatiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja siten organisaatiokulttuurin toimivuuteen. Tutkimuksen tuloksista ilmenee myös, että toimintamallimuutoksen myötä seuranneella etäjohtamismuodolla on osittain ollut kielteinen vaikutus työntekijöiden kokemaan työilmapiiriin. Etäjohtamisen ja työntekijöiden keskuudessa esiintyneen epätietoisuuden lisäksi myös muutosvastarinta näkyy tutkimuksen nojalla osittain negatiivisena sävynä organisaatiokulttuurissa. Kuten teoriaosuudessa tuli ilmi, kulttuurilla on merkittävä vaikutus koko organisaation sisäiseen toimivuuteen. Tähän nojautuen organisaatiokulttuurin toimivuuden huomioimisella on merkittävä osuus uuden organisaatorakenteen ja sitä tukevan johtamismallin toteuttamisessa.

Johtamisen päivittäisinä haasteina tutkimuksen mukaan esiintyvät johtamis- ja vastuualueristiriidat sekä alaisten epätietoisuus siitä, kehen esimieheen yhteydenotot kuuluisi kunkin tilanteen mukaan kohdentaa. Johtamiseen ja vastuulauseisiin liittyvät ristiriitatilanteet näyttävät tutkimuksen tuloksien pohjalta johtuvan osittain rooliristiriidoista. Ristiriitatilanteet esimiesten roolien suhteen voivat syntyä esimerkiksi henkilöiden tehtäväkuvauksien epäselkeydestä tai päällekkäisistä määrittelyistä (Juuti, 2006, 110). Ristiriidat saattavat vaikuttaa tilanteiden haastavien luonteiden vuoksi henkilökunnan työsuorituksiin. Vaikka nämä haasteet näkyvät

sekä työntekijöiden että esimiesten työssä päivittäin, eivät ne ole välttämättä painoarvoiltaan kaikkien kohdalla suurimpia haasteita. Roolien uudelleen kommunikointi ja yhteensovittaminen voisi selkeyttää organisaation sisäistä toimintaa muuttaen haasteen mahdollisesti yhdeksi pankin kehitykseen myönteisesti vaikuttavaksi asiaksi.

Toinen tutkimuksen tuloksista selvinnyt uuden organisaatiomallin mukaisen johtamisen haasteellinen osa-alue on etäjohtaminen, jonka vaikutukset nousivat esille sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksista. Organisaatiomuutoksen ajallinen läheisyys saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että etäjohtaminen ei välttämättä ole vielä löytänyt parhaimpia muotojaan niin pankki X:n toimintamallissa kuin organisaatiokulttuurissakaan. Etäjohtamisen toteuttaminen tuli tässä laajuudessaan uutena johtamisenmuotona pankin organisaatioon, joten etäältä johtamisen optimaalinen toimiminen käytännön tasolla saattaa vaatia ajallisesti vielä opettelua koko organisaatiolta. Konttoreiden yhtenäisen toimivuuden sekä kulttuurin säilyttäminen on myös koettu haasteelliseksi toimintamallin linjajakojen jälkeen, sillä konttoreiden työntekijöiden keskinäinen kanssakäyminen on osittain vähentynyt.

Tutkimuksen tuloksista yleisesti paikoitellen ilmentyvä haasteellinen sävy saattaa osittain johtua siitä, että pankki X:n organisaation sekä johtamismallin muutoksien toteuttamisessa on mahdollisesti painotettu teoriassa mainittua management - näkökulmaa. Suuret rakenteelliset organisaatiomuutokset saattavat vaatia muutoksen alkuvaiheissa management - johtamisen painottamista, jotta uudet toimintamallit saadaan toteutettua ja läpivietyä koko organisaatiossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita leadership -näkökulman täydellistä huomiotta jättämistä, vaan on mahdollisesti kyse johtamisnäkökulmien painotuksista muutoksen aikajanassa.

Tutkimustuloksista ilmenee, että uudella organisaatiomallilla on ollut kokonaisuudessa merkittäviä positiivisia vaikutuksia pankki X:n toiminnassa johtamisen näkökulmasta katsottuna. Sekä työntekijät että esimiehet toteavat pankki X:n uuden organisaatiomallin tuoneen johtamiseen tehokkuutta. Johtaminen on heidän mielipiteidensä mukaan kohdennetumpaa ja ydinosaamiseen keskittyvää, sillä linjaesimiehillä on entiseen organisaatiomalliin verrattuna kaipaampi pankin toiminnan osa-alue johdettavana sekä pienempi henkilömäärä alaisinaan. Toimintalinjojen tavoitteet ja luonteet ovat tulleet tästä johtuen myös paremmin huomioituiksi sekä linjojen toimintatavat ovat yhtenäistyneet.

Merkittäväksi toimintamallin vahvuudeksi sekä mahdollisuudeksi nousi tutkimuksessa esille jokaisen esimiehen vastauksissa työntekijöiden osaamisen kehittyminen linjoittain kohdennettujen koulutuksien sekä ohjeistuksien myötä. Vaikka linjajakojen seurauksena työtehtävät ovatkin tulleet selkeämmin rajatuiksi, on joidenkin työntekijöiden kohdalla tehtäväkuvat laajentuneet. Tehtäväkuvien muutokset ja uuden oppiminen lisäävät työntekijöiden sekä organisaation henkistä pääomaa, kuten eräs haastateltava asian kuvasi. Lisäksi tutkimuksessa nousi

erityisesti esimiehien vastauksista esille toiminta- ja johtamismallin vahvuudeksi koettu organisaatorakenteen mataluus. Matala organisaatio mahdollistaa tehokkaan ja nopean viestinnän, jonka vuoksi esimerkiksi ylimmän johdon välittämä tieto saadaan systemaattisesti viestittyä toimintalinjoja pitkin alaisille. Toimiva vuorovaikutus esimiesten ja alaisten välillä on tärkeää uuden toiminta- ja johtamismallin jalkauttamisessa.

Tutkimuksen tuloksista huomaa, että esimiesten ja työntekijöiden vastauksista löytyy yhteneviä sekä eroavia näkökulmia pankin uuteen toiminta- ja johtamismalliin liittyen (Taulukko 3). Yhtenevistä näkökulmista ilmenee, että työntekijöillä ja esimiehillä on suhteellisen paljon samansuuntaisia näkemyksiä. Esimiehet ovat esimerkiksi tietoisia etäjohtamisen haasteista itseensä ja työntekijöihin kohdistuen. Myönteisenä koetaan muun muassa kohentunut myynnin valmentaminen sekä asiakaskohtaamisten laadun parantaminen. Useista samankaltaisista näkökulmista voidaan päätellä, että työntekijöillä ja esimiehillä on osittain yhtenevät käsitykset keskeisistä johtamismallin haasteista ja mahdollisuuksista. Haastateltavien vastaukset myös erosivat osittain toisistaan. Varsinaisia ristiriitaisuuksia esimiesten ja työntekijöiden vastauksien välillä löytyi kuitenkin vain kolmelta eri alueelta: esimiehen tavoitettavuus, työntekijöiden työsuoritukset sekä viestintä uudessa johtamismallissa. Ristiriita-alueiden syvempi tarkastelu ja niihin pureutuminen saattaisi kohentaa uuden toiminta- ja johtamismallin toimivuutta entisestään.

<u>Yhtenevät näkökulmat</u>	<u>Eroavat näkökulmat</u>
<p>Myönteiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminta selkeämpää ja tehokkaampaa • Esimiestyö kohdennettua • Myynnin valmentaminen kohentunut • Linjojen tavoitteet huomioidaan selkeästi • Koulutukset ja ohjeistukset linjoittain kohdennettuja • Henkisen pääoman kasvu osaamisen kehittymisen myötä • Linjojen sisällä vahva vuorovaikutus • Asiakaskohtaamisten laadun parantaminen <p>Kielteiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etäjohtamisen haasteet: <ul style="list-style-type: none"> • Välittömän tuen puutteellisuus • Kasvokkain käytävän keskustelun vähyys • Linjojen välinen ammatillinen kanssakäyminen vähentynyt • Riski linjojen väliseen lokeroitumiseen • Työntekijöillä ajoittain vaikeuksia kohdistaa yhteydenotot oikeisiin esimiehiin • Linjan onnistumisen tarve saattaa mennä kokonaisuuden kannalta paremman ratkaisun edelle 	<p>Esimiesten tavoitettavuus</p> <p><i>Työntekijät:</i> Esimiestä ei aina tarvittaessa tavoita. <i>Esimiehet:</i> Esimiehet kokevat olevansa tavoitettavissa ainakin yhteydenottovälineiden kautta.</p> <p>Työntekijöiden työsuoritukset</p> <p><i>Työntekijät:</i> Keskittyminen ydinosaamisen kehittämiseen on kaventanut kehitys- ja etenemismahdollisuuksia linjojen välillä. <i>Esimiehet:</i> Toimintamallin yksi merkittävä vahvuus on työntekijöiden osaamisen kehittyminen.</p> <p>Viestintä uudessa johtamismallissa</p> <p><i>Työntekijät:</i> Monijohtajuuden vuoksi ajoittain epäselvää, kehen esimiehen puoleen kääntyä. Lisäksi kahdensuuntaista viestintää on usein sekä oman linjaesimiehen että konttorinjohtajan kanssa. <i>Esimiehet:</i> Matalasta organisaatiomallista johtuen viestintä on nopeaa, tehokasta ja suoraviivaista.</p>

Taulukko 3: Haastateltavien yhtenevät ja eroavat näkökulmat.

Esimiesten uuden toimintamallin mukainen valmentava ja kohdennettu johtaminen mahdollistaa asiakastapaamisten laadun ja tuottavuuden parantamisen. Kuten yllä olevasta taulukosta voidaan päätellä sekä esimiehet että työntekijät kokevat käytännössä näin jo tapahtuneenkin. Tämä todennäköisesti on yksi uuden toimintamallin merkittävimmistä vahvuuksista pankin toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta voidaan olettaa, että pankki X:n uusi toiminta- ja johtamismalli on jo tehostanut organisaation toimintaa käytännön tasolla - havaituista haasteista huolimatta.

Lähteet

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hyypä, H. & Miettinen, A. 2005. Johtajuus ja organisaatio dynamiikka. Oulu: Metanoia Instituutti, 2.painos.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kangas, P. 1996. Työ ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Edita.

Kotter, J. 1990. A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.

Northouse, P. 2010. Leadership: Theory and practice. California: SAGE Publications.

Rissanen, R., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Julkaisemattomat lähteet

Pankki X 2012. Henkilökunnan intranet. Tulostettu 2.11.2012.

Kuviot

Kuvio 1: Pankki X:n uusi toimintamalli - henkilöasiakkaat.	10
Kuvio 2: Verikaalinen ulottuvuus sekä horisontaalinen ulottuvuus mukailleen Rissasen ym. kuviota	12
Kuvio 3: Linjaorganisaatio. Mukailleen Rissasen ym. kuviota.	14
Kuvio 4: Linja-esikuntaorganisaatio. Mukailleen Rissasen ym. kuviota	15
Kuvio 5: Matriisiorganisaatio. Rissanen ym	16
Kuvio 6: Johtamistyyli mukailleen Juutin kuviota sekä Rissanen ym. kuviota.....	20

Taulukot

Taulukko 1: Toiminta- ja johtamismallin nelikenttä työntekijöiden vastauksista.	36
Taulukko 2: Toiminta- ja johtamismallin nelikenttä esimiesten vastauksista.	45
Taulukko 3: Haastateltavien yhtenevät ja eroavat näkökulmat.	48

Liitteet

Liite 1: Työntekijöiden haastattelukysymykset	54
Liite 2: Esimiesten haastattelukysymykset	55
Liite 3: Toiminta- ja johtamismallin nelikenttä työntekijöiden vastauksista	56
Liite 4: Toiminta- ja johtamismallin nelikenttä esimiesten vastauksista	57

Liite 1: Työntekijöiden haastattelukysymykset

Toiminta- ja johtamismalli

- Minkälainen on organisaation uusi toimintamalli?
- Mihin yksikköön tunnet kuuluvasi?
- Miten uusi toiminta- ja johtamismalli näkyy sinun päivittäisessä työssäsi?

Johtaminen ja oma esimies

- Kenet koet ensisijaisesti omaksi lähiesimieheksesi?
- Miten koet sinun ja esimiehesi fyysisen sijainnin vaikuttavan johtamiseen?
- Minkälaisia positiivisia vaikutuksia koet uuden toimintamallin tuoneen esimiestyöhön?
- Minkälaisia negatiivisia vaikutuksia koet uuden toimintamallin tuoneen esimiestyöhön?
- Minkälaisia mahdollisuuksia odotat uuden toimintamallin johtamisen tuovan tulevaisuudessa?
- Millä tavoin uskot uuden toiminta- ja johtamismallin vaikuttavan oman osaamisesi kehittämiseen?

Työyhteisö

- Millä tavoin uusi toiminta- ja johtamismalli on vaikuttanut kollegojen kanssa käytävään vuorovaikutukseen?
- Millä tavoin uskot uuden toimintamallin johtamisen vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin?

Kehitysehdotuksia

- Mitä voitaisiin tehdä toisin, jotta asiat sujuisivat paremmin?
- kehitysehdotuksia yllä oleviin teemoihin

Liite 2: Esimiesten haastattelukysymykset

Oma johtaminen

- Minkälaisia positiivisia vaikutuksia uuden toimintamallin mukainen johtaminen on tuonut omaan työkuvaasi?
- Minkälaisia johtamiseen liittyviä haasteita sinulle on tullut vastaan uudessa toimintamallissa?
- Minkälaisia vastuualuekysymyksiä omassa johtamisessasi on uudessa toimintamallissa tullut esille?

Johtaminen organisaatiossa

- Mitä hyötyä koet uuden toimintamallin johtamisen tuoneen organisaatioon?
- Minkälaisia mahdollisuuksia odotat uuden toimintamallin johtamisen tuovan tulevaisuudessa?

Alaiset ja työyhteisö

- Miten koet sinun ja alaistesi fyysisen sijainnin vaikuttavan johtamiseesi?
- Millä tavoin uskot uuden toiminta- ja johtamismallin vaikuttavan alaistesi osaamisen kehittämiseen?
- Millä tavoin uusi toimintamalli on vaikuttanut kollegojen kanssa käytävään vuorovaikutukseen?
- Millä tavalla uskot uuden toiminta- ja johtamismallin vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin?

Kehitysehdotuksia

- Mitä voitaisiin tehdä toisin, jotta asiat sujuisivat paremmin?
- kehitysehdotuksia yllä oleviin teemoihin

Liite 3: Toiminta- ja johtamismallin nelikenttä työntekijöiden vastauksista

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminta selkeää ja tehokkaampaa • Kohdennettu esimiestyö • Valmentava johtaminen • Esimiehen läheisyys: (asiakkuudet ja myynti –linja) <ul style="list-style-type: none"> ➢ päivittäinen tuki, nopeat vastaukset ja päätökset ➢ auktoriteetin läheisyys ➢ keskustelun mahdollisuus kasvokkain ➢ suora motivaatio • Kohentunut myynninvalmentaminen ja asiakaskohtaamisten parantaminen • Linjan tavoitteet ja työnluonne huomioidaan selkeämmin • Koulutukset ja viestit ovat linjoittain kohdennetumpia • Organisaation matala rakenne nopeuttaa viestin kulkua • Työntekijät näkevät konttoriryhmän esimiehiä usein • Linjojen sisällä vahva vuorovaikutus 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etäjohtaminen: (palvelu- ja uusasiakashankinta –linjat) <ul style="list-style-type: none"> ➢ esimieheltä saatavan päivittäisen tuen puute ➢ esimiestä ajoittain vaikea tavoittaa ➢ vähäinen mahdollisuus keskusteluun kasvokkain ➢ esimies-alais-suhde jää etäiseksi ➢ osalla työntekijöistä liiallinen vastuunkanto • Palvelu- ja uusasiakashankinta -linjat nähdään hieman konttorista irrallisina • Vaikea hahmottaa oma lähiesimies • Kollegoja vaikea tukea yli linjarajojen • Työntekijöiden lisääntyneet vaatimukset samoilla palkkioilla • Työn monipuolisuus kärsinyt osalla työntekijöistä • Konttorinjohtajalla vähemmän kontaktia muiden alaisiin • Linjojen välinen ammatillinen kanssakäyminen vähentynyt
<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Päivittäisen havainnoinnin puutteen vuoksi vaikea arvioida alaisen työtä esimiehen ollessa fyysisesti etäällä • Linjan onnistumisen tarve saattaa mennä kokonaistuloksen kannalta paremman ratkaisun edelle • Riski linjojen väliseen lokeroitumiseen: <ul style="list-style-type: none"> ➢ ristikkäisoppimisen ja –opettamisen vähentyminen ➢ ristikkäinen vuorovaikutuksen heikentyminen • Linjan sisäinen epäterve kilpailu • Kokonaisasiakkuuden kartoittaminen saattaa kärsiä työntekijän toimiessa ainoastaan omaa linjaa ajatellen • Työntekijän kehitys- sekä etenemismahdollisuudet linjojen välillä saattavat heiketä 	<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linjaesimies pystyy helposti siirtämään paremmin toimivia toimintamalleja alueen konttoreiden välillä • Linjaesimiehen viestit ja ohjeistukset kohdentuvat samanlaisina nopeasti alueen kaikille linjan työntekijöille • Työtehtävämuutokset sekä tehtäväkuvien laajentuminen lisäävät työntekijöiden ja organisaation henkistä pääomaa • Esimies voi hyödyntää tehokkaammin alaisten parhaita osaamisalueita muuttamalla painopisteitä tavoitteissa • Konttoriryhmän/-alueen sisällä liikkuminen on luonnollisempaa • Monikanavaisuus tuo lisäkanavia asiakkaille pankkiasioiden hoitamiseksi sekä tehostaa organisaation toimintaa

Liite 4: Toiminta- ja johtamismallin nelikenttä esimiesten vastauksista

<h3>Vahvuudet</h3> <ul style="list-style-type: none">• Toimintamalli tuonut tehokkuutta johtamiseen• Johtaminen kohdennetumpaa ja ydinosaamiseen keskittyvää• Toimintamalli selkeyttänyt ja suoraviivaistanut esimiestyötä• Lisääntynyt ristiinmyynti ja myynnin valmentaminen• Linjaesimiehet pystyvät vaikuttamaan linjansa toimintaan• Esimiehillä enemmän aikaa alaisten ja asioiden johtamiselle• Jokaisella esimiehellä oma erikoisosaamisalueensa• Linjojen työntekijöiden toimintatavat, säännöt ja palkkaukseen liittyvät käytännöt yhtenäistetty• Linjan tavoitteet, haasteet ja tarpeet huomioidaan selkeästi• Koulutukset ja ohjeistukset linjoittain kohdennettuja• Työntekijöiden osaamisen kehittyminen• Matala organisaatio: viestinnän nopeus ja tehokkuus• Linjojen sisällä vahva vuorovaikutus	<h3>Heikkoudet</h3> <ul style="list-style-type: none">• Etäjohtaminen:<ul style="list-style-type: none">➢ alaisten empiirisen havainnoinnin puute➢ välittömän tuen vähäisyys➢ esimiehen ja alaisen välinen kommunikaatio vähentynyt ja yhteydenottovälineiden käyttö korostunut• Esimiesten roolituksia ei kommunikoitu riittävän selkeästi• Linjarajojen ylimenevä kommunikaatio vähentynyt• Työntekijöiden keskuudessa erimielisyyksiä tehtäväjakoja ja linjojen ristiin tukemisen suhteen• Työyhteisössä osittain eriyttävä vaikutus: lokeroitumista• Haasteita:<ul style="list-style-type: none">➢ ristiriitailanteet esimiesten vastuu- ja johtamisalueiden suhteen, monijohtajuus➢ Työntekijöiden yhteydenotot oikeisiin esimiehiin
<h3>Mahdollisuudet</h3> <ul style="list-style-type: none">• Esimiesten kohdennetumpi tuki parantaa asiakastapaamisten laatua ja tuottavuutta• Mahdollisuus kannattavampaan tulokseen kun linjojen sisäinen sekä linjojen välinen toimivuus saatu optimaaliselle tasolle• Toimintamallin ja strategian yhteensopivuus• Matalampi organisaatio ja hierarkia• Esimiesten tehokkaampi ajankäyttö• Valmentavan johtamisen ja tehokkaampien toimintatapojen korostuminen• Mahdollisuus tuottaa organisaatiolle, omistajille sekä asiakkaille parempaa hyötyä	<h3>Uhat</h3> <ul style="list-style-type: none">• Konttorin yhteenkuuluvuuden tunteen häviäminen toimintamallin linjajakoja seurauksesta• Työntekijät saattavat toimia ainoastaan oman linjan edun mukaisesti kokonaisuuden kannalta paremman ratkaisun sijaan• Riski linjojen väliseen lokeroitumiseen• Riski, ettei organisaation kulttuuri mukaudu toiminta- ja johtamismallille optimaaliseksi