



STRATEGIAN JALKAUTTA- MINEN OPERATIIVISEN JOHTAMISEN NÄKÖKUL- MASTA

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Anja Korhonen	
Työn nimi Strategian jalkauttaminen operatiivisen johtamisen näkökulmasta	
Päiväys	18.11.2015
Sivumäärä/Liitteet	46/2
Ohjaaja Milla Siimekselä	
Yhteistyökumppani Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykypäivän johtamisessa on tunnustettu strategian tärkeys ja monia yrityksiä ohjaavat organisaation toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategiset tavoitteet. Tavoitteiden onnistumista seurataan ja analysoidaan sekä suoritetaan korjaavia toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi. Monissa julkisen alan yrityksissä on käytössä Balanced Scorecard, tulokortti, jota käytetään operatiivisen johtamisen työkaluna strategian käytäntöön viemisessä ja seurannassa. Tulokortti tarkastelee organisaatiota talouden, asiakkaan, henkilöstön ja prosessien näkökulmista.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää operatiivisen johtamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä, miten strategia viedään organisaatiossa onnistuneesti käytäntöön ja miten varmistetaan, että organisaatiossa toimitaan strategian mukaisesti. Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimustyyppinä oli tapaus-tutkimus, jolla pyrittiin löytämään haastattelujen avulla kohdeorganisaation näkemyksiä tutkittaviin teemoihin. Pohjaa tutkimukseen haettiin useista eri kirjallisuuden lähteistä, jotka tukivat hyvin samansuuntaisesti tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Tapaus-tutkimus suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina.</p> <p>Tutkimuksen mukaan onnistuneella johtamisella on suuri merkitys strategian eteenpäin viemiseen. Johtamisen laatuun vaikuttavista tekijöistä tärkeimmiksi nousivat osallistava, oivalluttava johtaminen ja kaksisuuntainen viestintä. Strategian jalkauttamisessa oleellisia tekijöitä olivat monikanavainen yhdensuuntainen, selkeä ja ymmärrettävä viestintä. Strategian sisäistämiseen tarvittiin toistoa ja riittävästi aikaa. Sisäistämistä auttaa strategian eteenpäin vieminen vähitellen. Esimies sitouttaa henkilöstöään strategiaan ottamalla heidät mukaan pohtimaan strategian merkitystä ja vaikutusta käytännön työhön. Henkilöstön motivaatiota lisää vaikuttamisen mahdollisuus (kaksisuuntaisuus, vuorovaikutus) ja oppivan työpaikkakulttuurin muodostuminen. Tavoitteiden viestiminen monipuolisesti eri foorumeita käyttäen koettiin merkittäväksi. Strategian käytäntöön vieminen oli osittain tutkittavassa organisaatiossa viivästynyt, tulokortin näkökulmista vain talous- ja henkilöstömittarit nousivat voimakkaimmin tavoitteiden seuranta-välineinä esille, asiakasnäkökulma jonkin verran ja prosessinäkökulma heikoiten.</p>	
Avainsanat Strategia, strategiakartta, tulokortti, operatiivinen johtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Anja Korhonen			
Title of Thesis The strategy implementation process in view of operational management			
Date	18.11.2015	Pages/Appendices	46/2
Supervisor Milla Siimekselä			
Partners The business-based joint municipal authority of Eastern Finland support services			
<p>Abstract</p> <p>Today´s management has identified the importance of the strategy and a great variety of attempts to guide the organization´s mission, values, mission statement and strategic objectives. To attain the success of these objectives, they will be monitored and analysed in addition to taking corrective measures when the need arises. Many public companies have already introduced the Balanced Scorecard, which is used for a tool of operational management to implement the strategy in practice and to monitor its success. The scorecard examines the organization from the financial, customer, employee and process perspectives.</p> <p>The objectives of this thesis project were to find out quality factors affecting operational management, how the strategy is implemented successfully and how to ensure the organizational operation being in line with the strategy. This research employed qualitative research methods. It was implemented as a case study, whose target was to investigate views of organization´s subject themes studied through interviews. The basis of the study was founded on several different sources of literature, which was supported by similar results as yielded in this qualitative research. This case study was executed by conducting half structured theme interviews.</p> <p>According to the present research, successful leadership has a great importance in facilitating strategy implementation. Among the factors affecting the quality of management, participatory and insightful leadership as well as two-way communication were highlighted as the most important ones. Furthermore, in strategy implementation significant factors included multi-channel, clear and understandable communications. Internalization of the strategy needs repetition and enough time and it must enhanced gradually. A superior engages his staff with the strategy by involving them to reflect on the meaning of and the impact on the practical work. Employee motivation increases if subordinates have an opportunity to influence (two-way communication, interaction) and the formation of a learning culture in the workplace. Using a variety of communication channels when conveying objectives in communication was viewed as very important. The practical implementation of the strategy was partly delayed in the organization under scrutiny as from the scorecard viewpoint only financial and human resources indicators tools were emphasized, the customer viewpoint to some extent and the process viewpoint only with a minor impact.</p>			
Keywords Strategy, strategy map, Balanced Scorecard, operational management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimusympäristö ja tutkijan tausta.....	7
2	STRATEGIATYÖ JOHTAMISEN PERUSTANA.....	8
2.1	Organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio	8
2.2	Strategiset näkökulmat ja mittaaminen.....	9
2.3	Strategiset mittarit, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja seuranta	11
2.4	Balanced Scorecard johtamisen apuvälineenä	11
2.5	Jatkuva kehittäminen	12
3	OPERATIIVINEN JOHTAMINEN	13
3.1	Operatiivisen johdon, henkilöstön sitoutuminen ja motivoituminen	14
3.2	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus	16
3.3	Verkostot ja vuorovaikutus	19
3.4	Muutosjohtaminen ja -viestintä	19
3.5	Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen	20
3.6	Esimiestyön mittaaminen ja itsensä johtaminen	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
4.1	Tutkimustyyppi ja -metodi	24
4.2	Aineiston hankinta ja analysointi	24
5	TUTKIMUSTULOKSET	26
5.1	Haastattelun edut ja haitat	26
5.2	Taustakysymykset.....	27
5.3	Organisaation strategiset osa-alueet ja niiden tunnettavuus	27
5.3.1	Organisaation arvojen tunnettavuus ja siihen vaikuttavat tekijät	27
5.3.2	Tavoitteiden tunnettavuus	28
5.3.3	Toimenpiteiden tunnettavuus ja keinot niiden saavuttamiseksi.....	28
5.3.4	Tavoitteiden seuranta ja mittaaminen.....	29
5.4	Operatiivinen johtaminen ja strategian jalkauttamisen tekijät	30
5.5	Eri tulokortin painoarvot johtamisen näkökulmasta	32
5.5.1	Talouden tasapaino	32
5.5.2	Asiakaskeskeisyys ja -tyytyväisyys.....	33

5.5.3	Henkilöstö – me-henki	34
5.5.4	Prosessit – joustoa palveluun	35
5.6	Kehittäminen	36
5.7	Vertailua toiseen tutkimukseen	36
6	YHTEENVETO.....	37
7	POHDINTA.....	39
	LIITE 1: KIRJE HAASTATELTAVALLE	45
	LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET	46

1 JOHDANTO

Tämän päivän jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä johtamisen laatu korostuu yrityksen voimavarana. Operatiivisen johdon on oltava jatkuvasti valppaana asiakasrajapinnassa ja tunnettava asiakkaan tarpeet sekä parhaimmillaan pystyttävä ennakoimaan, miten asiakkaan toiminnassa ja palveluissa tapahtuviin muutoksiin pystytään vastaamaan. Esimiehen on pystyttävä jatkuvasti kehittämään toimintaa. Jotta yritys pysyisi kehityksessä mukana, täytyy koko organisaation osaamisesta huolehtia. Hyvinvoiva, osaava henkilöstö ja hyvin hiotut toiminnot tuottavat parasta tulosta. Mitä tarvitaan tulosten saavuttamiseksi? Miten koko yritys saadaan toimimaan yhteisten päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti? Mitä laadukas johtaminen parhaimmillaan on?

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Kaplan ja Norton (2009, 9) loivat vuonna 1992 tulokortin yritysten johdon työkaluksi. Tulokortti osoittautui mainioksi työvälineeksi strategian toteuttamiseen ja suoritusten mittaamiseen. Pelkästään lyhyen tähtäimen talouslukujen seuraaminen ei kuitenkaan ole riittävää, vaan omistajien arvon muodostumiseen tarvitaan kokonaisuuden hallintaa. Niinpä yrityksen on ratkaistava neljästä eri tulokortin näkökulmasta (talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä kasvu ja oppiminen) tavoitteet ja suunta, mihin yritys haluaa pyrkiä. Strategisen johtamisen periaatteiden ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen yritys voi jatkaa strategiakartan ja mittareiden määrittelyä, joita käytetään operatiivisen johtamisen työkaluina. (Norton ja Kaplan 2004, 9-14.)

Strateginen ja operatiivinen johtaminen eroavat toisistaan, mutta ne olisi syytä yhdistää. Ilman strategian määrittelemää suuntaa jää operatiivinen johtaminen vaillinaiseksi. Strategisilla tavoitteilla operatiivinen johto ohjaa toimintaa organisaation yhteisten tavoitteiden ja vision suuntaan. Organisaatiossa, jonka henkilöstö ei ole sisäistänyt strategiaa, ei henkilöstö voi viedä sitä käytäntöön omassa työssään. Hyvällä johtamisella siis saavutetaan tuloksia henkilöstön kanssa. (Kaplan ja Norton 2009, 15–16, 18, 22; Kamensky 2015, 17.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää operatiivisen johtamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä ja sitä miten strategia viedään käytäntöön tukemaan yrityksen päämäärien saavuttamista. Kimmokkeen tutkimukseen antoivat tutkittavan yrityksen Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymän, Servican organisaatiossa tapahtunut muutos sekä strategian jalkauttamisen ajankohtaisuus. Strategia oli muodostettu syksyllä 2014 tulokortin näkökulmasta johtamisen tueksi ja strategiasta oli tiedotettu henkilöstöinfoissa syksyllä 2014 sekä esimiesfoorumeissa ja -valmennuksissa vuodenvaihteessa 2014–2015. Miten strategiaviestinnässä oli onnistuttu. Mitä vielä pitäisi tehdä? Tehtävää tarkastellaan operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessani en tarkastele syvällisemmin strategisten bisnesalueiden muodostamista analyysineen, jotka ovat strategisen johdon, ylemmän johdon tehtäviä. Tosin parhaimmillaan organisaatiossa kuunnellaan myös muun henkilöstön mielipiteitä, kartoitetaan vahvuuksia ja uhkia, kilpailutekijöitä, erikoisosaamista ja menestystekijöitä yhdessä henkilöstön kanssa (Kamensky 2012, 94–97; Viikkumaa 2005, 351).

Tutkimuskysymykset tässä opinnäytetyössä ovat:

- Miten strategia viedään onnistuneesti käytäntöön?
- Mitkä tekijät operatiivisessa johtamisessa ovat oleellisia strategian jalkauttamisessa henkilöstölle?
- Miten varmistetaan, että organisaatiossa toimitaan strategian mukaisesti?

1.2 Tutkimusympäristö ja tutkijan tausta

Jos seurataan julkisia kilpailutuksia, palvelujen hankintoja (Hilma 2015-11-09) tai julkista keskustelua, voidaan todeta, että monet kunnat kilpailuttavat palvelujaan tai muodostavat omista palveluistaan eri yhtiömuotoja kuten liikelaitoksia ja osakeyhtiöitä. Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymän, Servican omistajina, ovat olleet vuodesta 2012 alkaen Kuopion kaupunki ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. Servican tavoitteena on tuottaa palveluja omistajiensa asiakasyhteisöille liikeloudellisin periaattein in-house asemassa voittoja tavoittelematta (Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä 2012-12-13). Henkilöstöä on noin 1200 kolmella eri palvelualueella.

Toimin operatiivisessa johdossa viiden alue-esimiehen esimiehenä ja vastaan monipalvelualueen laitosten-, ruokapalvelu- ja kiinteistönhoitopalveluista. Alueellani työskentelee noin 200 työntekijää. Vuoden 2015 alusta toteutettiin organisaatiomuutos, jossa alue-esimiehet saivat johtaakseen oman alueen, jonka palvelut muodostuivat alue-esimiehillä monialaisesti. Tämä oli oleellinen muutos, kun esimiehet aikaisemmin olivat johtaneet vain yhtä toimialaa. Muutoksella haettiin alueellista johtamista, jossa esimiehen työntekijät työskentelisivät alueellisesti lähellä toisiaan. Samassa kohteessa työskentelee eri toimialojen työntekijöitä. Näin ei enää kohteessa käynyt useita eri toimialojen esimiehiä, vaan yksi alue-esimies. Toisilla esimiehillä henkilöstön määrä lisääntyi ja toisilla pieneni. Näin saatiin muodostettua tasapuolisemmat esimiesalueet. Esimiesten määrä koko organisaatiossa putosi 70:stä 40:een.

Jokainen johto- tai esimiestehtävissä työskennellyt haki halutessaan uuden organisaation avoimena olevia työpaikkoja. Valitut esimiehet kävivät läpi muutoksessa esimiesfoorumien ja koulutusohjelman kautta uuteen tehtävään liittyviä aikataulutuksia, uusittuja sopimuksia, vanhoja ja uusia toimintatapoja, esimiehelle uutta toimialaa ja käytänteitä. Muutoksen pohjalla olivat taloudelliset ja toiminnalliset haasteet ja mahdollisuudet.

Viiden alue-esimiehen johtajana minua kiinnostaa, miten strategiaa pitäisi toteuttaa, että organisaation ja esimiehen palveluyksikön tavoitteet ohjaisivat paremmin kaikkien työtä. Mitä johtamiselta vaaditaan, että strategisen toiminnan ja operatiivisen toiminnan yhdistäminen ja kokonaisuus hallitaan? Sain mahdollisuuden toteuttaa tutkimuksen ko. organisaatiossa.

2 STRATEGIATYÖ JOHTAMISEN PERUSTANA

Strategialla on laaja vaikutus organisaation kokonaisuuden hallintaan. Organisaation tärkeimpiä edellytyksiä on tunnistaa perustehtävänsä: ketä ja mitä varten on olemassa, sekä mitä ovat ne tekijät, jotka pitävät organisaation kilpailukyvyyn yllä. Tarvitaan lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen suunnitelmia ja tavoitteita. Strategia on keino hallita yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen jatkuvuuteen, arvontuotantoon asiakkaille ja kannattavuuteen, arvontuotantoon omistajille. Hyvä organisaation strategiatyö on jatkuvaa hereillä oloa ympäristöstä ja asiakkaan muuttuvista tarpeista, jolla yritys varmistaa omaa kilpailuetuaan. Strategiatyössä on tärkeää arvioida omaa strategiatyön laatua, tuottavuutta, toteutumista ja uudistumista sekä muutostarpeiden määrittelyä. On tarkasteltava kriittisesti, mikä yrityksessä on oleellista, ja mistä olisi luovuttava. Organisaation kehittyminen vaatii tavoitteiden asettamista riittävän korkealle. (Kamensky 2012, 15–18; Kaplan ja Norton 2009, 55; Kamensky 2015, 23; Rask 2015-09-04.)

Kamensky (2015, 26) väittää operatiivisen johtamisen keskittyvän toiminnan nykytilanteeseen ja resurssien oikeaan käyttöön, kun taas strateginen johtaminen painottaa oikeita asioita (menestystekijät) nyt ja tulevaisuudessa. Väitän, että ilman strategista näkökulman tarkastelua ja huomioimista operatiivisessa johtamisessa yritys kuihtuu. Operatiivinen johtaminen parhaimmillaan perustuu siihen, että se asiakkaan ja henkilöstön rajapinnassa huomioi uusia asiakkaan tarpeita ja vie viestiä ylöspäin strategiselle johdolle strategian päivitystarpeita varten. Operatiivisella johdolla pitää mielestäni olla ymmärrys ja tahtotila pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin ja tulevaisuuden päämääriä kohti. Johdon pitää havainnoida laajasti toimintaympäristöään. Kaikilla johdon tasoilla pitää olla yhtenäinen näkemys yrityksen strategiasta, jotta johto pystyy keskustelemaan toistensa ja henkilöstön kanssa ja toteuttamaan yhteisiä päämääriä kohti visiota (Kaplan ja Norton 2009, 27–28).

Sydänmaanlakan kirjassa Goddard (2014, 156–157) toteaa artikkelissaan, että menestyäkseen suomalaisen yrityksen pitää oivaltaa johtamiskulttuurissaan ympäröivää maailmaa huomioiva ajatustapa (the global mind-set), ja että se heijastuu myös arvoissa, visiossa ja strategiassa. Tämä ajatustapa vaatii yrityksiltä avarakatseisuutta ja kulttuurellista älykkyyttä. Jos peilaa Goddardin ajatusta tämän päivän tilanteeseen omaan maahamme voimakkaan pakolaisvirran aikana, voidaan ajatella, että entistä enemmän yritysten pitäisi huomioida monikulttuurisuus ja suvaitsevaisuus arvoissaan ja toiminnassaan.

2.1 Organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio

Organisaation toiminta-ajatuksen tavoitteena on ilmaista, miksi yritys on olemassa ja ohjata toimintaa käytännössä. Toiminta-ajatuksen luonnetta voidaan kuvata: mitä yleisempi toiminta-ajatus on, sitä pitkäaikaisempi se voi olla sekä mitä kapea-alaisemmin se on määritelty, sitä voimakkaammin se suuntaa toimintaa. Toiminta-ajatuksella on merkitystä myös henkilöstön tuntemuksiin: miten arvokasta ja merkittävää työtä he kokevat tekevänsä. Sillä on kerrannaisvaikutusta henkilöstön motivaatioon ja innovatiivisuuteen. Eikö juuri oman työn arvostus lisää hyvää tarinaa omasta yrityksestä? (Kamensky 2012, 66; Vilkkumaa 2005, 22–23.)

Organisaation arvot määrittelevät, miten työyhteisössä halutaan konkreettisesti toimia ja käyttäytyä. Arvot ohjaavat yrityksen pelisääntöjä. Arvojen toteutumista kannattaa seurata, sillä vaarana on, että organisaatiokulttuurin omaavat erilaiset arvot toteutuvat yrityksen määrittelemien arvojen sijaan. Osallistamalla henkilöstöä arvojen määrittelyprosessissa, henkilöstö sitoutetaan ja saadaan paremmin ymmärtämään organisaation arvoperustaa. (Vilkkumaa 2005, 24–26; Kamensky 2012, 74.)

Visio on tulevaisuudenkuva pitkällä aikavälillä. Se kuvaa, mihin halutaan pyrkiä, ja millaisena yritys haluaa ulkopuolisten näkevän itsensä. Tavoitteiden ja arvojen pitää tukea visioon pääsemistä ja niiden pitää olla mitattavissa, jolloin tiedetään missä vaiheessa kulloinkin ollaan menossa. Vision pitäisi olla rohkea, kirkas, korkealle tähtäävä, suuntaa näyttävä tahtotila. Parhaimmillaan visio saa organisaation uudistumaan ja tähtäämään toiminnassaan aina parempaan. (Vilkkumaa 2005, 29–30; Norton ja Kaplan 2009, 58; Kamensky 2012, 79–80.)

2.2 Strategiset näkökulmat ja mittaaminen

Ennen kuin organisaatio asettaa itselleen tavoitteita, on sen pitänyt käydä läpi prosessit, joissa se on kartoittanut oman ydinosaamisensa ja henkilöstön voimavarat, johtamisen tason, yrityskulttuurin ja millä liiketoiminta-alueilla yritys haluaa toimia ja olla kilpailukykyinen nyt ja tulevaisuudessa. Erilisten analyysien kautta arvioidaan organisaation toimintaympäristöä, kilpailuetuja, asiakas- ja yhteistyökumppaneita. Ulkoisten tekijöiden kohdalla arvioidaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja juridisia (PESTEL-analyysi) tekijöitä. Sisäisessä analyysissä tarkastellaan organisaation prosessien tehokkuutta, organisaation tarkoituksenmukaisuutta ja yrityksen taloustekijöitä sekä strategisen pitkän tähtäimen kehitystä eri osa-alueilla. (Vilkkumaa 2005, 21, 351–352; Norton ja Kaplan 2009, 67; Kamensky 2015, 129.)

Kun strategiset osa-alueet on päätetty, mietitään niitä näkökulmia, ulottuvuuksia ja niitä menestystekijöitä, jotka sopivat strategiaan ja auttavat strategian päämäärien saavuttamista ja ovat mitattavissa. Valittujen näkökulmien pitää vastata strategisia linjauksia ja niiden on oltava kauttaaltaan tukemassa operatiivista johtoa käytännön työn tasolle saakka. (Vilkkumaa 2005, 349–350.)

Eri ulottuvuuksien merkitys:

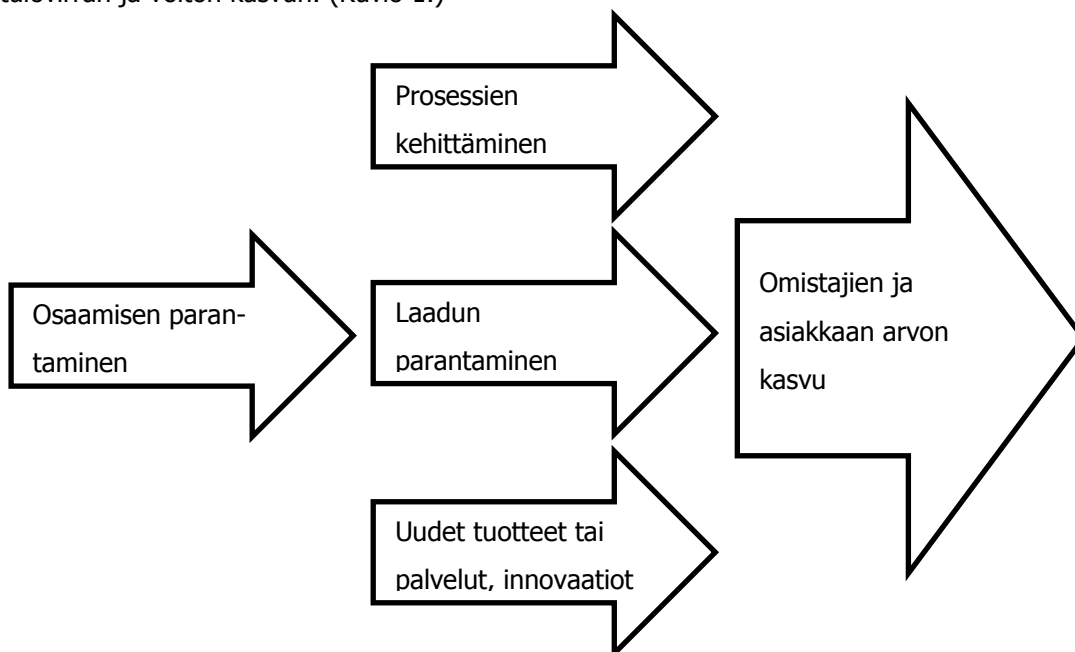
1. Taloudellinen ulottuvuus kuvaa omistajien hyötytavoitteita, arvonlisäystä ja yrityksen menestymisen. Tuottavuusstrategia (lyhyen aikavälin ulottuvuus) ja kasvustrategia (pitkän aikavälin ulottuvuus) perustuvat jatkuvaan kustannusrakenteen parantamiseen, tulolähteiden laajentamiseen sekä asiakasarvon parantamiseen. Mittareina voivat olla sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI), liikevaihdon kasvuprosentti, kannattavuus, omistaja-arvo tai yksikkökustannukset.
2. Asiakasulottuvuus kuvaa, minkälainen yrityksen pitäisi asiakkaan näkökulmasta olla ja vastata heidän tarpeisiin ja toiveisiin. Strategiassa on määriteltävä organisaation asiakaskohderyhmät ja heille oikein suunnatut tuotteet tai palvelut. Organisaation asiakasstrategiassa määritellään ne arvolutapaukset, jotka saavat asiakkaat tyytyväiseksi. On mietittävä, mitä arvoa yrityksen asiakkaat tavoittelevat. Tavoittelevatko he palvelujen tasaista laatua, oikea-aikaisuutta vai innovatiivi-

suutta ja tehokkuutta? Mittareita voivat olla asiakastyytyväisyys, asiakkaan sitoutuminen tai asiakkuuksien kasvu.

3. Sisäisten prosessien näkökulma kuvaa, miten toiminnan peräkkäiset osa-alueet vaikuttavat organisaation tehokkuuteen, tuottavuuteen ja parempaan laatuun. Näitä ovat mm. tekemisen johtaminen, asiakasprosessit, toiminnan kehittäminen, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen vaikuttavat prosessit kuten ekologia, vastuu, osallistuminen ja lainsäädäntö. Yrityksen monista eri prosesseista yrityksen on poimittava asiakasarvon kannalta tärkeimmät prosessit ja keskityttävä niihin prosesseihin, joilla se erottuu muista. Mittareita voivat olla aika tilauksesta toteutukseen, toimitusvarmuus, laatumittarit, tuottavuuden kehitysprosentti ja kapasiteetin käyttöaste.
4. Innovatiivisuuden ja oppimisen ulottuvuus kuvaa yrityksen toimintaedellytysten, kehittymisen ja toimintakyvykkyyden parantamista. Huolehtimalla yrityksen osaamisesta ja toiminnan kehittämisestä varmistetaan uusien palvelujen ja tuotteiden kautta yrityksen elinvoima ja kasvu. Oppimista ja kasvua pidetään yrityksen tärkeimpinä aineettomina pääomina, silloin kun yritys keskittyy erityisominaisuuksiin, joita sisäiset prosessit strategiassa edellyttävät. Kasvu ja oppiminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään:
 - 1) inhimillinen pääoma, kuten henkilökunnan tieto, taito ja kyvyt
 - 2) informaatiopääoma, kuten tietotekniikan osa-alueet ja infrastruktuuri
 - 3) organisaatiopääoma, kuten organisaatiokulttuuri, oikeanlainen johtaminen, strategian kohdistaminen henkilöstössä ja tiimityö

Mittareita voivat olla kehitystoimintaan käytetty työaika/yrityksen kokonaistyöaika, työntekijöiden aloitemäärä tai tuote- ja palvelukustannukset. (Vilkumaa 2005, 350, 358; Kaplan ja Norton 2004, 29, 32–34, 52, 54, 60, 71, 73, 207.)

Kaplan ja Norton (2004, 51–52) linkittävät kaikki näkökulmat toisiinsa. He kuvaavat, kuinka kestävä arvon tuottaminen vaatii arvoketjua. Osaamisella parannetaan prosesseja ja tuotteiden laatua, asiakas on tyytyväisempi ja se lisää asiakasuskollisuutta. Kun asiakas sitoutuu yritykseen, varmistaa se tulovirran ja voiton kasvun. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Arvoketju: osaamisen linkittyminen muihin näkökulmiin. (Anja Korhonen 2015-08-30.)

2.3 Strategiset mittarit, tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja seuranta

Kun eri näkökulmille on löydetty konkreettiset käytännönläheiset ja ymmärrettävät mittarit, tukevat ne yrityksen strategisia päämääriä ja kehitystä. Mittareiden pitäisi olla niin käytännönläheisiä, että ne tukisivat jokaisen tekemistä, niin että kukin voi niihin vaikuttaa. Jokaiselle mittarille asetetaan muutama strateginen pitkänajan tavoite. Pitkän ajan tavoitteista johdetaan vuosittaiset toimintasuunnitelmat tai jopa lyhyemmät, kuten kuukausi tai kolmannesvuositavoitteet. Toimintasuunnitelmassa kuvataan strategiset tavoitteet käytännön toimenpiteinä, kuten tulos-, rahoitus-, investointi- ja henkilöstösuunnitelmat. Toimintasuunnitelmien avulla strategia viedään käytännöntasolle toteutettavaksi. Välillä tarkastellaan, miten lyhyen aikavälintavoitteet ovat onnistuneet, ja missä kohti ollaan pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamista. (Vilkkumaa 2005, 21, 352–355.)

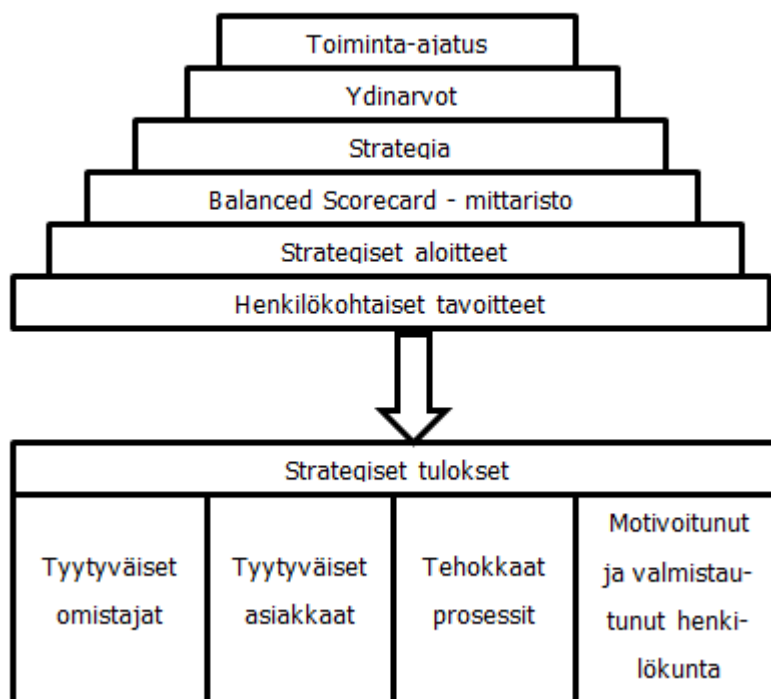
Strategiakartta on visuaalinen kuva edellä esitettyjen neljän näkökulman tavoitteista, jotka ovat sidoksissa toisiinsa ja muodostavat strategian mittareineen (syy-seuraussuhde). Erilaisten teemojen (asiakasuskollisuuden lisääminen, nettotuottojen merkittävä kasvattaminen, aktiivisen palvelun tarjoaminen, henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen) käyttäminen strategiakartassa helpottaa viestintää ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Mittariston seurannalle ja raportoinnille yritys asettaa omat ajankohdat. Raportointi ja analysointi tuottavat tulosta, jota on hyödynnettävä koko henkilökunnan tai tiimien tekemisen ja johtamisen välineenä. Raportointi ja analysointi auttavat pitämään oleellisia asioita esillä koko ajan ja tekemään toiminnassa tarvittaessa korjausliikkeitä tavoiteltuun suuntaan. Mittaristoa pitää tarkastella ja kehittää myös koko ajan vastaamaan nykyistä kehittyvää toimintaympäristöä. (Vilkkumaa 2005, 355; Paldanius 2015–08-07; Kaplan ja Norton 2004, 76; Kaplan ja Norton 2009, 107, 117.)

2.4 Balanced Scorecard johtamisen apuvälineenä

Balanced Scorecard (BSC) tunnetaan monella eri nimellä, kuten tasapainotettu mittaristo, tuloskortti tai menestystekijämittaristo. BSC on myös hallintajärjestelmä, jonka avulla johto kääntää vision ja strategian käytännön toiminnaksi. Edellä esitettyä visuaalista strategiakarttaa ja Balanced Scorecard -mittaristoa käytetään johtamisen apuvälineenä kuvaamaan ja viestimään strategiaa. Strategiakarttojen syy-seuraussuhteilla kuvataan aineettoman pääoman muuttumista aineelliseksi tulokseksi eli kuvataan organisaatiolle mm. strategian menestystekijöitä. Nämä muodostavat arkkitehtuurin, joka toimii viitekehyksenä organisaation työntekijöille. Työntekijät pystyvät täten keskittymään päivittäisessä työssään tärkeimpiin toiminnan onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. BSC parantaa niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää. (Opetushallitus 2015-09-30; Kaplan ja Norton 2001, 10; Balanced Scorecard Institution 2015-10-20.)

Jos keskitytään pelkästään taloudellisiin mittareihin, voivat nämä toimenpiteet johtaa väärin strategiaan toimenpiteisiin tai päämääriin. Jos ei huomioida aineettomia mittareita, kuten asiakastyytyväisyys, osaamisesta huolehtiminen tai joustavuus, voi se johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen, henkilöstön osaamisvajeeseen tai tarvittavien investointien kasaantumiseen. Vaarana on myös, ettei henkilöstö ymmärrä talouden lukujen yhteyttä toimintaan. Siksi on tärkeää, että kuvataan taloudellisten

mittareiden lisäksi aineettomia mittareita, joista syntyy myös arvoa. Kokonaisuutena strategiakartta ja Balanced Scorecard -mittaristo lisäävät organisaation ymmärrystä ja tasapainottavat organisaation toimintaa tulokseen pääsemiseksi (kuva 1). (Opetushallitus 2015-09-30; Kaplan ja Norton 2001, 10–11.)



Kuva 1. Toiminta-ajatuksen muuttaminen halutuiksi tuloksiksi mukailtuna. (Kaplan ja Norton 2002, 81.)

BSC-prosessin mukainen toiminta parantaa yrityksen kannattavuutta, lisää kasvua ja yrityksen markkina-arvoa. Näin systemaattinen strategian ja eri tulokortin näkökulmien huomioiminen johtaa pitkäkestoisempaan menestykseen. (Robert S. Norton 2012-10-05.)

2.5 Jatkuva kehittäminen

Kun organisaatiossa seurataan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja analysoidaan tavoitteiden toteutumista ja ympäristössä tapahtuvia muutoksia jatkuvasti niin strategisella kuin operatiivisilla tasoilla, seuraa organisaatiossa oppimista ja jatkuvaa kehittämistä. Strateginen ajattelu edellyttää säännöllistä strategian kyseenalaistamista ja päivittämistä. On jatkuvasti hiottava ja selkeytettävä sekä muistutettava perustehtävästä, arvoista ja visiosta. Operatiivinen ketteryys puolestaan edellyttää jatkuvaa suorituksen arviointia ja kehittämistä asetettujen ja uudistuvien tavoitteiden mukaisesti. Nopeasti uudistuva ympäristö vaatii keskustelukulttuuria, jossa itsenäisesti, yhdessä esimiehen kanssa ja tiimeissä arvioidaan ja muutetaan työtä yhdessä. Tulevaisuudessa teknologinen kehitys luo uusia mahdollisuuksia yhdistää inhimillinen ja tekoälykyky. Se edellyttää kuitenkin uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja, joissa yhteistoiminta, johtajuuden jakaminen, strateginen ja luova ajattelu ovat uudistumisen edellytyksiä. (Sydänmaanlakka 2014, 36.)

3 OPERATIIVINEN JOHTAMINEN

Johtamisen pitää linkittyä aina organisaation strategiaan, arvoihin, tavoitteisiin ja visioon. On tunnettava myös haasteet. Toiminnan pitäisi olla läpinäkyvää ja pyrkiä avoimeen, tasavertaiseen tiedonjakamiseen ja sen on kestävä yhä laajeneva julkinen arvostelu. Tulevaisuudessa verkostoidutaan yhä enemmän niin organisaation sisällä kuin ulospäin. Johtamisessa haetaan tasapainoa tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin välillä. Uudistuva johtaminen on demokraattisempaa, vastuuta ja valtaa jakavampaa kuin ennen. (Sydänmaanlakka 2014, 39–41.)

Operatiivisen johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on strategian vieminen käytäntöön. Jalkautettuna strategian tehtävä on ohjata jokaista toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation eri tasojen henkilöstöä, johdosta aina yksilötasolle saakka, voidaan lyhyen tähtäimen vuosisuunnitella, kuten toimintasuunnitelmalla, ja mittaamisella ohjata motivoida ja kannustaa strategisiin tavoitteisiin. Tulokortti näkökulmineen antaa apuvälineitä ohjata, tarkastella ja kehittää toimintaa oikeaan suuntaan. Näin tulokortti sitoo strategian operatiiviseen eli toiminnalliseen tekemiseen. Ratkaisevaa on, että jokaisen asenne ja käyttäytyminen tukevat tulokortin tavoitteita – tarvitaan omistautumista tavoitteille. Taulukossa 1 on kuvattu strategian jalkauttamista liiketoimintayksiköihin ja henkilöstölle sekä esteitä ja työkaluja. (Vilkkumaa 2005, 41–42, 350; Kaplan ja Norton 2009, 151, 153; Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2014, 18.)

TAULUKKO 1. Organisaation sopeuttaminen strategiaan mukailtuna. (Kaplan ja Norton 2009, 153.)

Sopeuttamisprosessi	Tavoitteet	Esteet	Työkalut
Liiketoimintayksiköiden (LKY) sopeuttaminen	valuttaa yritystason strategia liiketoimintayksiköihin ja sisällyttää sen näiden strategioihin	LKY:den strategiat laaditaan ja hyväksytään liian itsenäisesti, ilman yrityksen näkökulman huomioimista, LKY:den välillä ei ole tarvittavaa yhteistyötä	strategiakarttojen jalkauttaminen liiketoimintayksiköihin, pysty ja vaakasuora sopeuttaminen
Henkilöstön sopeuttaminen	varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät strategian merkityksen ja ovat motivoituneita auttamaan strategian merkityksellisessä toteuttamisessa	suurin osa työntekijöistä ei tunne tai ymmärrä yrityksen strategiaa, heidän tavoitteensa ja kannustimensa perustuvat paikallisiin, taktisen tason tuloksiin, eivät strategisiin tavoitteisiin	virallinen strategian tiedottamisohjelma, henkilöstön tavoitteiden selkeä yhteys strategiaan tavoitteisiin, kannustin ja palkkio-ohjelmat, osaamisen kehittämisohjelmat

Kamensky (2015, 14, 94) on useamman vuoden strategista johtamista tutkiessaan huomoinut, että strategian jalkautusprosessissa ei useinkaan onnistuttu, koska johtaminen on ollut puutteellista, vuorovaikutustaidot ovat heikot, eikä riittävästä osaamisesta ole huolehdittu. Hän näkee kuten Sydän-

maanlakka (2014, 39–41), että on syytä panostaa yhä enemmän demokraattisempaan ja osallistavampaan johtamiseen, henkilöstön sitouttamiseen sekä koko henkilöstön osaamisen ja erikoisosamisen parempaan hyödyntämiseen.

3.1 Operatiivisen johdon, henkilöstön sitoutuminen ja motivoituminen

Strategisen tuloskortin muodostuminen voi olla joko ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin suuntautuvaa. Raportointia analyyseineen ja päätöksineen pitää viestiä kaksisuuntaisesti. Muutosvastarintaa voidaan helpottaa riittävän aikaisella ja vuorovaikutteisella toimintatavalla, jolloin keskijohdolla ja alemmalla tasolla on mahdollisuus vaikuttaa strategiaprosessissa. Näin liiketoimintayksiköt hyväksyvät strategian helpommin. (Kaplan ja Norton 2007, 219–221; 2009, 169.)

Päätöksentekoprosessi sisältää päätöksen valmistelun, päätöksen teon ja kolmanneksi toimeenpanon. Koko prosessissa vaikuttavat niin tieto kuin tunne, vaikka niitä yritetäänkin erottaa toisistaan. Aluksi on kuvattava tarkasti ja pelkistetyksi ongelma, jotta kaikki ymmärtävät, mihin haetaan ratkaisua ja mihin pyritään. Selkeä tulevaisuuden tavoite auttaa jokaista motivoitumaan, myös työntekijää, joka usein katsoo asioita vain omasta näkökulmastaan. Tässä vaiheessa pitää erilaiset tavoiteristiriitaisuudet huomioida, jotta tavoitteet voidaan yhdenmukaistaa. (Kamensky 2015, 151–152.)

Asetettaessa tavoitteita painotetaan henkilöstön ja johdon kaksisuuntaista vuoropuhelua, jotta organisaatiolla olisi halua toteuttaa tavoitteita kohti visiota. Keskusteleva kulttuuri vähentää epävarmuutta ja pelkoa. Esimies johtaa myös omalla esimerkillään ja luo uskoa organisaatioon. Esimiehen epävarmuuden sietokyky, virheiden hyväksyminen ja sitä kautta oppimisen mahdollistaminen, visioon suuntaaminen, yhteisten tarkoitusten korostaminen ja oppimiseen kannustaminen auttavat organisaatiota ja tuovat osaavalle johtajalle uskottavuutta. Ilman uskottavaa esimiestä alaiset eivät sitoudu ja seuraa tätä. Motivoiva esimies sallii erilaisia mielipiteitä ja luo ilmapiirin, jossa väittelyille ja erilaisille mielipiteille ja ideoille on sijansa. Hyvällä esimiehellä on tunneälyä, itseluottamusta, stressinsietokykyä, muutosvalmiutta ja huumorintajuja. Hän on moniosaaja, joka hallitsee kokonaisuuden toimialansa ja organisaationsa logiikan ja talouden lainalaisuudet ja osaa johtaa henkilöstöään. Hän tunnistaa omaan käyttäytymiseensä vaikuttavan mielialansa, tunteensa ja muut tekijät ja huomioi myös, miten käyttäytyminen ja tunteet heijastuvat muissa ihmisissä. Empaattinen esimies huomioi erilaiset ihmiset, pystyy ohjaamaan heitä vahvuksiensa mukaan ja on palveluhalukas niin työntekijöidensä kuin asiakkaiden suuntaan. Motivoitunut esimies on kunnianhimoinen ja pitää tavoitteissa onnistumista tärkeänä. Hän huolehtii päätösten toimeenpanosta ja seurannasta jäämäkästi. Päätösten pitää olla riittävän selkeitä ja yksinkertaistettuja, että kaikki ymmärtävät ne ja osaavat toimia niiden mukaan. (Kamensky 2015, 62, 102, 119–122, 155.)

Taitava esimies tunnistaa ja hyödyntää vastualueensa työntekijöiden eri vahvuuksien lisäksi eri-ikäisten elämäntilanteita. Iäkkäiden työntekijöiden vahvuuksina voidaan todeta eri tietojen yhdistely- ja ongelmanratkaisukykyä. Iäkkäämmät työntekijät ovat yleensä sitoutuneita työhönsä ja työnantajalle uskollisia. Siinä missä ikääntyvien viisaus ja kokemus ovat vahvuuksia, kantaa yritystä monesti eteenpäin nuorempien rohkeus ja ennakkoluulottomuus uusiin asioihin. Esimiehen tehtävä on ohjata

ja kanavoidsa kaikkien vahvuuksia organisaation hyväksi. Huomioimalla nuorempien tehtävähaasteiden kasvattaminen vuosien varrella ja vanhempien selviytyminen ja oman aseman säilyttäminen, ylläpitää esimies motivaatiota ja edesauttaa jaksamista. (Österberg 2014, 186.)

Kannustavan ja innostavan yrityskulttuurin merkitystä korostetaan. Johtaminen on ihmisten saamista mukaan vaikuttamaan ja tekemisen koordinoimista positiivisten tulosten ja olennaisten tavoitteiden tekemiseen. Suorituskykyinen kulttuuri ohjaa ihmisiä tavoitteellisuuteen ja uudistuvaan toimintatapaan, joka huomioi nopeasti muuttuvia asiakastarpeita. Kun ei keskitytä omaan tai esimiehen tyytyväisyyden lisäämiseen, vaan asiakastyytyväisyyden kehittämiseen, paranee palvelun ja toiminnan laatu. (Neilimo ja Uusi-Rauva 2014, 300; Järvinen jne. 2014, 31, 33, 38.)

TAULUKKO 2. Yrityskulttuurin tasot. (Kamensky 2015, 137; Schein 1991, 32.)

A	B
Näkyvä käyttäytyminen, artefaktit	Näkyvät, mutta vaikeasti tulkittavat käytännöt, kuten pukeutuminen, viestintä, kieli, kokoukset, päätöstavat, sosiaaliset tapahtumat, työajat jne.
Ilmaistut arvot	Ilmaistut perusteet toiminnalle (visio, perusarvot, strategiat, toimintaperiaatteet jne.)
Taustalla olevat perusoletukset	Vaikeasti havaittavia, tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Ovat kaikkien asioiden ja toiminnan perimmäinen lähde.

Sarakkeessa A on kuvattu Scheinin määrittelemät yrityskulttuurin tasot. Sarakkeessa B on kuvattu ne tekijät, joista johdettaessa on tiedotettava, keskusteltava, huolehdittava, seurattava, ohjattava ja joihin on tarvittaessa organisaation vastaisena toiminnan tai käsitysten epäkohtina puututtava. (Taulukko 2.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2014, 300–301) mukaan onnistuneella mittaamisella korostetaan aloitekykyä, luovuutta ja uuden kehittämistä. He ovat pohtineet, että parhaimmillaan mittaaminen motivoi, tuo esille mitattavan asian arvoa, ohjaa oikeiden asioiden tekemiseen, selkeyttää tavoitteita, helpottaa vuorovaikutusta, aiheuttaa tervettä kilpailua ja antaa painoarvoa palkitsemiselle (tulospalkkaus). Olen samaa mieltä, että mittarit ovat yksi hyvä keino löytää onnistumisia ja onnistumisista on hyvä palkita. Erityisesti päätettäessä palkittavia mittareita näkisin tärkeänä, että henkilöstöä on kuultu mittareiden asetannassa, sillä olen havainnut, että työyhteisöissä palkitseminen koetaan joskus hyvin eriarvoisena ja väärin perustein suoritettuna. Siksi haluan korostaa, kuten Neilimo ja Uusi-Rauva, että kun menestystekijät on tunnistettu ja tiedostetaan koko organisaation tasoilla, auttaa se kaikkia ymmärtämään tärkeimmät tekijät ja asiat, jotka ovat välttämättömiä yksilön ja yrityksen menestymiselle. Kannusteita rahallisen palkitsemisen lisäksi voivat olla myös kunnioitus, rohkaisu, emotionaalinen tuki ja hyväksyntä (Kamensky 2015, 167).

Collins (2001, 82) on tutkinut johtajien palkitsemista ja tullut tulokseen, jossa palkitseminen ei ole tärkein asia, vaan tärkeintä on löytää oikeat ihmiset tehtäviin. Oikeat ihmiset pyrkivät tekemään parhaansa yrityksen tuloksen eteen ja kehittämiseksi huolimatta siitä, mikä palkitsemisjärjestelmä on. Olen samaa mieltä, että työ itsessään voi olla palkitsevaa. Mietin kuitenkin, että onko eri palkkatuloisilla työntekijöillä tulospalkkauksella kuitenkin eri merkitys tuloksen tekemiseen – voiko pienituloista kannustaa palkkiolisällä parempiin suorituksiin herkemmin kuin isompituloisia johtajia? Vai tarvitaanko korkeapalkkaisille korkeat bonukset motivoitumiseen? Österbergin (2014, 167) mukaan ihminen on motivoitunut ja tavoitteellinen, kun hän saa tehdä työtä, josta on kiinnostunut, saa riittävästi haasteita, tavoittaa onnistumisen kokemuksia ja voi toimia itsenäisesti. Jokaista kannustaa myös yksinkertainen sana kiitos, joka kuvaa huomioimista ja välittämistä (Kamensky 2015, 98).

Yhä enemmän johdetaan tiimejä. Hyvä vuorovaikutus, vastuun jakaminen ja osallistava aktiivinen yhteistoiminta ovat kaikkien asia. Tiimien jäsenet ja johto voivat olla tänä päivänä hyvinkin etäällä toisistaan, puhutaan etäläsnäolosta ja virtuaalisesta johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2014, 42.)

3.2 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

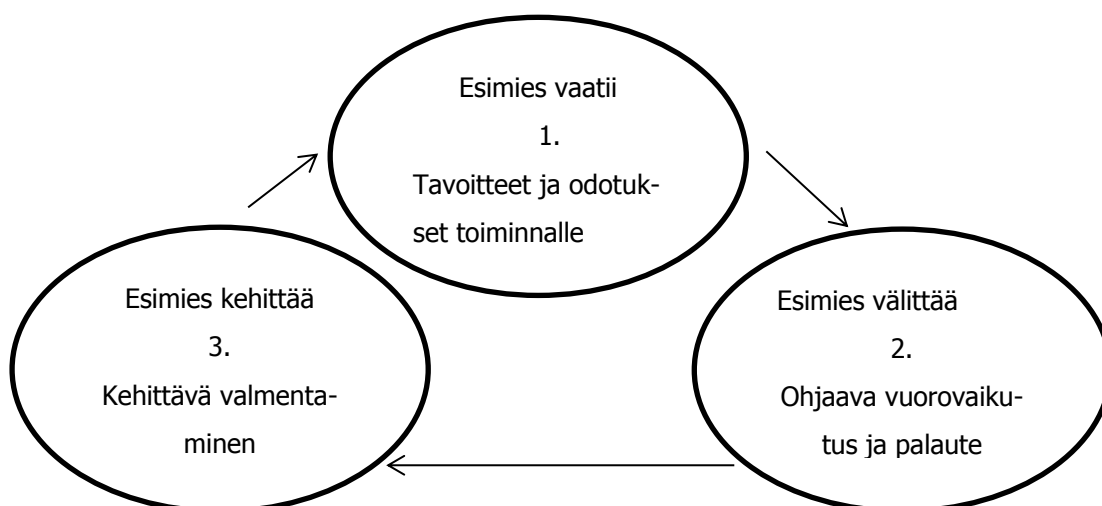
Sisäisen viestinnän tehtävä on jakaa tietoa, oikeanlaista yrityskuvaa, viestiä henkilöstölle organisaation strategiaa, tavoitteita, toimenpiteitä sekä kertoa muutoksista ja yrityksen sidosryhmistä. Työntekijää kiinnostavat häneen vaikuttavat työtä koskevat viestit, kuten miten taloudellinen tilanne vaikuttaa hänen työhönsä, riittääkö kaikille töitä ja mitkä ovat koulutus- ja etenemismahdollisuudet. Selkeä viestintä parantaa organisaation toimivuutta, tehokkuutta, sujuvuutta ja sitoutumista. Sisäinen viestintä on organisaation omaa markkinointia henkilöstölle. Organisaatiossa on koosta riippuen erilaisia vastuuhenkilöitä, jotka vastaavat sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Esimiehen tehtävä on huolehtia oikean ajantasaisen ja merkityksellisen viestin jakamisesta ja eteenpäin viemisestä. Tärkeää on myös, että viesti saavuttaa työntekijät yhtäaikaisesti, jolloin taataan työyhteisön töiden sujuvuus, eivätkä huhut vie tilaa oikealta tiedolta – tämä korostuu varsinkin muutostilanteissa. (Österberg 2014, 193–194, 197.)

Hyvä ja aito vuorovaikutus on esimiehen ja työntekijän välisen toimivan yhteistyön edellytys. Kun esimies kuuntelee työntekijää ja tämän mielipiteitä, hyödyntää hän työntekijänsä osaamista ja ideoita sekä lisää työn toimivuuden kautta työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia. Pikku hiljaa alkaa muodostua avoimuuden kulttuuri. Johtajan on myös osattava pelkistää asioita, tuotava asiat työntekijöille riittävän yksinkertaisesti, mutta oltava itse tietoinen asioiden ja eri tekijöiden riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteista. (Kamensky 2015, 122–123; Österberg 2014, 195.)

Jotta henkilöstö saadaan mukaan strategiatyöhön, on hyvä kertoa ensimmäisenä organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio. Strategiakartan ja tuloskortin avulla on yksinkertaisempaa esittää kaikki tavoitteet ja mittarit. Näin kaikille viestitään myös keinoista ja mitä arvoa organisaatio tuottaa. Strategiaviestintäsuunnitelma tukee aikataulutettua, kohdennettua tiedon kulkua koko strategiatyön viestintäprosessissa. Tehokasta viestintää vahvistaa, jos viestiä toistetaan useissa yhteyksissä eri tavoin eri kanavien kautta. Kanavia voivat olla puhelin, tekstiviestit, sähköpostit, esitteet, ilmoitustau-

lut, henkilöstökokoukset, tiedotustilaisuudet, erilaiset julkaisut, intranet, seurantakatsaukset, koulutukset, erilaiset tapahtumat ja opetusmateriaalit. Tavoitteita on syytä pitää jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä esillä. Johto voi strategiakartan ja tuloskortin avulla myös herättää keskustelua siitä, minkälaisia haasteita organisaatiolla on ja minkälaista yrityskulttuuria se tavoittelee. Kun henkilöstö tuntee, tietää ja ymmärtää yritystason strategian, alkaa varsinainen operatiivisen johdon ja työntekijän tai tiimien välinen yhteistyö. Miten yrityksen ja liiketoimintayksikön strategia näkyy työntekijän tai tiimin työssä? Millaisia henkilökohtaisia tavoitteita tai kehityssuunnitelmia tarvitaan tukemaan yrityksen strategiaa? (Kamensky 2009, 169, 171–172, 178; Kamensky 2012, 236; Järvinen jne. 2014, 20–21, Österberg 2014, 199.)

Järvinen jne. (2014, 21–23, 40–41) näkevät operatiivisen suorituksen johtamisen perustuvan selkeisiin tavoitteisiin ja niiden ymmärtämiseen. Erityisesti jatkuvassa muuttuvassa toimintaympäristössä on merkittävää määrätietoinen oman vastuualueen tavoitteiden ja toimenpiteiden viestintä. Esimiehen haastavia tehtäviä on ohjata työntekijää priorisoimaan tärkeimmät tavoitteet. Priorisoinnissa auttaa 20/80 (Parenton laki) muistisääntö. Tavoittelemalla 20 % tärkeimmistä tavoitteista saavutetaan 80 % tuloksista. Odotusten avulla työntekijä oppii ymmärtämään työn tarkoituksen ja työntekijä ymmärtää paremmin, miksi ja kenelle työtä tehdään. He korostavat suorituksesta saatavan palautteen merkityksen motivoitumisen ja kehittymisen tärkeimmäksi osatekijäksi. Korjaavalla ja voimistavalla palautteella saadaan työntekijä ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan. Tässä nousee esille esimiehen taito antaa palautetta, niin että se vahvistaa jatkuvaa ja avointa vuorovaikutuskulttuuria. Olen huomannut, että usein pelätään palautteen antamista, vaikka monissa henkilöstökyselyissä palautteen antamista toivotaan lisää. Kehittävän valmentamisen (sparraus) ajatus on auttaa työntekijää kehittymään parempien suoritusten ja tulosten aikaansaamiseksi pitemmällä tähtäimellä. Esimies voi valmentaa työntekijäänsä sparraamalla tätä säännöllisesti niillä osa-alueilla, missä työntekijän suoritustasoa halutaan nostaa. Kun esimies ja työntekijä ovat valmistautuneet etukäteen 3–4 kertaa vuodessa suoritettaviin keskusteluihin, joissa tarkastellaan niitä osatavoitteiden toteutumisia, joita kehittymiselle on asetettu, saavutetaan parhaimmillaan hyviä suorituksia parantavia tuloksia. He selkeyttävät prosessia kuvaamalla suorituksen johtamista vauhtipyörän avulla (kuvio 2).



Kuvio 2. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä. (Järvinen jne. 2014, 20.)

Tulevaisuuden johtaminen painottaa onnistumisten johtamista, joka edesauttaa työntekijöiden ja tiimien uudistumista ja hyvinvointia. Jatkuva itsensä tarkastelu suhteessa ympäristöön vaatii kykyä tehdä valintoja ja arvioida seuraamuksia suhteessa tiimin ja organisaation arvoihin. Tämän edellytys on taitava valmentava johtaminen. Esimiehen on pohdittava, mitä potentiaalia työntekijällä tai työntekijöillä tiimissä on. Yhteisen dialogin kautta jokainen auttaa toisiaan parhaimpiin suorituksiin ja asetettuihin tuloskortin tavoitteisiin. Kun onnistumisten kautta lisääntyy itseohjautuvuus, päätöksentekokyky, tasavertaisuus, avoimuus ja toiminnan vapaus, syntyy uusia luovia ratkaisuja ja tietotaidon jakamista ja ne edelleen kehittävät yksilöitä, tiimejä ja toimintaa. Verkostomainen toiminta edellyttää tavoitteiden ja onnistumisen arvioinnin tunnistamista eri toimijoiden välillä. Yhtä lailla kuin tiimeissä tiedon jakaminen ja oivallukset, yhteistyö verkostossa saa aikaan uusia onnistuneita ratkaisuja oppimisen kautta. (Tirkkonen 2014, 80–81; Järvinen jne. 2014, 11.)

Fisher ja Saari (2015-07-27) pohtivat, että vanhanaikaiset 60- ja 70-luvuilla tulos- ja tavoitejohtamiseen perustuvat kehityskeskustelut eivät toimi enää nykypäivänä. Ennen ajateltiin, että tavoitteet tulevat ylhäältä alas ja esimies valvoo tavoitteiden toteutumista. He korostavat, että työpaikkakulttuuri on muuttumassa ja johtaminen perustuu yhä enemmän luottamukseen, keskinäiseen vuorovaikutukseen, työntekijän oma-aloitteisuuteen sekä vastuulliseen toimintaan. Heidän mielestään kerran vuodessa pidettäviltä kehityskeskusteluilta odotetaan liikaa ja useammin käytävät keskustelut antaisivat palautetta täsmällisemmin. Tosin he pelkäävät, että tämä keskustelutapa on liian lyhytjänteistä, eikä johda kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. He odottavat tulevaisuudessa johtamisen suuntautuvan työpaikoilla työntekijöiden välisiin horisontaalisiin keskusteluihin. Olen sitä mieltä että tarvitaan yksi pitempi kehityskeskustelu, jossa pohditaan perusteellisesti yrityksen ja yrityksen tavoitteisiin sitoutuvia työntekijän tavoitteita, hänen kehitystarpeitaan ja toiveitaan työnantajalle. Mielestäni jokaisella on oikeus pidempään yhteiseen keskusteluaikaan. Lyhyempiä sparrauskeskusteluja voidaan sen lisäksi tehdä pitkin vuotta eri tapaamisissa. Niissä organisaatioissa, joissa esimiehillä on useita kymmeniä työntekijöitä, joutuu strateginen johto pohtimaan tarkkaan, minkä tyyppinen keskustelukäytäntö tukee operatiivista johtamista. Parhaimmillaan yrityskulttuuri on niin pitkälle kehittynyttä, että operatiivisen johdon ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu edesauttaa pitkin matkaa luoviin ja innovatiivisiin ajatuksiin ja ratkaisuihin yhdessä asiakkaan kanssa. Yksi oleellinen menestystekijä on esimiehen kyky organisoida toimintaa, niin että asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin pystytään vastaamaan aina vain paremmin (Järvinen jne. 2014, 11).

Yksi tärkeistä viestinnän ja vuoropuhelun foorumeista ovat palaverit. Esimiehen kannattaa valmistautua palaveriin huolellisesti, jotta niihin käytettävä aika pystytään hyödyntämään tehokkaasti tiedon jakamiseen ja avoimeen vuorovaikutteiseen keskusteluun. Kun käsiteltävät asiat ovat jokaisella etukäteen tiedossa, voi jokainen valmistautua omalta osaltaan aiheeseen. Yhteinen palaveri voi toimia myös oppimisalustana, kun keskustellaan ongelmista tai onnistumisista yhdessä. Kokemusten jakaminen ja toisten vertaistuki vahvistaa. (Österberg 2014, 200.)

Esimiehen apuvälineenä perehdyttäessään uutta työntekijää tai vanhaa uusiin työtehtäviin tai työkohteeseen, voi olla organisaatiossa laadittu perehdytysohje, jossa on määritelty perehdytettävät

asiat, aikataulut ja vastuuhenkilöt. Lopulta yleensä oma lähi-esimies vastaa perehdytyksen toteutumisesta. Suunniteltu huolellinen perehdytys auttaa työntekijää tutustumaan organisaatioon, yksikön ja omiin tavoitteisiin, toimintastrategiaan ja toimintaympäristöön sekä oppimaan heti oikeat toimintatavat ja pelisäännöt. Näin syntyy vähemmän virheitä, säästetään aikaa, työturvallisuus paranee, yhteisöllisyys lisääntyy, työntekijälle syntyy hyvä yrityskuva ja sitoutetaan työntekijä heti alusta paremmin työtehtäviin ja organisaatioon sekä tavoitteisiin. (Österberg 2014, 115–118.)

3.3 Verkostot ja vuorovaikutus

Johtamiselta vaaditaan nykypäivänä laajaa verkostoitumista. Verkostoituminen on yksi tie toiminnan kehittämiseksi. Enää eivät perinteiset käsitteet, kuten asiakaslähtöisyys tai -keskeisyys, riitä vaan asiakkaan kanssa toteutetaan vuorovaikutteista kulttuuria. Tekemällä yhdessä, innovoidaan uusia tuotteita tai palveluja. Tämä vaatii vuorovaikutustaitoja ja -suhteita niin strategisessa, operatiivisessa johdossa kuin työntekijän tasoilla. Asiakasverkostojen lisäksi yhteistyö toimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa kehittää tuotteita tai palveluja. Kun osataan huomioida nykyiset tai potentiaaliset kilpailijat yhteistyökumppaneina, voidaan laajentaa toimintaa tai parantaa laatua. Joskus yhteistyö korvaavia tuotteita tarjoavien yritysten kanssa voi alentaa kustannuksia yhteisen markkinoinnin, tuotekehityksen tai resurssien muodossa. (Kamensky 2015, 201–202, 208.)

Pelkkä yhteistyö ei ole tae kehittymiselle. On havainnottava koko ajan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden toiminnassa tapahtuvia muutoksia erityisesti tarve- ja potentiaalisten kilpailijoiden aloilla. Eri toimialojen välinen ja yli toimialojen väliset vertikaaliset tai horisontaaliset suhteet tai näiden yhdistelmät luovat organisaatiolle parempia edellytyksiä menestykseen. Tällaisten verkostojen vuorovaikutteinen yhteistyö auttaa löytämään uusia keinoja ja ideoita. Tämä edellyttää, että organisaatiossa on asetettu verkostoitumiselle tavoitteet, ymmärretään sosiaalisten taitojen merkitys ja verkostoitumisella tavoiteltava hyöty. Olipa verkosto organisaation sisäinen tai ulkoinen vaatii se vuoropuhelua, jotta se tuottaa lisäarvoa. Hyöty saavutetaan uusien asiakkuuksien, liikevaihdon kasvattamisen, tuotteiden, palvelujen tai toiminnan kehittämisen, resurssien ja osaamisen jakamisen tai kustannusten vähentämisen kautta. Yhteistyö perustuu täydelliseen luottamukseen. (Kamensky 2015, 202–205, 208, 211.)

3.4 Muutosjohtaminen ja -viestintä

Yhteiskunnassa puhutaan paljon muutosjohtamisesta ja monessa muutoksessa mukana olleena olen havainnut, että muutoksella on hyvin usein negatiivinen sävy. Kun esimies tiedostaa muutosten herättävän henkilöstössä pelkoja ja muutosvastarintaa, pitää Järvisen (2014, 18–19) mukaan esimiehen pohtia, millä tavalla epävarmuutta pystytään hälventämään ja lisäämään tietoa ja ymmärrystä. Kun henkilöstö tietää miksi muutosta tarvitaan, tietää aikataulun ja mitä se heidän työssä tarkoittaa, vahvistaa avoimuus luottamusta ja uudet toimintatavat on helpompi toteuttaa. Hänen mielestään edellytyksenä muutoksessa on, että esimies on osannut kääntää organisaation tavoitteet vastuualueensa tavoitteiksi ja tunnistaa ja huolehtii henkilöstön tarvittavat osaamis- ja kehitysedellytykset muutoksessa.

Tänä päivänä, kun muutos on monissa yrityksissä jatkuvaa, pitäisikin mielestäni puhua innostavasti kehityksestä. Kamensky (2015, 128) väittää, että kaikki muutos ei olekaan välttämättä hyvää kehitystä, mutta eikö silloin tehdä korjaava kehittävä liike, ainakin jos yritys seuraa toimintaympäristöään ja kilpailijoitaan? Muutos voi johtaa myös strategian päivitystarpeeseen. Muutokset voidaan jakaa hänen mukaansa usein tapahtuviin pieniin muutoksiin, normaaliin suuriin muutoksiin ja kriisitilanteissa tarvittaviin muutoksiin.

Sisäisen muutosviestinnän onnistumistekijöitä ovat:

- perustellaan, miten muutos vaikuttaa organisaation asemaan ja kilpailukykyyn
- perustellaan, miten asiakkaiden tai sidosryhmien muutokset näkyvät organisaation muutoksessa
- perustellaan, miten uudet toimintatavat vaikuttavat jokaisen/työntekijän työhön
- kerrotaan uusi toimintatapasuunnitelma ja aikataulu
- kerrotaan riskit, haitat, onnistumismahdollisuudet ja hyödyt avoimesti
- varmistetaan muutoksen käsittely, niin että kaikki saavat tiedon
- toistetaan samat asiat monta kertaa ja hyväksytään, etteivät kaikki omaksu uusia asioita samanlailla. (Österberg 2014, 202.)

3.5 Henkilöstön kehittäminen ja osaamisen varmistaminen

Miten pystytään vastaamaan organisaation kilpailukyvykkyyteen? Miten toimintatapoja tai prosesseja tulisi kehittää? Miten tuotetaan parhaiten laadukkaita tuotteita ja palveluja? Miten varmistetaan tarvittava osaaminen? Organisaation on pystyttävä varmistamaan oikeanlainen toimintaa ja tavoitteita tukeva henkilöstön osaaminen. On seurattava aikaa ja kuunneltava asiakasta, jotta pystytään ylläpitämään ja kehittämään tarvittavaa osaamista niin toiminnan tuottamiseen ja tukemiseen kuin asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen. Ydinosaamisen turvaamiseksi organisaation on mietittävä, mitkä osaamisalueet ovat sen toiminnan kannalta välttämättömiä. Organisaation on oltava hereillä, mihin suuntaan sen täytyy lisätä ydinosaamista, jotta sen tulevaisuuden päämäärät toteutuvat. Yksilö- ja joukkueosaamistaitojen lisäksi tarvitaan vuorovaikutustaitoja yhä verkottuneemmassa ja laajemmassa toimintaympäristössä. Osaamista voidaan tarkastella teknillisen, taloudellisen ja sosiaalisen osaamisen näkökulmista. Tietojen ja taitojen lisäksi tarvitaan näkemyksellisyyttä nähdä ja ymmärtää ihmisten ja organisaation kokonaisuus ja siihen vaikuttavat osat ja erilaiset kokonaisuuteen vaikuttavat vuorovaikutussuhteet. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on myös halu ja rohkeus uudistua sekä oppia pois vanhasta. (Österberg 2014, 143–144; Kamensky 2015, 159–160, 162, 189.)

Tarvittavan osaamisen arvioinnissa pitää tunnistaa asiakkaan tämän hetken tarpeiden lisäksi tulevia tarpeita. Tämä onnistuu vain, jos koko organisaatiossa tunnetaan asiakkaan toimintaympäristö ja kuunnellaan asiakasta. On tunnistettava, mitä tulevaisuuden tarpeita asiakkaalla on. Perustana on asiakaskeskeisyys. On oivallettava, mitä organisaation pitää oppia, ja miten kehittää toimintojaan, jotta asiakkaan saama palvelu toteutuu saumattomasti organisaation koko prosessin läpi. Organisaatiolta ja henkilöstöltä vaaditaan tänä päivänä joustavuutta, kykyä mukautua uusiin tilanteisiin nopeasti ja lisäämään muutoksen vaatimaa tietoa ja taitoa. Jokaisen työntekijän on tunnistettava oma

osuutensa koko toimintoketjussa ja huolehdittava omasta osaamisesta. Työntekijä voi tuoda esille kehittämistarpeita sparrauskeskusteluissa, palautekeskusteluissa, kehityskeskusteluissa tai vaikka henkilöstökyselyjen kautta. (Österberg 2014, 145, 150.)

Esimiehen on tunnistettava ja huolehdittava omista, työyhteisön, tiimien ja henkilöstön kehittämistarpeista. Oman henkilöstön osaamisen kartoittamisessa esimiehen on tunnettava työntekijänsä toimenkuvat, työtehtävät, vaatimukset ja vastuut. Hyvä esimiehen apuväline on osaamiskartoitus, jossa on määritelty tavoitetasot ammattiosaamiselle, sosiaalisille taidoille, kielitaitovaatimuksille, tietokoneen käyttötaidoille tai muille tarvittaville kompetensseille. Kun osaamiselle on määritelty tavoitetasot, saadaan selville, mitä osaamista on tarpeen kehittää. Osaamiskartoitusta on hyvä tehdä yhdessä työntekijän kanssa. Tämän jälkeen voidaan tehdä yksilöllinen kehittämissuunnitelma. Kehittämismenetelmiä voivat olla työkierto, projektit, hankkeet, perehdyttäminen, opintokäynnit, ammattikirjallisuus, täydennyskoulutus, verkko-opiskelu tai sisäiset organisaation omat koulutukset. Kehittymistä motivoi, jos omasta kehittymisestä huolehdittuaan saa uusia haastavampiakin tehtäviä. Kehittymiseen kannustava ilmapiirin luominen on yksi esimiehen tärkeistä tehtävistä. Oppivan organisaatiossa arvostetaan ja kunnioitetaan toista, toimitaan oikeudenmukaisesti, huolehditaan monisuuntaisesta viestinnästä, keskustellaan avoimesti ja sallitaan erilaisia tunteita. Periaatteena on työn jatkuvasta kehittämisestä ja ammattitaidosta huolehtiminen sekä niistä palkitseminen. (Österberg 2014, 146–147, 149–151.)

Kun yrityskulttuuri tukee jatkuvaa kehittymistä:

1. johto toimii esimerkkinä
2. uskalletaan mennä epämukavuusalueille
3. kuunnellaan ja tarkkaillaan muita
4. arvioidaan ja analysoidaan omaa tekemistä
5. otetaan vastaan ja kerätään erilaisia ajatuksia eri lähteistä
6. otetaan vastaan hullutkin ideat ja työstetään niitä
7. tehdään oikeita asioita oikeilla tavoilla
8. koulutetaan, valmennetaan, opastetaan ja perehdytetään
9. annetaan vastuuta toteuttaa itsenäisesti työtä
10. tuetaan mittareilla henkilön, organisaation ja liiketoiminnan jatkuvaa kehitystä
11. johtamistapa on valmentava, oivalluttava
12. organisaatiolla on käytössä oppivan organisaation systematiikka, mietitty toimintatapa.

(Kamensky 2015, 190–191.)

Yhtä hyvin kuin esimies ohjaa ja tukee työntekijää nykyhetken suorituksissa, on hänen huomioitava tulevaisuuden pitkän tähtäimen osaamistarpeet ja sitoutuminen omaan organisaatioon – urapolku. Potentiaalisista työntekijöistä voi olla kilpailua. Yhdessä tavoitteiden ja aikataulujen onnistumisen arviointi, oppiminen ja suoritusten parantaminen sekä seuraavaan tähtäimen suunnitelmat varmistavat kokonaissuoritusta ja oppimisen kautta työntekijälle uusia haasteita. (Järvinen jne. 2014, 53.)

3.6 Esimiestyön mittaaminen ja itsensä johtaminen

Lehdon (2015-08-21, 19) artikkelissa Saari kertoo hyvän johtamisen lähtevän perusasioista, kuten esimiesten ja työntekijöiden välisestä arvostuksesta ja luottamuksesta ja siitä, miten esimies huolehtii työntekijöiden ammattitaidosta ja miten hän ottaa henkilöstön mukaan arjessa suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta. Saarikangas puolestaan pitää reilua yksilöllistä kohtelua esimiestyön perustana. Voitko kohdella viisikymppistä samoin kuin tämän päivän eri arvot omaavaa 25-vuotiasta? Lehdon väittää, että esimies voi pilata tuloksen huonolla henkilöstöjohtamisella. Erilaisilla johtamisvalmennuksilla ja 360-arvioinneilla voidaan tarkastella ja ohjata esimiesten osaamista yksilöidysti. Hyvä esimies osaa ottaa vastaan palautetta ja haluaa kehittyä. Johtamisosaamisen osa-alueita kuvataan taulukossa 3.

Esimiehen on myös tunnistettava eri vastavoimien merkitys johtamisessaan. Vaativan esimiehen on myös välitettävä työntekijästään. Esimies voi vaatia työntekijää hyviin suorituksiin, mutta samalla hänen on huolehdittava työntekijän hyvinvoinnista. Esimiehen on löydettävä myös tasapaino yhteyden ja erillisyyden välillä. Esimiehen on tunnistettava, missä menee raja epäitsenäisenä tai itsenäisenä johtajana. Epäitsenäisen esimiehen toiminta kyseenalaistetaan. Esimiehenä ei voi olla kaveri tai liian kaukana johdettavistaan. Tunnistaessaan jonkin vastavoiman olevan voimakkaampi, pitää esimiehen vahvistaa toista vastavoimaa, jotta häntä arvostetaan. (Järvinen jne. 2014, 53–55.)

TAULUKKO 3. Johtamisosaamiset mukailtuna. (Sydänmaanlakka 2014, 44.)

Osaamisen osa-alue	Johtamisosaamiset
Johtaminen	strateginen ajattelu, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen
Ammatillinen osaaminen	ammattillinen ja liiketoimintaosaaminen
Vuorovaikutus	jämäkkyys, empaattisuus, kommunikointi, vaikuttaminen, avoimuus, verkostoituminen
Hyvinvointi	fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen kunto, stressinhallinta, nöyryys
Tehokkuus	havaitseminen, systeemiajattelu, päätöksenteko, toimintatarmo, ajanhallinta, jatkuva uudistuminen

Esimiestyön onnistumista voidaan tarkastella myös seuraavasti:

- tietääkö henkilöstö ja oma tiimi organisaation suunnan?
- tuntevatko kaikki tavoitteensa ja mitä se heiltä vaatii?
- kokevatko työntekijät korvaavan palautteen heitä ja heidän työsuoritustaan auttavana ja kehittävänä?
- ymmärretäänkö toimintaa seuraavat mittarit ja oman suorituksen vaikutukset niihin?
- ovatko henkilöt sitoutuneita ja motivoituneita kehittämään omaa suoritustaan sovittuihin tavoitteisiin pääsemiseksi?
- toimiiko valmentava esimiestyö?

- näkykö yksilö ja tiimitasolla oma-aloitteisuus, ongelmien ratkaisukyky, uusien ideoiden syntyminen?
- näkykö tiimissä itseluottamuksen, avoimuuden ja huumorin ilmapiiri?
- näkykö ryhmädynamiikka ryhmää yhdistävänä tekijänä ja yhteisten innovaatioiden muodostumisena? (Järvinen jne. 2014, 23–24.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivista, laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan mielekäs tulkinta tietystä ilmiöstä osana inhimillistä toimintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kokonaisvaltaiseen (holistiseen) tiedonhankintaan ja näkemykseen ongelmasta, asiasta tai todellisesta tilanteesta, tutkimaan todellista elämää ja löytämään siihen liittyviä ongelmia. Tutkimuksen suuntaa voidaan muuttaa mikäli olosuhteet vaihtuvat. Jokaista tapausta tutkitaan yksilöllisesti ja se on ainutlaatuinen. Tutkimuksessa vältetään ennako-oletuksia ja hypoteesia. Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleistä, on tarkoitus tässäkin tutkimuksessa löytää ja paljastaa tosiasioita. (KvaliMOTV, 2015-09-22; Hirsijärvi, Kekomäki, Remes, Sajavaara, 2009, 161, 164.)

4.1 Tutkimustyyppi ja -metodi

Tutkimustyyppinä on tapaustutkimus, joka pyrkii löytämään tämän organisaation näkemyksiä tutkittaviin teemoihin ja peilaamaan niitä teoriaan. Tutkimus olisi ollut alkuperäisen suunnitelman mukaan toimintatutkimus ja alue-esimiehiä olisi otettu mukaan suunnittelemaan ja luomaan yksikkötason strategisia tavoitteita, mutta organisaation strategian jalkauttaminen viivästyi toimitusjohtajan lähdettyä uusiin haasteisiin. Tutkimusmetodina, aineistonkeruumenetelmänä oli haastattelu. Haastattelu suoritettiin käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tavoitteena oli löytää tutkittavien mielipiteitä ja näkökulmia teemoihin. Haastattelun teemat oli määritelty ja kysymykset oli mietitty etukäteen (liite 1). Haastattelun aikana voitiin esittää muutamia avoimia tarkentavia kysymyksiä, mikä teki haastattelusta joustavan. Teemoina olivat organisaation strategiaan ja johtamiseen liittyvät kysymykset.

4.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Haastatteluun valittiin va. toimitusjohtaja, palvelualue yhden ja kahden palvelujohtajat sekä palvelupäälliköt sekä haastatteluajana töissä olevat alue-esimiehet (loma-aika). Haastateltavat valittiin eri tasoilta johdosta (strateginen ja operatiivinen johto) sillä perusteella, että heillä oli suurin tarttumapinta monipalvelualue 2:n (ruoka, -laitoshuolto- ja kiinteistönhoitopalvelut) organisaation toimintaan ja palveluihin. Haastateltaville lähetettiin viikkoa ennen haastattelua sähköpostiin kirje haastattelun tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä (ei haastattelukysymyksiä) sekä aikavaraus kalenteriin. Kaikki haastatteluun pyydetty kymmenen henkilöä vahvistivat varauksen ja suostuivat haastatteluun.

Haastattelu suoritettiin johtokunnan kabinetissa, joka oli etukäteen varattu syrjäinen kokoustila. Tilassa oli mahdollisuus heijastaa kysymys kerrallaan diasarjasta seinälle. Näin haastateltavan ei tarvinnut pinnistellä ja muistella kysymystä, kun se oli kysymys kerrallaan myös nähtävillä seinällä. Haastateltava saattoi tarkentaa, tehdä lisäkysymyksiä ja avata kysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan allekirjoitettua tutkimuslupa.

Aineisto kirjoitettiin puhtaaksi sähköiseen muotoon, litteroitiin. Jokaisen haastateltavan vastaus kirjoitettiin kunkin kysymyksen alle, jolloin oli helppo analysoida, tarkastella tuloksia ja tehdä päätelmiä. Analysoinnissa käytettiin värikoodeja ja kommentteja, jotka auttoivat yhdistämään vastauksista oleellisia tekijöitä päätelmiin. Yhtä taustakysymystä oli helpompi havainnollistaa Excelistä luodun pylväikön avulla (määrällinen tutkimus). Analysoitaessa tuloksia kiinnitettiin huomiota pelkästään vastausten sisältöön eikä analysoitu eri äänenpainoja, taukoja tai ylimääräisiä äännähdyksiä. Aineiston kylläisyys, saturaatio, kertoo onko aineisto ollut riittävää, alkaako aineisto kertautua haastattelussa. Haastateltavien määrää olisi voitu lisätä, mikäli olisi todettu, että tutkimuskysymyksiin ei olisi saatu vielä riittävästi tietoa ja tutkimukseen käytettävä aika olisi ollut pitempi. (Hirsijärvi ym. 2009, 182, 230.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tähän lukuun on heti alussa koottu haastattelututkimuksen vastaukset ja analyysit kysymyksittäin. Haastattelut analysoidaan ja käsitellään anonymisti. Tämän luvun tuloksissa ja seuraavan luvun yhteenvedossa peilataan analyysijä tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiset kysymykset olivat taustakysymyksiä, jotka liittyivät johto- ja esimieskokemuksen keston ja koulutukseen. Kysymyksillä oli tavoite myös rentouttaa haastateltava häntä itseään koskevilla helpoilla kysymyksillä. Seuraavaksi kysyttiin organisaation strategian tunnettavuuteen liittyviä kysymyksiä ja pyrittiin selvittämään koettiin, että henkilöstö tunsi strategian osatekijät ja, jos ei, niin miksi ei. Seuraavana teemana oli operatiiviseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Niillä pyrittiin selvittämään, mitkä johtamisen laadulliset tekijät ja keinot vaikuttavat operatiiviseen johtamiseen ja strategian eteenpäin viemiseen organisaatiossa. Kysymyksillä 4–7 haluttiin selvittää johtamisennäkökulmasta organisaation eri strategisten painoarvojen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

5.1 Haastattelun edut ja haitat

Haastattelun haittana voidaan pitää kysymyksen asettelua, niin että jokainen haastateltava ymmärtää kysymyksen tavoitteen tai että haastattelija tulkitsee haastateltavan vastauksen oikea suuntaisesti. Muutama haastateltava sanoi: ”Onpa vaikea kysymys” tai ”Vähän jännät nuo sanat tuossa”.

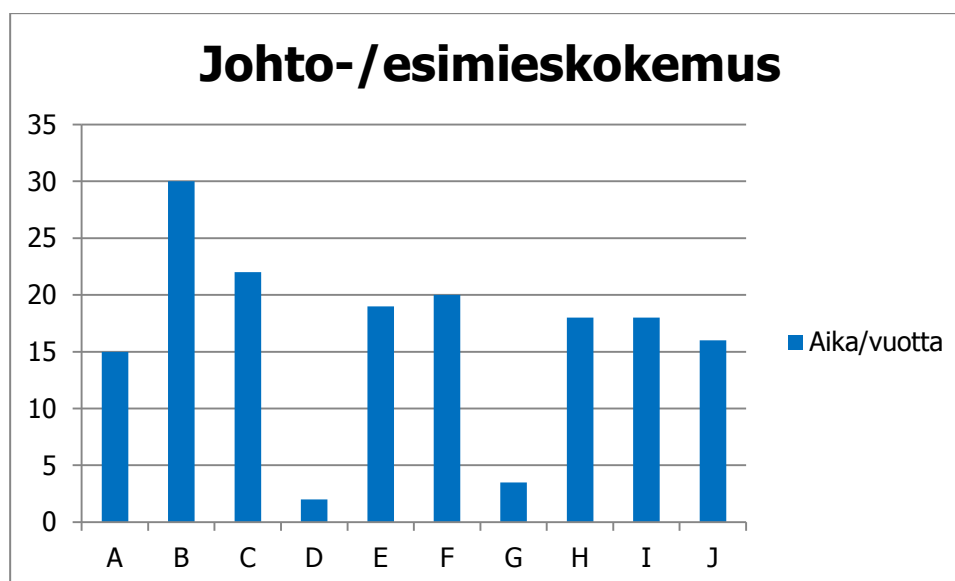
Toisaalta voidaan nähdä rikkautena, kun itse kunkin tausta on erilainen ja jokainen lähestyy kysymystä tai vastausta omalta kokemusperäiseltä pohjalta. Näin saatiin laajaa ja monisyistä aineistoa. Avoimet kysymykset lisäsivät tietoa ja tarkensivat vastauksia. Haastattelussa myös haastateltava saattoi esittää tarkentavan pyynnön kysymykseen. Eri haastateltavien tausta näkyi vastausten pituuteen tai laajuuteen, nuorempien tai lyhyemmän johtamiskokemuksen omaavien vastaukset olivat lyhyempiä. Avointen ja tarkentavien kysymysten avulla tietoja voitiin syventää.

Tutkimuksen haasteena oli, että osa haastateltavista oli haastattelijan omia alue-esimiehiä. Se voi Hirsijärven ym. (2009, 155, 206–207) mukaan vääristää tutkimuksen luotettavuutta, validiteettia. Haastateltava on voinut kokea, ettei pysty vastaamaan kysymykseen avoimesti ja rehellisesti (konteksti ja tilannesidonnaisuus) tai haastateltava on voinut haluta antaa sosiaalisesti miellyttäviä vastauksia. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista tutkijan myöhemminkin käyttää lisätutkimusaineistona tai peilata muihin tutkimuksiin. Hyvä jatkotutkimusaihe tässä tapauksessa olisi miten henkilöstö on sisäistänyt strategian – tutkimus henkilöstön näkökulmasta voisi laajentaa ja varmistaa strategian omaksumisen perusedellytyksiä lisää. Miten tulospalkkio vaikuttaa strategian mukaisten tavoitteiden toteutumiseen organisaatiossa, olisi myös mielenkiintoinen lisätutkimuksen kohde.

Vertailu toiseen tutkimuksen strategiатыön jalkauttamisen onnistumistekijöiden ja esteiden vertailussa antoi varmuutta samansuuntaisten tulosten muodossa oman opinnäytetyön tulosten objektiivisuuteen, kappale 5.7.

5.2 Taustakysymykset

Kysyttäessä johtamisiin liittyvää koulutusta haastateltavilta, voidaan todeta, että lähes kaikilla oli jonkin asteista johtamiseen liittyvää koulutusta ja lisäksi tai vähintään erityyppisiä organisaation ulkopuolisia täydennyskoulutuksia tai organisaation sisäistä koulutusta, kuten esimiesvalmennuksia. Myös johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamiseen oman alan esimieskoulutuksen lisäksi oli panostettu. Haastateltavien A-J johto- ja esimieskokemus vaihteli 2-30 vuoden välillä (kuvio 3). Johtamisen työkokemuksen keskiarvo oli verrattain korkea, noin 16,4 vuotta. Vahva johtamiskoulutus ja kokemus heijastuivat myös vastauksissa.



KUVIO 3. Johto- ja esimieskokemus vuosina. (Anja Korhonen 2015-09-15.)

5.3 Organisaation strategiset osa-alueet ja niiden tunnettavuus

Tässä osassa tutkittiin, miten arvot, visio, tavoitteet, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuranta tukevat mittarit tunnettiin organisaatiossa.

5.3.1 Organisaation arvojen tunnettavuus ja siihen vaikuttavat tekijät

Kun haastateltavilta kysyttiin, tuntevatko monipalvelualueen työntekijä mielestäsi organisaation arvot, vaihtelivat vastaukset laidasta laitaan. Osan mielestä arvoja tunnettiin, osan mielestä ei lainkaan. Useimmat kokivat, että niissä oli epäselvyyttä, ja etteivät ainakaan kaikki tunne. Koettiin, että arvoja tunnetaan nyt uuden organisaation myötä paremmin kuin ennen muutosta. Alue-esimiehet kokivat, että arvoista oli nyt puhuttu enemmän kuin aikaisemmin, kun taas ylin johto oletti, ettei arvoja oltu jalkautettu tai niitä ei ainakaan oltu sisäistetty. Arvo-keskustelun tulos oli yllättävä, sillä arvoja ei päivitetty strategian päivitysprosessissa 2014, vaan ne pysyivät alkuperäisen mukaisina. Visio koettiin työntekijöille vielä vieraammaksi kuin arvot, vaikka muutama totesikin, että niistä oli keskusteltu.

"... ne on kuiteskin siinä arjessa sen verran, vaikka sen pitääkin tukea toimintaa, sen verran vieraita käsitteitä, jotes esimerkiksi laitoshuoltajille, niin ei ne sitä osaa sanoa, jos mentäis näin sitä kysymään."

"...on sitä, kun koko ajan tuuaan esille, ja mikä minusta on hienoo, kun tosissaan nyt pietään näitä, niinku näitä työpaikkakokouksia, niin siellä pitäis aina koko ajan tuua sitä, muistuttaa visio, mitä me tehhään ja mitä varten me tehhään"

"...viime vuonna päivitetty strategia, sinne kirjattiin uusia arvoja, sinne kirjattiin uusia visioita, mutta niitä ei minun mielestä ole jalkautettu tähän uuteen organisaatioon, tai minusta se jäi, se tehtiin tiettyllä vaiheeseen hyvin niinku paneutumalla, mut sitten tuli semmonen mahalasku ja sitä ei ole viety maaliin."

"Ei...nyt jos tarkotetaan Servican arvoja arvoja ja visiota niin onkohan meille itelleenkään selvänä nämä arvot ..että voiko meidän työntekijätkään tuntea jos me ei itekään tunneta?"

5.3.2 Tavoitteiden tunnettavuus

Tavoitteet koettiin henkilöstölle tutummaksi kuin arvot ja visiot. Osa koki, että tunnettiin organisaation tavoitteet, osa koki että alueelliset tavoitteet ja osa, että henkilökohtaiset tavoitteet. Henkilökohtaisia tavoitteita oli viety eteenpäin kahdenkeskisissä keskusteluissa ja kehityskeskusteluissa sekä käytännötasolla kohteissa arkikielellä, muun muassa taloudellisista tavoitteista oli keskusteltu säästämisen muodossa. Tavoitteista tutuimmat olivat taloudelliset tavoitteet ja asiakastytyväisyys.

"No, varmasti ne konkreettiset tavoitteet, mitä esimiesalaiskeskusteluissa tai kehityskeskusteluissa on niinkun kunkin työntekijän oman työn tavoitteista, mutta tuskinpa yleisemmin."

"No, jokaisella varmaan on omalla alueellaan ne omat tavoitteet ja sitten on nämä yleiset tavoitteet, mitkä tulee niinku koko Servicikalle, että varmasti niinku kokonaisuutena tavoitteet tunnetaan ja mitkä on ne"

"Tavoitteet varmasti, niin kun voi olla, että ehkä, niin kun jopa paremmin kuin arvon ja vision, ainakin taloudelliset tavoitteet ...koska niitä niistä koko ajan puhutaan, mutta sitten muut tavoitteet, mikä meillä on asiakastytyväisyys, no voi olla, että asiakastytyväisyydestäkin puhutaan niin paljon, että se on niinku parempi kuin edellisvuonna, mutta sittenku muita tavoitteita on, ni voi olla, että ovat vähän hakusessa."

5.3.3 Toimenpiteiden tunnettavuus ja keinot niiden saavuttamiseksi

Toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi koettiin kaikkein tutuimmaksi ja konkreettisimmiksi. Kohteissa oli keskusteltu taloudellisista ja toiminnallisista toimenpiteistä kohdeikäynneillä, palaverissa ja kehityskeskusteluissa. Esimies ja työntekijä olivat yhdessä miettineet, mitä tämä minun työssä tar-

koittaa. Ylempi johto koki, että toimenpiteitä ei viety käytännön tasolle, toisin sanoen heidän mielestään käytäntöön vieminen oli kesken ja sen koettiin johtuvan strategiatyön prosessin keskeneräisyydestä.

"...esimies, jos ajattelee ihan noita laitoshuoltajia.. on käynyt niitä, niin konkreettisesti, että mitä se siellä heidän työssään on, puhdistusaineitten oikeaa käyttöä ja siivouspyyhkeitä, ihan näitä konkreettisia, niin siinä tapauksessa ..."

"..jos puhutaan vaikka ruokapalvelusta, niin aina puhutaan, että mitenkä voidaan elintarvikekuluja pienentää, no sitten heti aloittaa, että no biojätteet ja tarkemmat tilaukset ja kaikki tän tyyppiset, että niinku tavallaan käytännön kautta ja kun heitä niinkun keskustelutetaan, niin silloin tuota, silloin ne toimenpiteet tulee paremmin, jää mieleen."

"sitten mennään vielä lähemmäs sitä konkretiaa, että mitä se tarkoittaa minun työssä, että se pitää pystyä kääntämään siihen, että ei voi puhua, että että tuota sairaspöissaolot laskevat x prosenttia, vaan pitää tietää miten sinne päästään tai, että taloudellinen tulos on on asetettu tavoitteiden mukaan, että mitä se on ruokapalvelutyöntekijän työssä tai mitä se on laitoshuoltajan työssä, mitä muutosta se vaatii..."

5.3.4 Tavoitteiden seuranta ja mittaaminen

Kun kysyttiin, tunnetaanko miten tavoitteita seurataan ja mitataan, nousivat esille talouden seuranta ja henkilöstömittarit, mutta muut näkökulmat, kuten asiakkuus ja sisäinen toiminnallisuus, eivät nousseet monessakaan vastauksessa esille. Tässä osassa näkyi konkreettisesti keskeneräinen strategian jalkautus.

"... onhan meillä sitten vuotuiset omat toiminnalliset tavoitteet, jotka budjetissa on asetettu ... tietysti ihan omassa toiminnassa, niin ihan kuukausittain seurataan budjetin toteutumista ja henkilöstömittareitten ja taloudellisten mittareitten suhdelukuja, mistä on asetettu joitakin mitattavissa olevia tavoitteita niin kuukausittain, kun tulosraportti henkilöstömittarit valmistuu, niin peilataan sitten, miten on mennyt"

"..kohdekäynneillä ja laatukierroksilla..."

"... kyllähän meillä operatiivisessa johtoryhmässä niinku tavoitteita seurataan, mutta sitten taas se, että onko siinä ne kaikki tavoitteet mitä pitäisi seurata, niin kyllähän siihen talouteen keskitytään tällä hetkellä ja, että unohetaan oikeestaan kaikki muut näkökulmat, että puhutaan toki toiminnallisista ongelmista, mutta siellä ei oos semmosta vakiintunutta mittarikäytäntöä, mitä sitten tuota seurattas..."

"joo ... mietin sitä, että tunteeko ne oikeesti, että tietääkö ne, millä tavalla sitä mitataan, että osaatko yhittää näitä asioita mitä puhutaan työpaikkakokouksissa...oivaltaako ne sitä, että minkä takia

niistä asioista puhutaan, että se on sitä tavoitteiden mittaamista.. kaikki niinku henkilökulut ja liikevaihto ja mitoitukseen pääseminen onko ne oivaltanu, et se on just sitä..”

5.4 Operatiivinen johtaminen ja strategian jalkauttamisen tekijät

Operatiiviseen johtamiseen liittyvillä kysymyksillä johtamisen laatuun vaikuttavista tekijöistä tutkimuksessa merkittävimmiksi nousivat esimiehen oma persoona, erityisesti vuorovaikutustaidot ja taitava, selkeä viestintä. Esimiehen pitäisi tutkimuksen mukaan olla motivoitunut, itsekkin innokas, tavoitteisiin sitoutunut, helposti lähestyttävä, avoin esimies, joka huomioi muiden mielipiteet ja keskustelee käytännönläheisesti. Esimies saa motivoitua ja sitoutettua henkilöstöä paremmin, kun hän ottaa henkilöstön mukaan suunnitteluun, osallistaa työntekijöitään. Hyvä esimies myös perustelee päätettyjä asioita tai tavoitteita.

Jotta operatiivinen esimies saa henkilöstön toimimaan tavoitteellisesti, hän viestii asioita ymmärrettävästi ja selkeästi, antaa asioiden sisäistämiseksi aikaa ja toistaa asioita riittävän monta kertaa. Hän viestittää myös asioita pieninä palasina eikä liian isoina kokonaisuuksina, jotta henkilöstö ehtii sisäistää ja työstää uusia asioita, tavoitteita tai heitä koskevia toimenpiteitä. Tutkimuksen analysoinnissa (taulukko 4) on koottu strategian toteutukseen, jalkauttamiseen ja operatiivisen johtamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa ilmeni, että koko strategiaprosessissa on oleellista jatkumo, jossa yhteneviä tekijöitä ovat kaksisuuntaisuus (osallistuminen, osallistaminen), viestintä (aika, toisto, pieninä palasina), ymmärrettävyys (käytännönläheisyys ja perustelut) ja johtamisen ja työntekijöiden laatu.

”... tavoitteitten selkeys...onko ne ymmärrettäviä vai jotakin korukieltä... johtaminen kaikilla tasoilla, laatu, kuinka ne tavoitteet lopulta ohjaa sitä operatiivista toimintaa... organisaatiokulttuuri ...ohjaudutaanko jostakin päivän polttavien tulipalojen sammuttelu -menteliteetista käsin...onko meillä jonkun pitemmän tähtäimen ajatus...mitenkä siinä käytännön työssä esimiehet on ohjanneet siihen, että toiminta seuraa mitä palvelukuvauksissa ja sopimuksissa on laajemminkin sanottu...”

”... saaha ihmiset pohtimaan yhdessä niitä toimenpiteitä...ne ei niinku ylhäältä päin annettuna, niinku toimenpiteet ei toimi...niin se pitää jotenkin saada tulemaan sieltä henkilöstön suusta...ja tavallaan heidätkin uskomaan siihen, että se tavoite on mahdollinen.”

”... aina pitää olla sitä, että joutuu pinnistelemaan, koska se vie sitten sitä toimintaa eteenpäin ja kehittää ja saadaan sitä tulosta paremmaks ja saadaan sitä asiakkaita tyytyväisemmiksi ... kuinka siinä pystyt valuttamaan ne tavoitteet, että esimerkiks kehityskeskustelujen kautta työntekijöille ja sitten kääntämään sen asian, että mitä se tarkoittaa minulle...puhutaan yritystason asioista työpaikkokokouksessa esimerkiksi näistä tavoitteellisuudesta, niin se voi jäädä niin, että se ei hipasekkaa se asia sitä omaa työtä ..pitää puhua se kansankieli...”

”... olla otettuja siitä, että he (työntekijät) on kiinnostuneita ja sillä tavalla...kyseenalaistetaan koko ajan se on semmosta hyvää sparraamista johdolla, kun tulee niitä kysymyksiä...”

TAULUKKO 4. Tutkimuksen mukaan strategian toteutukseen, jalkauttamiseen ja operatiiviseen johtamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä. (Anja Korhonen 2015-09-27.)

YHTEISET TEKIJÄT:		
Kaksisuuntaisuus, viestintä, ymmärrettävyys ja sitoutuminen.		
Strategian valmistelu ja viestintämateriaali	Strategian jalkauttaminen	Operatiivisen johtamisen laatu
Määritelty tavoitteet, valvonta ja mittaaminen	organisaatio on selkeä ja jokainen tietää tehtävänsä	esimies on itse ymmärtänyt strategian
Viestintä, yhtenäinen tiedotusmateriaali	viestintä, tiedottaminen, aika, toisto, pieninä palasina vietyä eteenpäin, ymmärrettävyys	esimiehen kannustus ja oma innokkuus; motivointi ja vuorovaikutustaidot
Kaikkien osallistaminen	organisaatiokulttuuri/ilmapiiiri	palaute, tavoitteiden seuranta, tuki
Ymmärrettävät, selkeät yhtenäiset ja realistiset tavoitteet	työntekijöiden laatu (vastuu) koulutus, toteutussuunnitelma	viestintä, avoimuus, tieto tavoittaa kaikki, toisto ja riittävä aika sisäistämiseen, osallistaminen, suunnittelu, ohjaaminen ja sparraus
Strategia ei muutu jatkuvasti, onnistunut jalkautus joka tasolle	sitouttaminen, motivointi, johtamisen laatu	oivalluttaminen, keskusteleva ja osallistava työpaikkakulttuuri, tehokas viestintä, johtamistyyli, työhyvinvoinnista huolehtiminen

Viestintään ja vuorovaikutukseen vaikuttavien tekijöiden lisäksi analysoidaan tutkimuksessa strategian jalkauttamiseen vaikuttavien monipuolisten eri foorumien hyväksikäyttö. Osallistavan ja vuorovaikutteisen keskustelun foorumeita ovat tutkittavassa organisaatiossa kehityskeskustelut, kohdekäynnit ja työpaikkakokoukset sekä muut palaverit. Näissä foorumeissa tavoitteista ja toimenpiteistä keskustellaan, ja asetetuista mittareista ja seurannasta voidaan kertoa – oleellista on asioihin palaaminen ja asioiden työstäminen. Haastateltavien mukaan esimieheltä vaaditaan myös empaattista kykyä antaa palautetta sekä jämäkkyyttä tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Hyvä esimies tukee kaikkia ja mahdollistaa asioiden loppuunsaattamisen sekä hyödyntää organisaation omia että ulkopuolisia asiantuntijoita (verkostoituminen).

”...nyt puhut toteutuksesta ...mitä esimiehille niitä pitää niinku prepata se strategia tavallaan, ajaa sisään yrityksen strategia... myös se kakssuuntainen vuorovaikutus, siinä, että he tietää mistä on kyse, että he osaa lähteä viemään sitä sille omalle joukolleen ja siinä taas se yhtenäinen materiaali, johon kaikki sitoutuu ...ei riitä, että se on siellä työpaikkakokouksen muistion liitteenä tai kahvihuvoneen pöydällä tai mapissa pyörimässä..pitää koko ajan niinku palata siihen...siinä pitää koko ajan olla siinä toimessa mukana tekemisissä ja palauttaa mieleen..”

”...oman esimiehen tuki on yks ja tuota sitten nämä tukijärjestelmät...suunnittelijat on yks tärkeä asia..henkilöstöhallinto...talouden asiantuntijat... tietotekniikka... asiantuntija-apu...”

5.5 Eri tulokortin painoarvot johtamisen näkökulmasta

Seuraavaksi tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta tutkittavan organisaation tulokortin strategisia painopisteitä talouden, asiakkuuden, henkilöstön sekä toiminnan ja palvelujen osalta. Tulokset on kerätty taulukoihin ja tärkeimmät haastattelussa toistuneet painotukset on avattu tekstiin.

5.5.1 Talouden tasapaino

Kun tutkittiin operatiivisen johtamisen vaikutusta taloudelliseen kestävyYTEEN ja sitä miten esimies voi vaikuttaa joustavien palvelujen toteutumiseen (taulukko 5), vahvimpina tutkimustuloksissa nousivat esille moniosaamisen vaikutus ja resurssien liikuteltavuus, kustannustietoisuus kokonaisuudessaan sekä asiakasrajapinnassa toimiminen ja jatkuva yhteistyö. Kustannustietoisuus painottui henkilöstökuluihin, kuten sairauspoissaolojen vaikutukseen, mitoituksen mukaiseen palveluun ja resurssien liikuteltavuuteen ja moniosaamiseen. Moniosaamisella koettiin saavutettavan säästöjä resurssin tehokkaammalla kohdistamisella ja käytöllä. Talouden näkökulmassa nousi hyvin voimakkaasti esille muiden näkökulmien vaikutus talouteen – syy-seuraussuhteet. Esimerkkinä tähän voisi nostaa johtamistyylin vaikutuksen henkilön motivoimiseen, motivoinnin vaikutuksen henkilöstön jaksamiseen sekä hyvinvointiin, jaksamisen vaikutuksen sairauspoissaoloihin sekä sairauspoissaolojen vaikutuksen henkilöstökuluihin ja sitä myöten tulokseen.

TAULUKKO 5. Johtaminen talouden näkökulmasta. (Anja Korhonen 2015-10-04.)

Johtaminen talouden näkökulmasta	Vaikutus
Pienin askelin muutoksia	pysyvämmät ratkaisut, kestävyys
Seuranta, kustannustietoisuus, analysointi + henkilöstön kanssa	tulokseen pääseminen, korjausliikkeet, onnistumisten jakaminen, kehittäminen
Hävikin seuranta	kulutustietoisuus, järkevä ostaminen ja tuottaminen, elintarvike- ja materiaalikulut
Henkilöstön liikkuvuus, resurssien priorisointi poissaolotilanteissa, moniosaaminen	sitoutuminen, hyvinvointi, pienemmät henkilöstökulut, tärkeimmät työt tulevat tehtyä (20/80 Parenton laki), asiakastyytyväisyys, laatu
Johtamisen laatu: motivointi, ergonomia-asiat, henkilöstön kuunteleminen, johtamistyyli	jaksaminen, pienemmät sairauspoissaolot, pienemmät henkilöstökulut, uudet ideat, liikevaihdon kasvu, henkilöstön hyvinvointi
Keskitettyt hankinnat, kulukuri	tulokseen pääseminen
Mitoitusten mukaiset palvelut	resurssien hallinta, henkilöstökulut
Monipalvelualueet, esimiesten välinen yhteistyö, suunnittelu	resurssien järkevä ja taloudellinen käyttö yli alueiden, henkilöstökulut, työtyytyväisyys, asiakastyytyväisyys, toiminnallisuus, ennakoitavuus
Esimiehet kentällä; vuorovaikutus	asiakastyytyväisyys laajenee ja kehittyy, henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen

5.5.2 Asiakaskeskeisyys ja -tyytyväisyys

Esimiehen vuorovaikutustaidot nousevat esille myös asiakasyhteistyössä. Esimieheltä vaaditaan kykyä neuvotella ja kuunnella asiakkaan tarpeita, suunnitella töiden ja palvelujen joustavaa ja laadukasta toteutusta. Esimiehen taito ohjata ja sparrata omaa henkilöstöään tietoisesti sopimuksen mukaisesta palvelujen toteuttamisesta ja hyvästä vuorovaikutuksesta lisää asiakkaan tyytyväisyyttä asiakasrajapinnassa. Henkilöstön sparraus erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin koettiin ajankohtaisena ja tärkeänä. Esimiesten tärkeimpiä haasteita kestävän asiakastytyväisyyden ylläpitämiseksi on saada työntekijät oivaltamaan palveluhenkisyys ja toimimaan ikävissäkin asiakaspalvelutilanteissa joustavasti ja taitavasti (valmentava johtaminen). Tuloksissa korostui myös esimiehen taito ohjata henkilöstöään purkamaan pahaa oloaan oikeaan kanavaan. (Taulukko 6.)

TAULUKKO 6. Johtaminen asiakasnäkökulmasta. (Anja Korhonen 2015-10-04.)

Johtaminen asiakasnäkökulmasta	Vaikutus
Sopimuksen mukaiset työt ja joustava tukipalvelu	tulokseen pääseminen, asiakastytyväisyys (asiakas pystyy keskittymään omaan toimintaan), lisämyynti mahdollisuus
Asiakaspalaverit, esimiehet kentällä (vuorovaikutustaidot) ja osaaminen	asiakasyhteistyö syvenee – opitaan tuntemaan asiakas ja heidän toiminta, asiakkaan sitoutuminen ja asiakkaan taloudellinen hyöty, palvelujen kehittäminen, oman organisaation liikevaihto pysyy tai kasvaa, joustetaan molemmin puolin ja pystytään reagoimaan muuttuviin tarpeisiin, markkinointi, muodostuu aito kumppanuus
Henkilöstöressurssisuunnittelu	oikea-aikainen sopimuksen mukainen palvelu
Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen ja puuttuminen ongelmiin ja poissaoloihin, seuranta, sparraus	laadukkaat sopimuksen mukaiset palvelut, henkilöstön kehittyvät vuorovaikutustaidot, hyvinvointi, henkilöstön markkinointivaikutus
Vestintä ja nopea asiakaspalautteiden käsittely	asiakastytyväisyys säilyy ja kasvaa, vaikutus maineeseen
Suunnittelu, yhteistyö, hyöty näkyväksi asiakkaille	töiden järkevä toteutus, asiakastytyväisyys kasvaa, töissä ja palvelussa on vähemmän ongelmia, asiakkaan kanssa yhdessä, palvelujen kehittäminen, asiakkaan sitoutuminen, palvelu paranee ja laajenee, uudet asiakkuudet – maine
Vuorovaikutustaidot/asiakaspalvelutaidot	asiakastytyväisyys, palvelujen kehittäminen

"...niin sitä monipalvelua, pystytään tekemään sitä yhteistyötä, asiakas saa tavallaan tasalaatuisempaa palvelua... ruokapalvelu voi tehdä laitoshuoltoa tai laitoshuolto voi tehdä ruokapalvelua..ja lähtee ihan tavallaan siitä, että mikä on se kohteen käyttö, mihin sitä käytetään, onko koulu vai päiväkotij, niin sieltä lähtee niinku tavallaan suunnittelemaan"

”...näkyvässä ja olemalla niissä asiakkaitten kohteessa ...reklamaatiot ovat tietenkin semmoinen asia, että miten niihin vastataan ja reagoidaan...omalla asenteellaan palvelualltiudellaan...aika tärkeä asiakkaalle on tietenkin se, että aina ollaan niinku lupauksen lupauksen mittasia, että tehhään palvelusopimuksen mukaiset työt ja reagoidaan, jos asiakkaalla on kiitosta tai moitetta...”

5.5.3 Henkilöstö – me-henki

Johdon sitoutuminen strategiaan heijastuu koko toimintaan. Organisaation yhtenäisten toimintatapojen, ohjeiden ja pelisääntöjen koettiin tukevan operatiivista johtamista. Niiden pohjalla ovat arvot ja visio, jotka ohjaavat toimimaan vaikeissakin tilanteissa. Toimiva yhteistyö kaikilla tasoilla vaikuttaa koko organisaation me-henkeen ja työpaikkakulttuurin muodostumiseen. Henkilöstöä pitää kuunnella ja keskustella. Henkilöstöltä nousee uusia ajatuksia palvelujen kehittämiseen ja se näkyy asiakkaalle päin parempana palveluna. Yhteinen suunnittelu yhteistyössä asiakkaan kanssa parhaimmillaan johtaa palvelujen laajentamiseen ja kehittämiseen sekä kasvattaa liikevaihtoa. Edellytyksenä on, että työntekijät tuntevat sopimukset ja pelisäännöt, joiden sisällä palveluissa voidaan joustaa. Työpaikkakokoukset koettiin tärkeiksi foorumeiksi, joissa korostuvat yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat – sama tieto kaikille. Yhdessä pohtimalla löydetään myös tapoja säästää omassa toiminnassa. (Taulukko 7.)

TAULUKKO 7. Johtaminen henkilöstönäkökulmasta. (Anja Korhonen 2015-10-05.)

Johtaminen henkilöstönäkökulmasta	Vaikutus
Positiivinen ilmapiiriin, me-hengen luominen	uskalletaan esittää erilaisia ideoita, sallitaan virheitä ja opitaan, innovaatiot, yhdessä tekemisen meininki, ei syyllistetä toisia, opitaan toisilta
Arvot ja visiot, tavoitteet näkyviksi	ohjaavat yhtenäisesti toimimaan, tasavertaisuus
Vuorovaikutustaidot, kuuntelu, keskustelu, asioiden nopea selvittäminen, läsnäolo ja tavoitettavuus, organisaatiokulttuurin muodostaminen	motivointi, sitoutuminen, yhteiset pelisäännöt, välittäminen, ongelmaratkaisut, uudet ideat, hyvinvointi
Ammattiosaaminen, moniosaaminen, työkierto, henkilöstö otetaan suunnitteluun mukaan, kaikkien osaaminen hyödynnetään, osallistaminen, luottamus, vastuu	laajempi palvelujen tuottaminen, laatu, joustavuus, motivaatio, sitoutuminen, työn monipuolisuus, osaamisen laajeneminen, palvelujen/toiminnan kehittyminen, sopimuksenmukaisuus, liikevaihdonkasvu
Tehokas oikea-aikainen viestintä; kohdekäynnit, asiakaspalaverit, työpaikkakokoukset, infot...	yhtenäiset toimintatavat, pelisäännöt, ohjeiden mukainen toiminta, tunnetaan sopimukset ja asiakkaan tarpeet
Aktiivinen puuttuminen/välittäminen, havainnointi, seurannasta huolehtiminen, toimenpiteet, esimiehet kentällä	ongelmaratkaisut, hyvinvointi, sairauspoissaolosten määrän väheneminen, henkilöstökulut pienenevät, työturvallisuus, vuorovaikutus

"No just, että viiään ne samanlaiset käytännöt ... joka ikiselle alueelle ... minusta se työpaikkakulttuuria on kaikki just se työaikojen noudattamiset ja lepotauot ja nämä ja siihen ollaan nyt tietysti menossa... johtamisella, kun tuetaan, niin minusta on hyvä tälleen, kun ollaan isossa organisaatiossa, että kun tulee joku sääntö, niin koko servica sitten noudattaa sitä.."

"...osallistetaan... kertoo reilusti tilanne, että meillä on tällöinen tavoite, meillä on vaikka taloudellinen tilanne niinku meilläkin, on haaste...että meidän on saatava säästöjä, mitä me voidaan tehdä toisin, että se työnteko on näppärämpää ja joustavampaa ja myöskin siitä hyötyy taloudellisesti, mutta myöskin asiakas hyötyy ja henkilöstökin."

5.5.4 Prosessit – joustoa palveluun

Toiminnan joustavuuteen, asiakkaan saamaan laadukkaan joustavan palvelun toteutumiseen koettiin eniten vaikuttavan moniosaamisen ja sen laajentaminen koulutuksen, tiedottamisen, perehdytyksen ja työkierron kautta. Palveluresurssin pitäisi tuntea pelisäännöt ja sopimukset sekä osata joustaa sopivasti asiakkaan tarpeiden mukaan. Ottamalla tilaaja, asiakas ja henkilöstö mukaan suunnittelutyöhön, löytää esimies yhteistyössä asiakkaan tarpeita parhaiten vastaavat ratkaisut. Tutkimuksen mukaan antamalla työntekijöille vastuuta ja luottamalla heidän suoriutumiseen ja ongelmanratkaisukykyyn, esimies sitouttaa ja motivoi työntekijää parempiin suorituksiin. (Taulukko 8.)

TAULUKKO 8. Johtaminen prosessinäkökulmasta. (Anja Korhonen 2015-10-05.)

Prosessit johtamisen näkökulmasta	Vaikutus
Laaja osaamisesta ja koulutuksesta huolehtiminen, työkierto, pelisäännöt, arvot, visiot, tavoitteet tutuksi, seuranta, mittarit, jäämäkkyys	laadukkaat toimivat palvelut, oikea asenne, toiminnan yhdensuuntaisuus, korjausliikkeet, kehittäminen
Suunnittelu yhteistyö	innovatiiviset palvelut
Sopimukset ja ohjeet jalkautetaan, kerrotaan hyöty ja tavoite, asiakastarve, keskustelu	sopimuksen mukaiset palvelut ja yhtenäiset sovitut toimintatavat
Resurssin liikuteltavuus	oikea-aikainen palvelu
Vastuun/tehtävien jakaminen, luottaminen	sitoutuminen, motivaatio ja innovatiivisuus, uudet ideat, ongelmanratkaisukyky

"Ne pelisäännöt tuommosessa pitää kuiteski olla aika selkeet, missä ja mitä...luotetaan siihen henkilöstöön ja annetaan se semmonen tietty vapaus sille ammattiosaamiseen, että ei niinku kahlita sitä, sitä osaamista tai... ja ne saa niinku loistaa ja näyttää, yrittää saada sillai henkilöstö mukaan, että niinku työnsuunnitteluun ... silloin se varmasti se se toteuttaminen varmasti sinne asiakkaalle päin näkyis niinku parempana, siinä sitoudutaan..."

"...ja noudatetaan niitä tavoitetunteja, että niitä ei saa ylittää ja tämä on se millä mennään, mutta siinä pitäis aina muistaa se tuottamisen joustavuus myös, et niinku se on meillä ohjenuora ja mitoitus kanssa on ohjeellinen, että sehän ellää koko ajan..."

"No, puhuttiin jo siitä työkierrosta ja osaamisen laventamisesta, sitt varmaan tarvitaan ihan tuollaiset asenteellisetkin seikat..."

"...ollaan jo suunnittelu vaiheessa mukaan ja päästään siihen asiakas rajapintaan plus sitten, että se mitotus tulee meiltä ja onhan siellä samalla tavalla määritelty palvelunkuvaus tai palveluryhmäkuvaus, minkä raamissa mennään, mut kuiteskin siinä myös pystytään määrittelemään sieltä tilatyyppejä ja menetelmien kautta, miten se työ toteutetaan..."

5.6 Kehittäminen

Kysyttäessä organisaation kehittämistarpeita esille nousivat palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen, palvelujen vahvempi markkinointi ja asiakkaan osallistamisen lisääminen sekä tulevaisuuden tarpeiden ennakoiva määrittäminen. Vastaukset viittasivat organisaation kilpailukykyyn parantamiseen.

"..tietysti nämä on tosi erilaisia nämä meidän palvelu ja tuotteet...varmaan vois sillai, että oisko järkevää... miten niitä kehitetään, että ois semmosia, voisko olla joku työryhmä, joka niitä, jos ajatellaan, että on palvelupaketteja ja tuotepaketteja, mitä ne sisältää, ja mitä ne vois olla sillai ja löytyiskö jotain uusia..."

"... meidän pitäis saada tuotteistus tehtyä ja ja sitten se vaatii sen toimintolaskennan sinne taakse..."

"...meidän pitäis sitten myös tuota olla niinku edistyksellisiä ja miettiä niitä asiakkaan tarpeita, mitä asiakas voisi tarvita, mutta ei välttämättä ite älyä vielä, että se ois kanssa sitä innovatiivisuutta ja sitten, että saatas sitä uutta markkinaa ja liikevaihtoa ja etua ehkä myöskin kilpailijoihin nähden..."

"...miten me yhdessä tehhään paremmin huomina jotenkin tälleen...mutta se tarkoittaa sitä, että molemmat haluaa olla toistensa kumppaneita, muuten se ei, muuten se ei niinku onnistu..."

5.7 Vertailua toiseen tutkimukseen

Veripään (2011, 70, 72, 76, 79, 82, 87) tutkimuksessa korostui samoja elementtejä tuloksissa kuin omassa tutkimuksessani strategian viemisessä käytäntöön. Näitä olivat muun muassa osallistuminen (jatkuvat keskustelut) ja työelämälähtöisyys (käytännönläheisyys), sitoutuminen strategiatyöhön, strategian ymmärrettävyys, johtamisen laatu (avoimuus, vuorovaikutus, osaamisen hyödyntäminen), johdon kenttätyö, strategiaviestintä (riittävä aika ja selkeä ohjeistus) ja yhteisen kielen löytyminen (kansankieli). Mittareissa yhtymäkohtia olivat talous- ja seurantamittarit sekä kaksisuuntainen viestintä (palautteet). Molempien tutkimuksen käytännönviemisen esteinä nousivat muutosvastarinta, jatkuva muutos, aikapula, strategian yhteyden puute omaan työhön ja vanhat toimintakulttuurit.

6 YHTEENVETO

Servica oli vuoden 2014 aikana tehnyt sisäisiä analyyskejä ja PESTEL-analyysin ja niiden avulla päivittänyt strategiaansa ja organisaatiotaan. Strategian eteenpäin vieminen osittain alue-esimies- ja kokonaan kenttätasolle saakka oli viivästynyt, sen sijaan iso organisaatiomuutos vietiin läpi hyvin suunnitellulla aikataululla. Tässä tutkimuksessa arvojen ja vision sisäistämisen puute heijastui vastauksissa aika-ajoin, niin että kaikki työntekijät eivät olleet niin motivoituneita (kiinnostus) tai sitoutuneita (vastuu) toimintaan. Voidaan myös kyseenalaistaa, ohjaavatko yrityksen määrittelevät arvot toimimaan arvojen mukaisesti, kun niitä ei tunnettu vai nousevatko muut oletetut arvot ohjaamaan eri tilanteissa? Kun visio oli myös useimmille vieras, ei tiedetä, mitä pitkällä tähtäimellä tavoitellaan ja ajatellaan lyhytnäköisesti. Sen sijaan osa lyhyen tähtäimen tavoitteista oli tiedossa, mitkä näkyivät hyvin toiminnassa.

Lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamisen, toimenpiteiden, seurannan ja mittaamista koskevien kysymysten kohdalla nousi esille konkreettisia operatiivisen johtamisen työkaluja ja keinoja tavoitteiden, toimenpiteiden ja niiden analysoinnin ja seurannan konkretisoitumiseksi. Koettiin tärkeäksi, että tavoitteista ja toimenpiteistä koko ajan keskustellaan, osallistetaan pohtimaan, jotta ne tulevat tutuiksi ja ymmärretään niiden merkitys omaan työhön, työyhteisöön ja organisaatiolle. Koettiin myös tärkeäksi, että kun toimenpiteistä keskustellaan, ne viedään hyvin käytännön tasolle, avataan arkikielelle ja tuodaan esille esimerkkejä. Tiedon sisäistämistä lisäsi toisto ja asioiden tuominen keskusteluun pienempinä palasina. Teoriassa esille nousseet vuorovaikutteinen ja osallistava johtaminen näkyvät näin voimakkaasti tutkimustuloksissani strategian käytäntöön viemisen keinoina.

Tutkimus tuki strategiaviestinnänteoriaa. Strategiaviestinnälle ja asioiden sisäistämiseksi pitää antaa myös riittävästi aikaa. Kannustus ja yhdessä tekemisen meininki (ilmapiiri) lisäsivät henkilöstön motivaatiota tavoitteisiin pääsemiseksi. Onnistunut viestintä tutkimuksen mukaan vaatii yhtenäisen materiaalin, joka on käytännönläheinen, selkeä ja ymmärrettävä. Strategiaa pitäisi viestiä eri foorumeiden kautta kaikille samansuuntaisesti yhtä aikaa. Tärkeimmiksi viestintäkeinoiksi nousivat keskustelut työpaikkakäynneillä ja -kokouksissa.

Johtamisen laatu on monisäikeistä. Johtamiselta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja tehokasta oikea-aikaista viestintää. Jotta henkilöstö saadaan sitoutettua ja motivoitua, pitäisi heidät ottaa mukaan strategian suunnitteluun; mitä tämä tarkoittaa juuri minun työssäni? Viestinnässä pitää huomioida niin sisäinen kuin ulkoinen viestintä ja parhaimmillaan ottaa myös asiakas mukaan suunnitteluun. Operatiivisen johdon tehtäviä oli varmistaa ja huolehtia prosessien ja toiminnan sujuvuudesta sekä työhyvinvoinnista puuttamalla myös epäkohtiin ja sairauspoissaoloihin. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation osaamisesta huolehdittiin perehdytyksen, työkierron ja moniosaamisen lisäämisen kautta. Palkitseminen ei noussut merkittävästi esille, vaikka se teorian mukaan voi olla osittain motivoinnin lähde.

Tutkimuksessa tulokortin tekijöistä korostuivat talous- ja henkilöstömittarit. Esimiesten vastuu kannattavuudesta nousi esille palvelujen oikealla (resurssit) kohdentamisella ja moniosaamisen hyödyn-

tämisellä. Myös asiakaskyselyt ja -palautteet miellettiin mittareiksi, vaikkakin vain harvemmissä vastauksissa. Tulokortista nämä olivat konkreettisia esimiestasolla, mutta vähemmän kenttätasolla. Niistä oli vasta aloitettu keskustelemaan kehityskeskusteluissa ja työpaikkakokouksissa. Tutkimuksen mukaan strategian jalkauttamista ja tulokortin tulosten seuranta ei oltu viety vielä kokonaan käytäntöön, ja jos tätä peilataan teoriaan, voidaan epäillä, että kokonaisuutta ei hallita. Tämä kävikin ilmi asiakasrajapinnassa toimimisessa (asiakaspalvelutilanteissa puutteita) tai kun varsinainen toiminnallisuus ei vastauksissa korostunut.

Opinnäytetyössäni perehdyin ja hyödynsin laajasti Kaplanin ja Nortonin, tulokortin luoja, eri vuosien kirjallisuutta. Useissa eri lähteissä (kirjallisuus, sähköiset lähteet) viitataan heidän tutkimuksiin ja heitä arvostetaan strategiakartan ja tulokortin kehittäjinä aina vuodesta 1992 tähän päivään saakka. Tutkimukseni mukaan he ovat luoneet mainion työkalun organisaatioiden käyttöön, ne seikat jotka tulokortista oli viestitty operatiiviselle tasolle painokkaimmin, toteutuivat. Epäonnistunut viestintä jättää strategian organisaatiossa keskeneräiseksi ja vaillinaiseksi. Ilman johdonmukaista ja suunniteltua strategian jalkauttamista on kuitenkin operatiivisen johdon vaikea viedä strategiaa eteenpäin ja yksin tutkimukseni mukaan ylempi johto ei siinä onnistunut. Tarvitaan jatkuvaa operatiivisen johdon ja työntekijöiden välistä keskustelua ja strategisten osatekijöihin palaamista käytännönläheisesti, sillä muuten strategia ei jää elämään käytännössä ja kokonaisuus, asiakkuuden ja talouden hallinta, henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen sekä toiminnan sujuvuus ja joustavuus, kärsivät.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi vaihtoi suunnitelmasta hieman suuntaa. Tutkimusorganisaatiossa tapahtui muutoksia ja strategian eteneminen hidastui, mikä vaikutti siihen, ettei operatiiviselle tasolle vielä muodostettu konkreettista tuloskorttia tai vastaavaa apuvälinettä, mikä oli alkuperäinen suunnitelmani – saada käyttöön konkreettinen apuväline strategian viestimiseen. Sen sijaan tutkimus antoi runsaasti tietoa johtamiseen, miten strategiaa on hyvä viedä eteenpäin, miten henkilöstö saadaan sitoutumaan tavoitteisiin, ja mikä merkitys on seurannalla, mittaamisella. Peilaan pohdinnoissani tuloskortin näkökulmia tutkimusorganisaatiooni, työelämään sekä omaa oppimista.

Mielestäni tutkimusmenetelmä oli sopiva tähän tutkimukseen. Haastatteluaineisto tuotti yllättävän laaja-alaisesti ja runsaasti tietoa ja analysointi vei enemmän aikaa kuin oli kuvitellut. Olin tyytyväinen asettamiini haastattelukysymyksiin. Oma mielenkiintoni aiheeseen teki haastatteluista äärimmäisen kiinnostavia. Kun litteroi tutkimustuloksia ja pyrkii analysoimaan tuloksia tutussa toimintaympäristössä objektiivisesti, antaa tutkimus uusia ajatuksia omaan johtamiseen ja tietojen eteenpäin viemiseen – operatiivisen johtamisen näkökulma laajentuu. Tutkimus antoi hyvää tietoa, mitä strategia työssä pitää jatkossa tehdä ja täsmentää kuten arvot ja visio näkyväksi arkeen, ja että tavoitteet on tiedostettava joka tasolla. Omaan johtamiseen vaikuttaa jatkossa enemmän alue-esimiehille asioiden palastelu ja asioiden sisäistämiseen tarvittava ajan lisääminen. Liian isojen kokonaisuuksien ja liian monien asioiden vieminen eteenpäin yhdellä kerralla ei ole järkevää, sillä osa asioista jää kesken-eräiseksi. Ihmisille pitää antaa aikaa työstää ja sisäistää asioita. Tutkimuksessa korostui myös jatkuvan keskustelun merkitys. Tutkimustyön aikana päätimmekin kollegani kanssa jatkaa erityisiä pulinapalavereita esimiespalavereiden lisäksi. Tavoite on pulinapalavereissa antaa aikaa keskustelulle ja esimiespalaverien olevan luonteeltaan enemmän informatiivisia.

Jatkuva raportoinnin ja analysoinnin merkitys omassa työssä kasvoi. Jatkuva keskustelu strategisista osa-alueista ja tulosten laaja-alainen analysointi omien esimiesten kanssa, auttaa heitä paremmin sisäistämään ja oivaltamaan taloudellisten, asiakaslähtöisten, henkilöstön ja palvelujen toiminnallisuuden painoarvoja, joita oma organisaatio on asettanut. Tähän asti on painotettu talouteen vaikuttavia osa-tekijöitä (tulosraportti, kannattavuus) sekä henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (henkilöstöohjeet, henkilöstömittarit). Kun talouden tasapainosta on puhuttu koko alkuvuosi uusille alue-esimiehille, näkyy se myös tämän hetkessä tuloksessa. Kun henkilöstömittareita on tarkasteltu yhdessä (sairauspoissaolojen seuranta, työssäolopäivät), kiinnitetään entistä enemmän huomioita henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Mitä mitataan, on tuonut tulosta. Myös jatkuva palautteiden ja asiakaskyselyn tulosten analysointi ja toimenpiteet ovat nousseet esille.

Alue-esimiehet itse ovat panostaneet myös toiminnan kehittämiseen tarkentamalla kohteittain työnkuvia ja toimintaan vaikuttavia eri tekijöitä - prosesseja on hiottu, silti on vielä kehitettävää. Moniosaajakoulutukseen, perehdytykseen ja työkiertoon on panostettu. Asiakasrajapinnassa asiakkaan palvelussa tarvitaan edelleen lisää perehdytystä ja koulutusta, on ymmärrettävä arvontuotannon merkitys asiakkaalle. Asiakaskyselyn kevään tulosten parantuminen onneksi viestittää, esimiesten ja henkilöstön onnistumista paremmin kuin edellisenä vuonna. Tutkimuksen vastauksissa kävi kuitenkin

ilmi, etteivät kaikki osaa isossa organisaatiossa viestiä ja toimia mm. poikkeavissa tilanteissa toivotulla tavalla.

Strategian jalkautus omassa organisaatiossa nytkähtää lopultakin eteenpäin. Nyt strategiaa on päivitetty ja jatkossa strategiaa viedään eteenpäin työstettäväksi strategisten esimiesfoorumien jälkeen painoarvo, näkökulma kerrallaan työpaikkakokouksiin. Vaikka moni asia onkin mennyt eteenpäin keskeneräisestä strategian jalkauttamisesta huolimatta, on koko ajan kehitettävää, jotta pystytään kilpailijoiden kanssa vähintään samalla tasolla, pyrkimys on parempaan. Nyt strategia viedään käytännötasolle ja henkilöstö pääsee pohtimaan, mitä kukin painoarvo tarkoittaa juuri hänen tai kohteen tiimin työssä. Keskusteluissa pitää ottaa esille myös monikulttuurisuus, joka on noussut tänä kesänä ja syksynä voimakkaasti julkisiin keskusteluihin ja someen. Mitä Servican arvojen kautta monikulttuurisuus on ja miten se näkyy toiminnassamme? Monilla palveluliikkeillä on ollut jo pitkään varsinkin Etelä-Suomessa monikulttuurisempaa henkilöstöä laitoshuollossa. Meidän arvot pitää saada tutummaksi muutenkin, sillä niiden avulla on helpompaa toimia myös ongelmatilanteissa – niihin on hyvä nojata.

Harmi, kun strategian jalkautus viivästyi kehityskeskusteluista. Toisaalta se voi olla hyväkin asia. Moni on keskustellut kehityskeskusteluissa parista tärkeästä osa-alueesta talouteen vaikuttavista käytännön ja omaan jaksamiseen liittyvistä asioista. Jatkossa on muiden näkökulmien vuoro ja sisäistäminen on yksi näkökulma kerrallaan vähiten käsiteltynä helpompaa. Kun kehityskeskusteluissakin edetään vaiheittain ja toteutetaan kaksivaiheisia keskusteluja, voi seurantakeskustelussa palata henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumiseen. Työpaikkakäynneillä keskustellaan lisää asetetuista tavoitteista ja toteutumista. Päästään lopultakin vuorovaikutteiseen oppivaan ja kehittyvään nykyaikaiseen tavoitteelliseen organisaatioon.

Tänä päivänä ruokapalveluilla on prosessien ja työn ohjaukseen erilaisia tuotannonohjausjärjestelmiä. Servican ruokapalvelussa kehitetään kokoajan Aromi-järjestelmää ketterämmäksi ja koulutetaan tuotannon, palvelukeittiöiden henkilökuntaa ja moniosajia ko. ruokatuotannon järjestelmän hallintaan ja hyödyntämiseen sekä asiakkaita järjestelmän avulla tilaamiseen. Kiinteistönhoidossa on omat vastaavat vikailmoitus- ja tuotannonohjausjärjestelmänsä. Laitoshuollon puolella erilaiset puhtauden laadunseurantajärjestelmät ja puhtauden mittaaminen yleistyvät (Ranta 2015-09-29 ; Ala-Ilomäki 2015-09-29). Servicassakin mietitään, mikä laadunseurantajärjestelmä tukisi parhaiten puhtauden seurantaan. Myös tilaajien ja omistajien sopimukset ja odotukset ohjaavat kehittämään lisää toimintaa. Tietotekniikan rooli näillä toimialoilla lisääntyy. Strategiaa tehdään elävämmäksi myös tekniikan kautta. Asiakasyhteistyön syventämisen lisäksi päättelen suoritusten mittaamisen, prosessien kehittämisen tärkeimmäksi seuraavaksi askeleeksi. Molemmilla voimme vaikuttaa jatkossa parhaiten talouden tasapainoon, asiakkuuksien varmistamiseen, jatkuvaan kehitykseen ja tuloksen tasapainottamiseen (in-house) sekä kehittää omaa kilpailukykyä.

Kamensky (2015, 14) puhuu menestyksen timantista, joka koostuu neljästä isosta menestyksen osatekijästä: strategia, vuorovaikutus, johtaminen ja osaaminen. On mielenkiintoista todeta, että nämä osatekijät nousevat myös tutkimuksessani esille. Jotta strategia tulee eläväksi ja tavoitteet jokaista

ja jokaisen työtä koskettavaksi, tarvitaan jatkuvaa laadukasta osallistavaa nykyaikaista johtamista ja monisuuntaista vuorovaikutusta. Jotta tavoitteet saavutetaan, tarvitaan vahvaa innovatiivista luovuutta ja laajaa osaamista. Verkostoitumiseen pitäisi Servicassakin panostaa lisää, mikä omalta osaltaan laajentaisi osaamista ja yhteistyön kautta arvontuotantoa asiakkaille kehittyvinä palveluina ja omistajille tulostavoitteen toteutumisenä. Kaplanin ja Nortonin kirjat antoivat minulle hyvän pohjan strategiatyölle. Strategiakartan ja tuloskortin painoarvot ja merkitys johtamisen työkaluina avautuivat strategiatyön alkumetreiltä jatkuvana prosessina (strategian uudistumisen tärkeys). Tuloskortin näkökulmat antavat hyvän pohjan arjen työlle ja johtamisessa kokonaisuuden hallintaan.

Mietin, mikä asia olisi pitänyt ottaa opinnäytetyössä paremmin esille? Pitäisikö kestävän kehityksen ajatusta linkittää tuloskorttiin vai sisältyykö se jo siihen? Pohdin kestävän kehityksen painoarvo kerrallaan:

1. Taloudellinen kestävyys on mielestäni niin tuloskortissa kuin kestävän kehityksen ajatusmallissa syy-seuraussuhteiden tuotos. Kaikki kestävän kehityksen tai tuloskortin painoarvot vaikuttavat lopulta talouteen.
2. Sosiaaliseen kestävyysvaikutavat strategisen ja operatiivisen johtamisen laatu. Johtamisen laatu vaikuttaa henkilöstön osaamiseen, hyvinvointiin ja jaksamiseen sekä oikea-aikaisiin laadukkaisiin palveluihin (työ- ja asiakastyytyväisyys). Vuorovaikutteinen yhteistyö ja suunnittelu vaikuttavat kehittyviin palveluprosesseihin ja pysyviin sopimuksiin.
3. Ekologinen kestävyys lisää sekä asiakkaan, että henkilöstön hyvinvointia ja työturvallisuutta, kuten puhdas turvallinen toimintaympäristö ja ravitseva laadukas kotimainen ruoka sekä luo pohjaa taloudelliselle kestävyydelle, kuten kestävät hankinnat, vähän biojätettä, turvalliset oikein annostellut pesuaineet ja jätteiden lajittelu (kierrättäminen).

Johtopäätöksenä voisi todeta, että tuloskortti sisältää kestävän kehityksen elementit. Odotan, että Kestävä kehitys tämän päivän trendinä nouseekin nyt etenevässä strategian jalkautustyössä yhteisissä pohdinnoissa Servican esimiesfoorumeissa ja työpaikkakokouksissa enemmän vielä käytännöntasolla arvojen ja tuloskortin näkökulmien kautta esille.

7.1 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Luin alussa paljon teoriaa. Tutkimuskysymysten muodostaminen oli selkeää, mutta aiheen rajaaminen oli alussa vaikeaa. Haastattelukysymysten hahmotuttua ja haastattelujen myötä innostui aiheesta aivan eri tavalla. Analysointia piti pohtia pitkään, kunnes löysin mielestäni hyvän tavun taulukoiden kautta tuoda esille tutkimuksen monisyistä aineistoa. Yllättävintä oli, miten tutkimustuloksistani löytyi yhtymäkohtia teorialtietoon niin paljon. Lopulta suodatin loppupäätelmiin, yhteenvetoon ne tulokset, jotka toistuivat useammin. Sain muutamalta haastattelujen lopussa palautetta, miten kysymykset olivat samantyyllisiä. Itse olin tyytyväinen, kun hieman eri näkökulmista kysyin "useammin melkein samaa asiaa", sillä näin sain laajan tutkimusaineiston sekä hyvin tuloksia strategiatyöhön, johtamisen ja tuloskortin näkökulmiin.

Raportin teoriaosuuden kirjoittaminen oli helppoa, kun oli tutustunut kirjallisuuteen, poiminut aiheisiin liittyviä artikkeleita ja löytänyt netistä haastattelun sekä pari samantyylistä opinnäytetyötä, jotka sivusivat omaa aihettani. Toisen opiskelijan työn opponoinnin aikaan huomasin, että Kestävän kehityksen -näkökulma omasta työstäni puuttui. Toisen opponitua työni hioin vielä omaa työtäni. Opinnäytetyökin voi olla jatkuva prosessi, sillä siinä tapahtuu koko ajan oppimista – huomaat joka kerta luettuasi, mitä vielä voit parantaa tai laajentaa työtäsi. Mielestäni onnistuin riittävästi rajaamaan aihetta. Pituutta työlle olisi saanut helposti laajentamalla tulokortin näkökulmien aihealueita mittaamisineen. Mielestäni onnistuin hyvin tiivistämään kokonaisuuden. Teoriaan viittaamiset tuloksissa olisi voinut huomioida paremmin.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALA-HUHTA, Tarja 2015-09-29. TPA Andersson Oy, palveluyksikön johtaja. Siivouksen laadunarviointin mittarit [luento]. Mikkeli: Etelä-Savon sairaanhoitopiiri.
- BALANCE SCORECARD INSTITUTION 2015-10-20. Balanced Scorecard Basics. [Viitattu 2015-10-20.] Saatavissa: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- CFO TALK RADIO 2012-10-05. Robert S. Kaplan [haastattelu]. [Viitattu 2015-10-21.]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=IY3VY836DQo>
- HILMA 2015-11-09. Julkisen hankinnat. [Viitattu 2015-11-09.]. Saatavissa: <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/>
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- SCHEIN, Edgar H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- COLLINS, Jim 2001. Hyvästä Paras. Jyväskylä: Kauppakaari/Talentum Media Oy.
- ITÄ-SUOMEN HUOLTOPALVELUT LIIKELAITOSKUNTAYHTYMÄ 2012-12-21. Liiketoimintasuunnitelma. Kuopio: Leväsentien pääkonttori.
- JÄRVINEN, Pekka, RANTALA, Jukka ja RUOTSALAINEN, Petri 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- KAMENSKY, Mika 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, S. Robert ja NORTON, P. David 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, S. Robert ja NORTON, P. David 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, S. Robert ja NORTON, P. David 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- KAPLAN, S. Robert ja NORTON, P. David 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum
- KAPLAN, S. Robert ja NORTON, P. David 2001. The strategy-focused organization. How balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard business school press.
- KvaliMOTV, 2015-09-22. Tapaustutkimus. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- LEHTO, Tero 2015-08-21. Johtaminen. Johtamisen laatua kannattaisi mitata [artikkeli]. Tekniikka & talous.
- NEILIMO, Kari JA UUSI-RAUVA, Erkki 2014. Johdon laskentatoimi. 6.-12.painos. Helsinki: Edita.
- OPETUSHALLITUS. Yleistä BSC-mallista. [Viitattu 2015-09-30.] Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/yleista_bsc_mallista
- PALDANIUS, Tuija 2015-07-08. Palvelujohtaja. [Haastattelu.] Kuopio: Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä.
- RANTA, Päivi 2015-09-29. Siivoustyönjohtaja. Laadun arviointi INSTA 800-standardin avulla [luento]. Mikkeli: Etelä-Savon sairaanhoitopiiri.
- RASK, Timo 2015-09-04. Toimitusjohtaja. Osaksi asiakkaan arvoketjua [lehtiartikkeli]. Tekniikka & talous.

- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Godhard David. Konsultti ja coach. Developing a global mind-set in Finnish organisations [kirja-artikkeli]. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Tirkkonen Mauno. Konsultti, valmentaja, coach. Suoritusten johtamisesta onnistumisten johtamiseen [kirja-artikkeli]. Saarijärvi: Pertec Consulting Oy.
- VILKKUMAA, Matti 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Kannattava yritys. 1. painos. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- VERIPÄÄ, Heli 2011. Matkalla strategiseen ajatteluun. Viestinnän merkitys Kouvolan kaupunkistrategian jalkautuksessa. Opinnäytetyö. Saatavissa:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27056/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-2011052310902.pdf?sequence=1>
- YLE. Kotimaa 2015-07-27. SAARI, Eveliina ja FISCHER, Merja. Työpaikkojen kehityskeskustelut muinaisjääne? Nykypäivän luova vastuunkantaja voisi saada palautetta kollegalta. [Viitattu 1.8.2015]. Saatavissa:
http://yle.fi/uutiset/tyopaikkojen_kehityskeskustelut_muinaisjaanne_nykypaivan_luova_vastuunkantaja_voisi_saada_palautetta_kollegalta/8183190
- ÖSTERBERG, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppa-kamari.

LIITE 1: KIRJE HAASTATELTAVALLE

Haastattelu

Itä-Suomen huoltopalvelut liikelaitoskuntayhtymä on uudistanut organisaatiomalliaan ja päivittänyt strategisia tavoitteitaan. Strategiset tavoitteiden tarkoituksena on tukea henkilöstön-, asiakastytyväisyyden, prosessien toimivuuden kautta myös taloudellista ja tehokasta kehittyvää organisaatiota. On tärkeää, että strategia on mukana jatkuvasti arjessa.

Tämän tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteena on löytää niitä tekijöitä, jotka parantaisivat organisaation päämäärien saavuttamista lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen tuo kilpailukykyä ja edesauttaa monipalvelualueutta uuteen toimintamalliin.

Haastattelun toteutus ja aikataulu

Opinnäytetyön tutkimusaineiston yhtenä menetelmänä on teemahaastattelu, joka kestää reilun tunnin. Haastattelu nauhoitetaan. Näkökulmana on operatiivinen johtaminen ja strategian jalkautuminen käytäntöön. Varsinaiset tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyöllä haetaan vastauksia, ovat:

- Miten strategia viedään käytäntöön?
- Mitkä operatiivisessa johtamisessa ovat oleellisia tekijöitä strategian jalkauttamisessa käytäntöön?
- Miten varmistetaan, että organisaatiossa toimitaan strategian mukaisesti?

Haastattelussa kerätty tieto käsitellään ja raportoidaan luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tulokset raportoidaan niin, ettei kenenkään anonyymisuoja kärsi. Opinnäytetyölle on saatu tutkimuslupa va. toimitusjohtaja Sakari Elorannalta. Ohjaajina opinnäytetyössä toimii työelämän edustajana palvelujohtaja Sari Karttunen ja Savonia ammattikorkeakoulun opettaja Milla Siimekselä.

Toivon, että Teitä kiinnostaa osallistuminen haastatteluuni. Varasin kalenteriinne alustavan ajan. Mikäli aikataulu ei ole sopiva tai haluatte lisätietoja haastattelusta, muutun mielelläni aikataulua ja vastaan kysymyksiinne.

Yhteistyöstä kiittäen

Anja Korhonen

Palvelupäällikkö

Savonia AMK-opiskelija

Liiketalouden linja

LIITE 2: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Monipalvelualueen tavoitteiden käytäntöön vieminen operatiivisen johtamisen kautta

1. Taustakysymykset

- a. Kuinka kauan olet toiminut johto-/ esimiestehtävissä?
- b. Millaista johtamis-/esimieskoulutusta olet käynyt/suorittanut?

2. Tuntevatko monipalvelualueen työntekijät mielestäsi organisaation

- a. arvot
- b. vision
- c. tavoitteet
- d. toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi
- e. miten tavoitteita seurataan ja mitataan
- f. jos eivät niin miksi eivät?

3. Operatiivinen johtaminen

- a. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat tavoitteiden toteuttamiseen organisaatiossa?
- b. Mitä edellytyksiä mielestäsi vaaditaan henkilöstön mukaan saamiseksi strategian toteuttamiseen organisaatiossa?
- c. Mitkä tekijät johtamisessa mielestäsi estävät tavoitteiden omaksumista ylhäältä alaspäin?
- d. Mitä keinoja esimiehellä on tavoitteiden jalkauttamiseksi omalle alueelleen tai yksiköihin?
- e. Mitä tukea/välineitä esimiehille olisi hyvä järjestää strategian toteutukseen kentälle?

BSC/Organisaation eri painoarvojen tarkastelua johtamisen näkökulmasta:

4. Talouden tasapaino (tehokkaat ja joustavat palvelut):

1. Miten alue-esimies johtamisellaan voi vaikuttaa alueensa taloudelliseen kestävyys-/kannattavuuteen?
2. Miten alue-esimies voi edesauttaa joustavien palvelujen toteutumista?

5. Asiakaskeskeisyys ja - tyytyväisyys

- a. Miten johtamisen näkökulmasta ylläpidetään tai parannetaan asiakastyytyväisyyttä?
- b. Miten esimies voi sparrata työntekijöitä asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi?
- c. Miten johtamisella vaikutetaan innovatiiviseen uusia palveluja edelleen kehittävän yhteistyökulttuuri muodostumiseen (asiakkaan kanssa)?

6. Yksi Servica - henkilöstö

- a. Miten johtamisella tuetaan yhtenäisen organisaation työpaikkakulttuurin muodostuminen?
- b. Miten esimies voi vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin?
- c. Miten esimies pystyy vaikuttamaan sairauspoissaolojen määrän vähenemiseen?

7. Prosessit – joustoa palveluun

- a. Miten johtamisella vaikutetaan henkilöstön palvelujen tuottamiseen joustavasti?
- b. Miten monipalvelualueen **palveluja/tuotteita** pitäisi kehittää? Millä keinoin se onnistuisi?