

Arvot ja esimiestyö ulkoistetussa logistiikkaympäristössä

Case Yritys

Elina Aaltonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019
Tekniikan ala
Insinööri (ylempi AMK), logistiikka

Tekijä(t) Aaltonen, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2019
	Sivumäärä 84 sivua + 6 liitesivua	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Arvot ja esimiestyö ulkoistetussa logistiikkaympäristössä Case Yritys		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (ylempi AMK), logistiikka		
Työn ohjaaja(t) Petri Vauhkonen, Pakarinen Risto		
Toimeksiantaja(t) Salassa pidettävä		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tilaaja on logistiikan ulkoistusratkaisuja tarjoava suomalainen yritys. Tutkimuksen avulla haluttiin kehittää johtamisen toimintakulttuuria yhtenäisempään suuntaan kehittämällä arvojohtamista ja esimiestyötä. Tutkimuksessa selvitettiin arvojen tunnettuutta ja toteutumista, johtamisen käytäntöjä ja esimiestyöhön saatua koulutusta, tukea ja resursseja. Tulosten pohjalta laadittiin ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi.</p> <p>Ihmisten johtamista ja arvojohtamista käsittelevän kirjallisuuden pohjalta valittiin arvojen mittaamiseen soveltuvia tapoja sekä tilaajaorganisaatioon ja logistiikka-alalle soveltuvia johtamisen teemoja, joiden toteutumista tutkittiin sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin verkkolomakkein toteutettua kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen tuloksissa kysymyksiä herättäneitä aiheita selvennettiin haastatteleamalla joitakin esimiehiä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että arvojen tunnettuudessa ja toteutumisessa on kehitettävää. Eri näkökulmista tarkasteltuna arvojen toteutuminen tosin nähtiin eri tavoin. Johtamiskäytännöistä kehitettävää olisi etenkin palautteenantokulttuurissa. Esimiestyöhön saadussa koulutuksessa, tuessa ja resursseissa oli vaihtelua.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista johdettiin kehitysehdotuksia, joita toteuttamalla arvojen tunnettuus kasvaisi ja johtamiskäytäntöjä voitaisiin yhtenäistää. Kehitysehdotuksia olivat esimerkiksi arvojen jalkautuksen jatkaminen, ihmisten johtamiseen liittyvien käytäntöjen kehittäminen ja yhtenäistäminen sekä johtamisstrategian luominen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) johtaminen, esimiestyö, arvojohtaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Liitteet 1–2 ja 4–5 sekä luku 4.1 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Myös vastaajamäärät sekä toimeksiantajan toimintaa kuvailevat kohdat on poistettu. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 10.5.2024.		

Author(s) Aaltonen, Elina	Type of publication Master's thesis	Date May 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 84 + 6 attachment pages	Permission for web publication: x
Title of publication Company values and leadership practices in outsourced logistics Case Company		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Petri Vauhkonen, Risto Pakarinen		
Assigned by Confidential		
Abstract <p>The study was assigned by a Finnish company that offers logistics outsourcing solutions for other companies. The target of the study was to standardize operational culture by developing value-based leadership and leadership practices in case company. Value-based leadership study focused on how well the values are known and if the operations were in accordance with the values. Leadership study focused on leadership practices and the supervisors' experiences in receiving education, support and resources in their work.</p> <p>The study was done with survey research method. Survey questions were chosen by applicable leadership theories that agreed with assigning company and logistics industry. Data was collected by using an online questionnaire. Separate questionnaires were sent both to the employees and the supervisors. Certain results in the questionnaire that caught the author's attention, were researched more thoroughly by interviewing a few supervisors.</p> <p>According to the results of the survey, implementation of the company values, as well as the leadership practices, require further development. Feedback practices in particular should be improved. There was variation in how much the supervisors experienced education, support and resources given.</p> <p>As a result, suggestions on how to develop the leadership operations were presented. Implementing these suggestions would increase the awareness of the values and standardize the leadership practice. Examples of these suggestions are that the value implementation should be continued, practices in leadership should be further developed and standardized and a leadership strategy could be created.</p>		
Keywords/tags (subjects) leadership, values, value-based leadership		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Tavoitteena yhtenäisempi Yritys	5
2	Arvot organisaation toiminnan ohjaajina	6
2.1	Arvojen määrittelyn perusteita	6
2.2	Arvojen määrittely.....	7
2.3	Arvojen jalkauttaminen	9
2.4	Arvojohtaminen.....	11
2.5	Arvojohtamisen mittaaminen	12
3	Johtaminen ja esimiestyö	12
3.1	Asioiden ja ihmisten johtamista	13
3.2	Johtamisella voi vaikuttaa	13
3.3	Itsensä johtaminen	15
3.4	Johtamisstrategia	16
3.5	Johtamisen laadun mittaaminen.....	17
3.6	Johtamisen kehittäminen	18
3.7	Hyvän johtamistavan määritelmiä	19
4	Tutkimusasetelma	23
4.1	Yritysesittely	23
4.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja kohderyhmä.....	23
4.3	Menetelmän valinta	24
4.4	Tutkimuksen toteutus	25
4.4.1	Aineistonkeruulomakkeiden laadinta	25
4.4.2	Aineistonkeruu	29
5	Tulokset	30
5.1	Taustatiedot	30
5.2	Arvojen tunnettuus	34
5.3	Arvojen toteutuminen.....	37
5.3.1	Vastaajaryhmien vastaukset arvoista.....	44
5.3.2	Avoimet vastaukset arvoista	45
5.3.3	Arvot esimiesten haastatteluissa	45

	2
5.4 Johtaminen.....	46
5.4.1 Avoimet vastaukset johtamisesta	55
5.4.2 Vastaajat eri ikäryhmistä.....	55
5.5 Esimiestyöhön saatu tuki, koulutus ja resurssit.....	57
5.5.1 Avoimet vastaukset esimiestyöstä	62
5.5.2 Esimieskokemuksen vaikutus	62
5.5.3 Esimiesten haastattelut.....	64
6 Johtopäätökset.....	65
6.1 Arvojohtaminen.....	65
6.2 Johtamiskäytännöt	66
6.3 Esimiestyöhön saatu tuki, koulutus ja resurssit.....	69
6.3.1 Tuen ja koulutuksen lähteet.....	70
6.3.2 Esimiesten tasa-arvoisuus	70
7 Kehitysehdotukset.....	71
7.1 Arvojen jalkautuksen jatkaminen.....	71
7.2 Palautteenantokulttuurin kehittäminen	72
7.3 Viestintä ja läsnäolo	73
7.4 Ikäjohtaminen.....	74
7.5 Johtamisen edellytykset	74
7.6 Esimiesten koulutus.....	75
7.7 Johtamisstrategia	76
8 Pohdinta.....	76
8.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	77
8.2 Eri vastaajaryhmien vastaukset.....	80
8.3 Tutkimuksen hyödyntäminen.....	81
8.4 Jatkokehitysmahdollisuudet.....	82
Lähteet	83
Liitteet	85
Liite 1. Työntekijöille lähetetty kysely.....	85
Liite 2. Esimiehille lähetetty kysely	86

	3
Liite 3. Haastattelurunko.....	87
Liite 4. Esimiesten kyselyn saatesähköposti	88
Liite 5. Johtoryhmälle ja liiketoiminta-alueiden päälliköille lähetetty tiedote	89
Liite 6. Tunnistetut arvot.....	90

Kuviot

Kuvio 1. Arvojenmäärittelyprosessin tiimalasi	10
Kuvio 2. Johtamisen V8-malli.....	19
Kuvio 3. Toimintatavat ja esimiehen palveluroolit.....	22
Kuvio 5. Esimerkki johtamisen teemojen mukaisesta kysymyksenasettelusta.....	28
Kuvio 6. Ikäjakaumat.....	31
Kuvio 8. Liiketoiminta-alueiden jakautuminen.....	32
Kuvio 9. Työsuhteen pituus	33
Kuvio 10. Esimieskokemuksen määrä.....	33
Kuvio 11. Suoraselkäisyyden toteutuminen eri vastaajaryhmien mukaan	39
Kuvio 12. Palveluhenkisyyden toteutuminen eri vastaajaryhmien mukaan	40
Kuvio 13. Keskinäisen arvostuksen ja yhteistyön toteutuminen eri vastaajaryhmien mukaan.....	41
Kuvio 14. Innovatiivisuuden, jatkuvan toiminnan ja osaamisen kehittämisen toteutuminen eri vastaajaryhmien mukaan.....	42
Kuvio 15. Tasa-arvoinen kohtelu ja erityispiirteiden huomioiminen: vastausten jakautuminen.....	47
Kuvio 16. Työn tavoitteet ja rooli palveluketjussa: vastausten jakautuminen	49
Kuvio 17. Työnteon edellytykset, työssä kehittyminen ja työhön vaikuttaminen: vastausten jakautuminen	50
Kuvio 18. Luottamus ja ilmapiiri: vastausten jakautuminen	51
Kuvio 19. Palautteen antaminen ja palautteenantokulttuuri: vastausten jakautuminen.....	53
Kuvio 20. Johtamisen teemojen toteutuminen ikäryhmittäin	57
Kuvio 21. Esimiehenä toimiminen: vastausten jakautuminen	58
Kuvio 22. Strategia ja arvot: vastausten jakautuminen.....	59

	4
Kuvio 23. Ihmisten johtaminen: vastausten jakautuminen.....	60
Kuvio 24. Johtamiseen saatu tuki eri osa-alueilla: vastausten jakautuminen.....	60
Kuvio 25. Itsensä johtaminen: vastausten jakautuminen	61
Kuvio 26. Lisätuen tarve: vastausten jakautuminen	62
Kuvio 27. Vastausten keskiarvot.....	66

Taulukot

Taulukko 1. Vastausten jakautuminen arvojen nimeämistä koskevassa kysymyksessä	34
Taulukko 2. Vähintään osan arvoista tuntevien osuus.....	35
Taulukko 3. Arvojen toteutuminen.....	38
Taulukko 4. Vastausten jakautuminen kaikkien arvojen kohdalla yhteensä	44
Taulukko 5. Työntekijöiden vastaukset eri ikäluokissa.....	56
Taulukko 6. Vastaukset esimieskokemuksen mukaan	63

1 Tavoitteena yhtenäisempi Yritys

Organisaatiolle määritellyt arvot kertovat sekä organisaation jäsenille että sidosryhmille organisaation identiteetistä ja voivat toimia ohjenuorina uusissa ja yllättävissä tilanteissa jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle. Arvojen näkyväksi tekemisessä suuressa roolissa ovat viestintä sekä esimiehet, joiden tulisi omassa toiminnassaan osoittaa arvojen mukaista toimintaa ja kannustaa alaisiaan toimimaan samoin. Johtamisen tulisi olla yhteneväistä ja tasalaatuista myös muissa asioissa kuin vain arvojen toteuttajana. Hyvällä johtamisella tuotetaan lisäarvoa niin organisaation sisä- kuin ulkopuolellekin. Mitä suorittavampaa työ on, sitä tärkeämmäksi nousee lähiesimiehen rooli hyvän työmotivaation ja muiden työn edellytysten luomisessa.

Työn toimeksiantaja on logistiikan ulkoistuspalveluita tarjoava suomalainen yritys. Salassapitosyistä toimeksiantajayritystä kutsutaan tässä työssä nimellä Yritys. Yritys on kasvanut viime vuosina ja kasvuprosessissa organisaatiokulttuurista on muodostunut pirstaleinen kokonaisuus, jossa saman yrityksen sisällä on useita eri tapoja toimia ja johtaa. Tähän haluttiin muutosta, jotta Yritys pystyisi vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin entistä yhteneväisempänä rintamana. Ensin oli kuitenkin selvitettävä nykytilanne ja tutkittava, mille osa-alueille kehitystyötä on syytä kohdentaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yrityksen henkilöstön ja esimiesten näkemyksiä arvojen tunnettuudesta ja toteutumisesta sekä johtamiskulttuurista. Samalla tutkittiin esimiesten näkemyksiä johtamiseen saadusta koulutuksesta, tuesta ja resursseista. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimukset, joiden teemat valittiin organisaation arvoja ja johtamista koskevan kirjallisuuden pohjalta. Selvennystä kyselyvastausten tulkintaan ja jalostamiseen haettiin haastattelemalla joitakin Yrityksen esimiehiä. Tiedon keräämisellä sekä työntekijöiltä että esimiehiltä haluttiin saada samoihin teemoihin kaksi erilaista näkökulmaa. Näitä näkökulmia vertailemalla voitiin muodostaa kuva toimintakulttuurin kehityskohteista ja johtaa niistä myös kehitysehdotuksia.

2 Arvot organisaation toiminnan ohjaajina

arvo

1. *se minkä perusteella jtk pidetään merkityksellisenä, hyvänä, arvokkaana tms., merkitys, kantavuus. (Arvo n.d.)*

2.1 Arvojen määrittelyn perusteita

Jokaisella ihmisellä on oma arvomaailmansa, jonka pohjana toimii koko henkilöhistoria alkaen kotikasvatuksesta ja elämän ensimmäisistä vuosista, harrastuksista ja työelämästä. Arvot ovat osa jokaisen identiteettiä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 34–40.) Organisaatiossa arvot luovat merkityksellisyyttä ja suuntaavat tekemistä kohti yhteisiä päämääriä (Aarnikoivu 2008, 20). Arvot voidaan nähdä ikään kuin organisaation uskontona, joka kuvaa sitä mihin organisaatiossa uskotaan ja minkä mukaisesti halutaan toimia (Helsilä 2009, 53). Kamensky (2012, 55–74) näkee arvot peruseriaatteina, joiden mukaan organisaatio toimii kaikissa olosuhteissa tinkimättömästi jopa silloin, kuin arvojen mukaisesta toiminnasta saattaisi olla tilapäistä haittaa kilpailussa. Arvokeskustelut organisaatioissa eivät ole uusi asia, sillä ne ovat olleet puheenaiheena 1990-luvulta saakka (Hiltunen 2011, 254).

Toisin kuin joskus ajatellaan, arvot vaikuttavat jokaisen organisaation toimintaan vaikkei niitä erityisesti olisikaan määritelty. Määrittely pukee arvot sanoiksi, mutta sanattomina sopimuksina ne ovat olemassa joka tapauksessa. (Aaltonen ym. 2003, 169.) Organisaation arvot kertovat etiikasta ja siitä, mihin organisaation sisällä uskotaan (Kauppinen 2002, 21). Eri organisaatioilla on omat syynsä määritellä arvot, mutta syitä voivat olla esimerkiksi organisaatioidentiteetin vahvistaminen niin ulkoisesti kuin sisäisesti, muutokseen pyrkiminen tai johdonmukaisuuden ja selkeyden tavoittelu. Näillä tavoitellaan entistä useammin maineenhallintaa eli sitä, millaisena organisaatio näyttäytyy paitsi henkilöstölleen, myös työnhakijoille, asiakkaille ja muulle yhteiskunnalle. (Aaltonen ym. 2003, 203–205.)

Globalisaatio, yritysten kasvaminen ja monimuotoistuminen tekevät arvoista entistäkin tärkeemmän työkalun yhteenkuuluvuuden lisäämiseksi. Suuressa monikansallisessa yrityksessä yksiköiden tavoitteet saattavat olla hyvin erilaisia, mutta samat arvot yhdistävät. (Kauppinen 2002, 159–160.)

Monimutkaistuvassa maailmassa yksinkertaiset arvovalinnat voivat tuoda hallinnan tunnetta (Aaltonen ym. 2003, 201). Arvoihin voidaan turvautua uusissa ja yllättävissä tilanteissa, joissa on tehtävä valintoja ilman ohjeita tai selkeitä rutiineja. Kun henkilöstö on sisäistänyt arvot, oikeita ratkaisuja syntyy myös uusissa tilanteissa. (Puohiniemi 2003, 11–12.) Arvot luovat myös työhyvinvointia lisäämällä työn merkityksellisyyden kokemusta. Ilman mahdollisuutta toimia moraalisesti oikein, työn merkitys vähenee. (Leiviskä 2011, 36–37.) Organisaatioiden odotetaan toimivan arvojensa mukaisesti ja sitoutuvat eettisiin lupauksiin (mts. 142). Määritellyt arvot saattavat kertoa hyvin erilaisia asioita organisaatiosta. Ne voivat kertoa organisaation historiasta, tavoitteista tai siitä, millaisia asioita pyritään välttämään. (Aaltonen ym. 2003, 169.)

2.2 Arvojen määrittely

Arvomaailma muodostuu organisaatiokulttuurin sisällä, mutta vastuu arvojen määrittelyprosessista on organisaation johdolla. Mukaan tulisi kuitenkin ottaa koko henkilöstö, jotta kaikki sitoutuisivat yhteisiin arvoihin. Osallistuminen arvojen määrittelyyn myös luo henkilöstölle kokemuksen arvostetuksi tulemisesta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 117–118.)

Seuraavassa esitellään lyhyesti yksi lähestymisnäkökulma arvojen määrittelyyn. Menetelmiä on useita, mutta seuraavana esitelty SOHVA-menetelmä kuvaa kattavasti sitä, millaisia tekijöitä arvojen valinnassa voidaan ottaa huomioon. Mallia voi käyttää arvokeskustelujen pohjana sellaisenaan tai muokattuna. SOHVA-malli on kuvattu Aaltonen ja muiden (2003) teoksessa *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Mallin nimi muodostuu eri vaiheiden alkukirjaimista:

- S (sidosryhmien arvo-odotukset)
- O (organisaatiokulttuuri)
- H (historia)
- V (visio) ja
- A (arvokandidaatit).

Vaiheiden järjestys ei ole mallissa olennaista lukuun ottamatta arvokandidaatteja (A), joka kuuluu aina viimeiseksi. Vaiheita on tehokkainta käsitellä ryhmissä. (Aaltonen ym. 2003, 104.)

Sidosryhmien arvo-odotukset (S) -vaiheessa tunnistetaan tärkeimmät sidosryhmät ja näiden arvo-odotukset. Henkilöstön, asiakkaiden, yhteiskunnan ja osakkeenomistajien arvo-odotukset eivät yleensä ole samoja. Eri sidosryhmien painoarvot ja merkitykset organisaatiolle on syytä punnita. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan pohtivien keskustelujen avulla ulkoisten yhteyksien sijaan omaa organisaatiokulttuuria (O). Minkälaiseksi organisaatio koetaan sen sisällä? Miten organisaatiossa toimitaan? Oman organisaatiokulttuurin objektiivinen tarkastelu saattaa tuntua vaikealta. Apuna voi käyttää esimerkiksi metaforaharjoituksia, joiden avulla kulttuurista on helpompi etäännyttävä ja tarkastella sitä objektiivisemmin. Myös keskustelun pitäminen mahdollisimman konkreettisissa asioissa saattaa helpottaa. (Aaltonen ym. 2003, 105–116.)

Seuraavassa vaiheessa pohditaan organisaation historiaa (H). Mitkä menneisyyden tapahtumat ja vaiheet ovat tehneet organisaatiosta sellaisen kuin se nyt on? Millaiset arvovalinnat ovat ohjanneet organisaation nykytilanteeseen? Viimeinen vaihe ennen arvokandidaattien valintaa on visioiden tutkiskelu (V). Visioiden pohdinnassa luovuudelle ja vapaalle ajattelulle on annettava sijaa. Monilla organisaatioilla on jo olemassa määritelty visio, mutta tässä vaiheessa tarkoituksena ei ole paneutua niihin, vaan luoda uusia, innostavia ja mahdollisimman visuaalisia tulevaisuudenkuvia. (Aaltonen ym. 2003, 116–122.)

Näiden keskustelujen aikana on ilmennyt useita organisaatiolle tärkeitä teemoja. Viimeisessä vaiheessa näiden joukosta valitaan arvokandidaateiksi (A) noin kymmenen tärkeimmältä tuntuvaa teemaa. Arvojen valinnan voi toteuttaa esimerkiksi pienryhmissä. (Aaltonen ym. 2003, 122–124.) Hiltusen (2011) mukaan arvoja valitessa tulisi

pyrkiä välttämään asioita, jotka ovat niin itsestään selviä ja kaikille yrityksille välttämättömiä, ettei niitä oikeastaan voida pitää arvoina. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tulokellisuus ja asiakkaiden arvostus – ne kun ovat yritystoiminnan elinehto. (Hiltunen 2011, 259–260.)

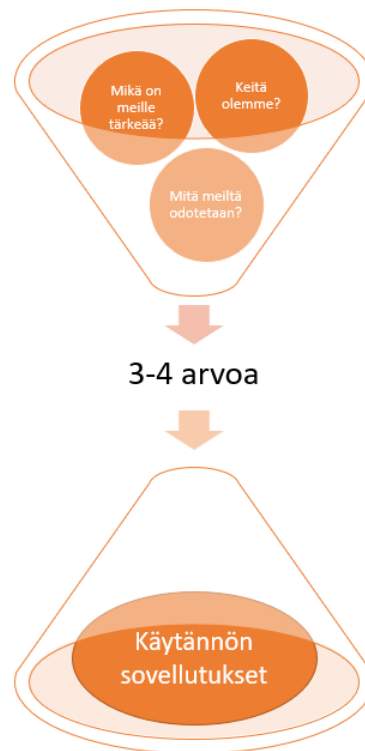
Kauppinen (2002) esittää arvovalintojen lähtökohdat hyvin samalla tavalla kuin edellä kuvatussa SOHVA-mallissa. Kauppisen esittelemiä lähtökohtina ovat kulloinkin vallalla olevien ihanteiden taustalla olevat moraaliset ja eettiset perinnöt sekä yhteiskunnan asettamat normit, kulttuurisidonnaiset kirjoittamattomat säännöt ja tapakulttuuri. Myös organisaation itsensä ja sen sidosryhmien uskomukset sekä organisaation kohtaamat tai tulevaisuudessa eteen tulevat haasteet voivat toimia lähtökohtina. Arvovalintojen tulisi kuvastaa näitä kaikkia. (Kauppinen 2002, 157.)

Aaltonen, Heiskanen ja Innanen pitävät kahdesta neljään arvoa sopivana määränä. Vain kahdella arvolla on vaikea kattaa kaikkea sitä, mitä halutaan ehkä sanoa. Mikäli arvoja on liikaa, niitä voi olla vaikea muistaa ja käytännönläheisyys ei välttämättä toteudu. (Aaltonen ym. 2003, 128.)

2.3 Arvojen jalkauttaminen

Arvojen tulisi siirtyä suunnittelupöydältä muutokseksi, jossa arvot viedään osaksi johtamisen järjestelmiä. Silloin ne ohjaavat valintoja ja päätöksentekoa ja niistä keskustellaan kaikkialla organisaatiossa (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 96). Kalliomaan ja Kettusen (2010, 116) mukaan arvot ovat parhaimmillaan organisaation ilmapiiirin ja toimintatapojen kuvaajia, heikoimmillaan vain organisaation johdon käyttämiä iskulauseita ilman kosketusta toimintaan käytännössä. Arvojen määrittelyn jälkeen on sovittava niiden tulkinnasta ja luotava määriteltujen arvojen pohjalta arvonormit, jotka kertovat konkreettisesti siitä millaista on kunkin arvon mukainen toiminta (Aaltonen ym. 2003, 140–141). Kuviossa 1 on esitetty Aaltosen ja muiden esittelemä tiimalasimalli arvoprosessista. Yksi tapa määrittää arvonormit on määrittellä jokaiselle arvolle sen mukainen tapa toimia sekä toimintatapa, joka on ehkä aiemmin ollut organisaatiossa tyyppillistä, mutta joka sotii määriteltäviä arvoja vastaan. Tämä

tapa siis antaa suoraan esimerkit arvojen mukaisesta ja niiden vastaisesta toiminnasta ”tee näin”- ja ”älä tee näin”-muodossa. Monipuolisempi versio tästä on malli, jossa portaita on useampia. Alimmalla portaalla toiminta ei välttämättä ole arvojen mukaista, ylimmäksi portaaksi on määritelty tavoitetaso, jossa kyseinen arvo toteutuu halutusti. (Kauppinen 2002, 110–112.)



Kuvio 1. Arvojenmäärittelyprosessin tiimalasi (Aaltonen ym. 2003, 127–130, muokattu)

Viestintä on tärkeä osa arvojen jalkauttamista. Arvojen tulee olla näkyviä. Ne voivat olla esillä huoneentauluissa, yrityksen materiaaleissa tai henkilöstötiedotteissa. Kannattaa muistaa, ettei viestintä ole vain siihen erikseen nimettyjen henkilöiden tehtävä, vaan jokaisen tulisi ottaa arvot huomioon omassa viestinnässään. On tärkeää myös laatia pelisäännöt arvojen soveltamiseen ja siihen, kuinka toimitaan tilanteissa, joissa toiminta ei ole arvojen mukaista. Aluksi arvojen jalkauttaminen voi olla työllästä. Arvot eivät muodostu arkipäiväiseksi asiaksi ilman niiden tietoista esillä pitämistä, arvojen mukaisesta toiminnasta muistuttamista, käytäntöjen muuttamista ja jatkuvaa arviointia. (Aaltonen ym. 2003, 146–147.)

2.4 Arvojohtaminen

Esimiehillä on olennainen rooli arvojen jalkauttamisessa. Arvojen hyödyntäminen organisaation arjessa edellyttää sitä, että esimiehet ymmärtävät arvojen merkityksen ja osaavat käyttää niitä työkaluina. Arvojen tulisi näkyä esimiehen omassa toiminnassa ja hänen tulisi myös niiden avulla pystyä osoittamaan yhteys työntekijän toiminnan ja yrityksen tavoitteiden välillä. (Aarnikoivu 2008, 20.) Myös muut lähteet korostavat esimiesten roolia. Isoaho (2009, 82) ehdottaa, että arvot laadittaisiin juuri johtamista ajatellen, koska yrityksen strategiaan päätöksiin arvoja voi olla haastavaa soveltaa. Juuti (2011a, 158) kirjoittaa esimiesten olevan niitä, jotka muuntavat arvot niiden mukaiseksi toiminnaksi asiakkaalle ja näin takaavat organisaation menestystä. Kauppisen (2002, 116) mukaan organisaatiokulttuuri muuttuu tehokkaimmin, kun johtamiskulttuuria muutetaan. Jos johtaminen ei ole määriteltyjen arvojen mukaista, arvot eivät Kauppisen mukaan usein näy muussakaan toiminnassa (Kauppinen 2002, 41). Aaltonen ja muut (2003, 186) kirjoittavat johtajan arvoälystä, jonka avulla esimies sitouttaa omia alaisiaan yhteisiin arvoihin, tuo arvoja esille, vastaa arvojen jalkauttamisesta omassa yksikössään ja kehittää itseään esimerkiksi tunnistamalla omat arvonsa. Johtaminen voidaan nähdä jopa koko arvotyön onnistumisen mahdollistajana tai kaahtajana (Aaltonen ym. 2003, 149). Paitsi yrityksen johto, myös alaiset odottavat esimiehen toimivan arvojen mukaisesti (Leiviskä 2011, 141). Arvotyön uskottavuus on mennyttä, jos etenkin esimiehet toimivat jatkuvasti arvojen vastaisesti tavoitellen omaa etuaan yrityksen edun sijasta, kohdellen ihmisiä huonosti ja tulkiten sääntöjä omista lähtökohdistaan (Helsilä 2009, 53–54).

Esimiestyössä kannattaa myös pohtia omia arvojaan. Yksi esimiehen tärkeimmistä arvoista on se, mitä ajattelee ihmisistä ja ihmisyydestä. (Jabe & Häkkinen 2010, 275–276.) Mikäli omat arvot ovat ristiriidassa henkilön edustaman organisaation arvojen kanssa, voi toimiminen organisaatiossa olla haastavaa. Jos organisaation arvot ovat sellaiset, jotka esimies tuntee pystyvänsä hyväksymään, voi omalla persoonallisella arvomaailmallaan täydentää organisaation arvoja. (Aaltonen ym. 2003, 42.) Omien arvojen täydentäminen organisaation arvomaailmalla siten, että se näkyy esimiestyössä, ei tapahdu itsestään. On hyödyllistä pohtia millaisia konkreettisia muutoksia

toimintaan tulisi tehdä, jotta myös organisaation arvot toteutuisivat. (Aaltonen ym. 2004, 103–104.)

2.5 Arvojohtamisen mittaaminen

Arvoilla johtaminen edellyttää aitouden ja vuorovaikutuksen lisäksi arvojen toteutumisen mittaamista. Arvojen jalkauttamisen mittaaminen kertoo organisaation suhtautuvan asiaan sille kuuluvalla vakavuudella. Nämä ominaisuudet myös yhdistyvät organisaation tyytyväisyyteen arvovalintojaan kohtaa. (Kauppinen 2002, 41.) Vain sellaisia asioita voidaan johtaa, joita pystytään myös mittaamaan (Kauppinen 2002, 113). Arvojen toteutumisen seurantaan on useita eri tapoja. Monissa organisaatioissa käytössä ovat säännölliset arvokyselyt, jotka voidaan liittää yleisemmin työilmapiiriä koskeviin kyselyihin. Organisaation jäsenet arvioivat kunkin arvon toteutumista esimerkiksi asteikolla 1–5. Myös vapaamuotoisempi, esimerkiksi kehityskeskusteluihin liitetty arvojen toteutumisen seuranta saattaa toimia. Parhaimmillaan arvojen pohjalta luoduista arvonormeista tehdään jo itsessään sellaisia, että niiden toteutumista voidaan helposti mitata. (Aaltonen ym. 2003, 141–148.)

Kun arvoista on olemassa numeerista tietoa, tiedoista tulee vertailukelpoisia. Kauppinen (2002, 179) suosittaa arvojohtamisen lisäämistä tuloskorttiin, mikäli organisaatiolla on sellainen käytössään. Myös Aaltonen ja muut (2003, 181) ehdottavat arvoja lisättäväksi tuloskorttiin rikastamaan tunnuslukujen kirjoa.

3 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen tuottaa lisäarvoa sekä organisaation sisä- että ulkopuolella (Aaltonen ym. 2003, 185). Leidenshaft Oy:n tekemän Merkityksellinen työ 2018-tutkimuksen mukaan suorittavaa työtä tekevissä organisaatioissa mukava ja oikeudenmukainen esimies nousi neljänneksi merkityksellisemmäksi tekijäksi motivaation ja työhyvinvoinnin syntymisessä. Asiantuntijaorganisaatioissa esimies ei noussut edes kymmenen tärkeimmän tekijän joukkoon, toisin kuin esimerkiksi kollegoiden ammattitaitoisuus.

Näin ollen voidaan todeta, että suorittavassa työssä lähiesimiestyö lienee merkittävämpi asia kuin esimerkiksi asiantuntijatyössä. (10 totuutta suomalaisesta työelämästä 2018, 29.)

3.1 Asioiden ja ihmisten johtamista

Suomenkielisellä sanalla *johtaminen* tarkoitetaan sekä asioiden että ihmisten johtamista. Esimerkiksi englannin kielessä nämä kaksi on erotettu toisistaan, kun ihmisten johtamisesta käytetään sanaa *leadership* ja asioiden johtamisesta sanaa *management*. Esimiestyössä tulisi hallinta molempia osa-alueita. (Isoaho 2009, 16–17.) Ihmisten johtamiseen vaaditaan ihmistuntemusta ja viestintätaitoja sekä sosiaalisia taitoja, kun taas asioiden johtamiseen tarvitaan organisointikykyä ja toteuttamista (Kallio-maa & Kettunen 2010, 134). Aaltonen ja muut (2003, 187) esittävät, että suomenkielinen, molempia johtamisen ulottuvuuksia kuvaava sana kuvastaa ulottuvuuksien erottamattomuutta.

3.2 Johtamisella voi vaikuttaa

Henkilöstö tekee organisaation

Jokainen organisaatio toimii henkilöstönsä avulla. Henkilöstö on organisaatiolle välttämätön voimavara, jota ei tulisi nähdä vain kustannuseränä tai itsestään selvyytinä. (Kauhanen 2010, 16–17.) Etenkin palveluyrityksissä osaaminen ja halukkuus ratkaista asiakkaan ongelmia korostuvat (Ojala 2008, 18).

Kilpailuaseman vahvistaminen

Hiltunen (2011) perustelee johtamisen tärkeyttä talousteorialla. Talousteoriassa sen tuotannontekijän, josta kulloisellakin hetkellä on niukkuutta, omaava taho pärjää kilpailussa. Maa-alasta tai pääomasta ei tällä hetkellä ole pulaa, mutta osaamista sen sijaan on rajallisesti. Palveluyhteiskunnassa yritystä myös edustaa asiakkaille yhä useampi työntekijä, joiden motivoituneisuus näkyy asiakkaan palvelukokemuksessa. Hiltunen näkee johtamisen tärkeimpänä motivoijana ja tämän vuoksi kirjoittaa, ettei johtaminen koskaan ole ollut näin merkittävä kilpailutekijä kuin nyt. Mikäli osaavasta työvoimasta on pulaa, kuten Suomessa enenevässä määrin on, työvoima hallitsee

markkinoita ja pystyy kilpailuttamaan työnantajia. Johtamisen laatu on Hiltusen (2011) mukaan työnantajan tärkeimpiä kilpailuvaltteja. (Hiltunen 2011, 17–22.) Ympäröivä yhteiskunta asettaa vaatimuksia sille, mikä koetaan hyväksi johtamiseksi. Nykyhetkellä hyvälle johtamiselle on tarvetta ja kysyntää, mutta jokaisen organisaation on itse määriteltävä se, miten oman organisaation ja ympäröivän yhteiskunnan tarpeet jalostetaan hyväksi johtamiskäytännöksi. (Aaltonen ym. 2004, 75.)

Henkilöstöjohtaminen on keskeisessä asemassa, kun puhutaan siitä, kuinka organisaationaalista kyvykkyyttä voidaan lisätä. Organisaationaalinen kyvykkyys voidaan nähdä yhtenä neljästä kilpailuedun lähteistä. Muut kolme ovat teknologiset, taloudelliset ja markkinointiin liittyvät tekijät. Organisaationaalinen kyvykkyys on vaikeammin kopioitavissa kuin kolme perinteisempää kilpailutekijää. (Aaltonen ym. 2004, 77–78.) Myös sosiaalinen pääoma voidaan nähdä paitsi aineettomana pääomana, myös kilpailuetuna. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan organisaatiokulttuuria, jossa viestitään avoimesti ja positiivisesti, tehdään yhteistyötä ja luotetaan muihin. Organisaatiot, joissa on paljon sosiaalista pääomaa kykenevät monipuolisempaan ongelmanratkaisuun, kun kaikkien osaaminen saadaan käyttöön. Tällöin myös työ on tuottavampaa. (Juuti 2011b, 76–78.)

Tehokkuuden kasvattaminen

Parantunut työelämän laatu kasvattaa tehokkuutta lyhentämällä uusien työntekijöiden opastusaikaa sekä vähentämällä vaihtuvuutta. Uuden työntekijän opastamiseen käytetty aika on pois muusta työstä. Vasta-alkajan osaamisen kehittymiseen kokeneen työntekijän tasolle kuluu aina oma aikansa. Omalla toiminnallaan organisaatio voi vaikuttaa myös sairauspoissaoloihin, joista vähintään kolmasosan voidaan katsoa johtuvan organisaation toiminnasta. Mitä enemmän sairauspoissaoloja on, sitä suurempi vaikutus organisaation toiminnalla on niiden määrään. (Pietiläinen & Kesti 2012, 186.)

Taloudellisen menestyksen ja johtamisen välinen vaikutussuhde on monimutkainen ja usein epäsuora eikä suoraviivaisia päätelmiä ole aina helppoa tehdä. Ihmisiin liittyvissä prosesseissa muutos usein myös tapahtuu hitaasti. (Viitala 2009, 383.)

Esimies suuntaa tiimin katseen tulevaan

Esimiestyössä on osattava paitsi suunnata oma katseensa tulevaan, myös kannustaa ja innostaa viestinnällä sekä esimerkiksi mielikuvien avulla alaisiaan näkemään sama. Tähän tarvitaan tunneälyä. (Ojala 2008, 287–292.) Myös Isoaho (2009, 27) korostaa tulevaisuusorientoituneisuuden ja sen jalkauttamisen merkitystä esimiestyössä. Hyvällä viestinnällä ja monipuolisilla johtamisen keinoilla uusiinkin haasteisiin on löydettävissä ratkaisuja. (Isoaho 2009, 27.) Johtamisella on merkittävä rooli muutostilanteissa, esimerkiksi organisaatiomuutoksissa ja uuden strategian jalkauttamisessa (Juuti 2011a, 157).

Merkityksellisyyden luominen on myös yksi esimiehen tehtävistä. Esimiehellä tulisi olla riittävä ymmärrys organisaation tavoitteista, visioista ja arvoista. Ymmärryksen tulisi kattaa myös alaisten työtehtävät, jotta hän voi alaistensa yksilölliset erityispiirteet huomioiden auttaa tekemään työstä merkityksellistä. (Aarnikoivu 2008, 16–17.) Merkityksellisyyden kokemus edesauttaa uuden oppimista (Ojala 2008, 259).

3.3 Itsensä johtaminen

Valmius johtaa itseään on olennainen ominaisuus esimiestyötä tekeväille. Tätä ominaisuutta voidaan myös kehittää organisaatiossa esimerkiksi mentoroinnin, valmennuksen ja työnohjauksen avulla. Esimiesten motivaatio ja riittävät ajalliset resurssit ovat avainasemassa siinä, tapahtuuko kehittymistä. (Aaltonen ym. 2004, 62–63.) Itsensä johtamisen tärkeyden puolesta puhuvat useat muutkin lähteet. Hiltusen (2011, 269–273) mukaan itseään kannattaa johtaa samalla tavoin kuin omaa työryhmäänsä: luoda rutiineja ja sitoutua niihin. Aarnikoivu (2008) kehottaa itsetutkiskeluun ja korostaa esimiestyötä tekevien henkilöiden esimiesten roolia itsensä johtamiseen kannustamisessa. Esimiehen tulisi työstää suhdettaan niin itseensä ja omaan rooliinsa kuin työnantajaansa ja omaan esimieheensäkin. (Aarnikoivu 2008, 37–41.)

Itsensä johtaminen tarkoittaa myös omien tunteiden johtamista. Tähän tarvitaan tunneälyä. Jotta voisi johtaa muita ihmisiä ja heidän tunteitaan, tulee esimiehen pysyä tunnistamaan ja käsittelemään myös omia tunteitaan. Jos omia tunteitaan ei tun-

nista, ihminen on tunteidensa vietävissä eikä esimerkiksi ymmärrä, miksi joku asia ärsyttää tai herättää muita negatiivisia tunteita. Tunneäly kehittyy iän myötä ja sitä voi myös harjoitella esimerkiksi mielikuvatyöskentelyn avulla. (Jabe 2017, 237–242.)

3.4 Johtamisstrategia

Johtamisstrategiassa määritellään tavoitteet ja toimintaan liittyvät tahtotilat. Kyseessä ei ole vain henkilöstöosaston tai organisaation johdon tehtävä, vaan kaikkien esimiesten on nähtävä oma roolinsa strategian edistäjänä. (Aaltonen ym. 2004, 104–105.) Vastuu johtamisstrategiasta on organisaation ylimmällä johdolla (Kalliomaa & Kettunen 2010, 136). Johtamisen laatu ei voi olla sen varassa, miten kukin esimies yksilönä toteuttaa johtamistyötä. Johtamiseen voidaan vaikuttaa vain, jos on ensin määritelty mikä on hyvää johtamista organisaatiossa. (Isoaho 2009, 137–139.)

Juuti (2011) kuvaa johtamistyön kehittymiselle positiivisen ja negatiivisen kehän, jotka ovat vaihtoehtoisia toisilleen. Positiivisella kehällä osaamisen lisääntyminen avaa esimiehille uusia mahdollisuuksia. Negatiivisella kehällä puutteet johtamistaidoissa ruokkivat haluttomuutta oppia uutta. Juuti painottaa organisaation johdon merkitystä siinä, kummalle kehäradalle organisaatiossa päädytään. Negatiiviselle kehälle voi johtaa esimerkiksi ymmärtämättömyys organisaatiokulttuurin tai ihmisten merkityksestä organisaatiolle, puutteet muutosjohtamistaidoissa, uskottavuuden puute, toimimattomien pikaratkaisujen käyttö tai yksinkertaisesti panostuksen ja resurssien puute. (Juuti 2011a, 162–163.)

Arvoja koskevassa luvussa 2 mainitaan, että jokaisella organisaatiolla on arvot, oli niitä kirjattu ylös tai ei. Sama koskee johtamisstrategiaa. Mikäli varsinainen strategia puuttuu tai sen jalkauttamisessa ei ole onnistuttu, organisaatioon voi syntyä piilojohtamisstrategia. Piilojohtamisstrategia saattaa olla hyvin toimiva, mutta koska sen sisältöä ei voida hallita, lopputulos saattaa yhtä hyvin olla huonokin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 136–163.) Piilojohtamisstrategialla tarkoitetaan hyväksytyä käytäntöä, ja se saattaa olla jopa vastakkainen organisaation tavoitteisiin nähden tai ainakin poiketa niistä suuresti (Aaltonen ym. 2004, 101–102).

3.5 Johtamisen laadun mittaaminen

Perinteisiä menetelmiä henkilöstön johtamisen onnistuneisuuteen ovat esimerkiksi vaihtuvuuden, sairauspoissaolojen ja työtyytyväisyyden seuraaminen. Huomioon on kuitenkin otettava myös henkilöstön ikärakenne ja vallitseva työmarkkinatilanne, sillä näillä on vaikutusta edellä mainittuihin. Uudempia menetelmiä ovat esimerkiksi organisaation työnantajaimagoa selvittävät tutkimukset, laatuvertailut, kansalliset työpaikkakilpailut tai kansainväliset, tuotteistetut tutkimukset, kuten Suomen parhaat työpaikat -tutkimus. Monet näistä ostetaan yleensä ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta. Uusissakin menetelmissä on haasteensa. Työnantajamielikuvat eivät aina perustu totuuksiin, ja työtyytyväisyystutkimuksissa vastausprosentti saattaa olla hyvin alhainen. (Kauhanen 2010, 220–226.) Etenkin jos erilaisia kyselyitä teetetään henkilöstöllä liian usein, saattaa motivaatio niihin vastaamiseen laskea. Suurituloisten kyselyiden teettäminen vuosittain yleensä riittää. Erilaisia työtyytyväisyyden pikatestejä sen sijaan voidaan teettää useammin, vaikkapa päivittäin, mikäli vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Tämä vaatii kuitenkin myös jatkuvaa seurantaa ja herkkyyttä aloittaa korjaavat toimenpiteet heti, mikäli jatkuvassa seurannassa tapahtuu muutos huonompaan suuntaan. (Ojala 2008, 302.)

Organisaation johdolla on oltava selkeä käsitys siitä, mistä halutaan tietoa. Muutaman tärkeimmän asian seuraaminen on parempi vaihtoehto kuin liian pitkän seurattavien asioiden listan laatiminen. Jos seurattavaa on liikaa, tärkeimmät asiat hukuttuvat helposti vähemmän tärkeiden joukkoon. (Ojala 2008, 301.) Tuloksia voidaan myös tulkita eri tavoin. Arvioidaanko esimiestä yksilönä vai sitä, miten johtamista koordinoidaan organisaatiotasolla? (Isoaho 2009, 136–137.)

Myös työntekijöiden heterogeenisyys, esimerkiksi erilaiset kulttuuritaustat, tuo oman haasteensa erilaisten selvitysten tekemiseen. Osa työntekijöistä ei välttämättä ymmärrä kysymyksiä tai ymmärtää ne väärin. Osa ei ymmärrä kyselyn tarkoitusta vaan pelkää esimerkiksi työsuhteensa puolesta, jos antaa kriittistä palautetta. (Lahti 2014, 153–154.)

3.6 Johtamisen kehittäminen

Organisaation ilmapiirillä, organisaatiotasolla tehdyillä ratkaisuilla, informaationkullalla ja arvoilla on suuri merkitys siihen, millaista johtamista organisaatiossa toteutetaan. Johtamista tulisikin pyrkiä kehittämään koko organisaation tasolla. Yksittäisten esimiesten arvioinnin ja kehittämisen lisäksi tulisi pohtia sitä, millaista johtamisen haullutaisiin olevan. (Isoaho 2009, 138–139.) Johtaminen on yhteistä, jaettua toimintaa. Toimintaa tulisikin pyrkiä kehittämään sellaisena ja lisätä yksittäisten johtajien osaamisen sijaan kollektiivista kyvykkyyttä. (Juuti 2011a, 157.)

Suurimmat oivallukset esimiestyössä syntyvät usein omien kokemusten kautta. Tätä kannattaa käyttää esimiesten koulutuksessa hyödyksi. Toimiva konsepti esimiesvalmennukselle voi olla esimerkiksi coaching-henkinen tilaisuus, jossa esimiehet reflektoivat ohjatusti omia kokemuksiaan luottamuksellisessa ympäristössä. Pelkästään luennoimalla ei välttämättä saavuteta toivottuja hyötyjä. (Juuti 2011a, 161–162.)

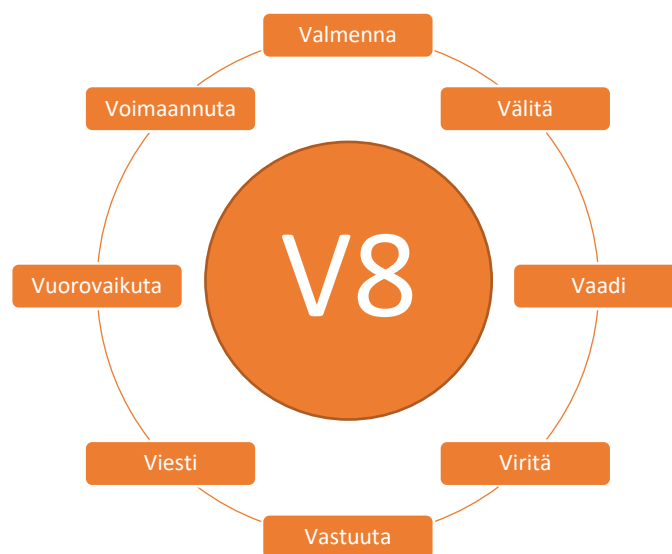
360 asteen arviointi

360 asteen arvioinniksi kutsutussa palautemenetelmässä useat henkilöt arvioivat anonymisti kunkin arvioitavan toimintaa. Nämä henkilöt voivat olla esimiehiä, alaisia, kollegoita tai muita henkilöitä, joiden kanssa töitä tehdään. Arvioitava saa arvokasta tietoa siitä, mikä omassa työtavassa on hyvää, missä olisi kehitettävää ja kuinka omaa osaamista kasvattamalla voisi kehittää koko organisaatiota. Menetelmää voidaan käyttää osana johtamisen kehittämistä. (Fleenor, Taylor & Chappelow 2008, 1–3.)

Onnistuneen 360 asteen arviointiprosessin elementtejä ovat luottamuksellisuus ja saatu tuki. Arvioinnin tulokset tulevat tietoon vain arvioitavalle itselleen ja tukihenkilölle, jonka tehtävänä on auttaa tulosten tulkitsemisessa ja henkilökohtaisen kehitysuunnitelman laatimisessa. Tukihenkilö voi olla esimerkiksi HR-ammattilainen joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Osallistujilla tulee myös olla riittävät resurssit toimintansa kehittämiseen. (Fleenor ym. 2008, 1–7.)

3.7 Hyvän johtamistavan määritelmiä

Kirjallisuudesta löytyy hyvin erilaisia määritelmiä ja painotuksia sille, mikä on hyvää johtamista. Aaltonen ja muut (2004, 19–21) painottavat johtamisen vastuullisuutta perustellen tätä talouselämässä tapahtuneella muutoksella, jossa myös yritysten toimintaa arvioidaan yhä enemmän myös moraalisesta näkökulmasta. Aarnikoivu (2008, 15) kirjoittaa kumppanuusjohtamisesta, jossa esimiehen ja alaisen välinen kumppanuussuhde on ihmisten johtamisen perusta. Kumppanuusjohtaminen voidaan kiteyttää V8-malliin, joka on esitetty kuviossa 2. V8-mallin osa-alueet ovat valmennus, välittäminen, vaatiminen, virittäminen, vastuutus, viestintä, vuorovaikutus ja voimaannuttaminen (Aarnikoivu 2008, 178). Kalliomaa ja Kettunen (2010, 11) nostavat esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen merkittäväksi työhyvinvoinnin ja tehokkuuden lisääjäksi.



Kuvio 2. Johtamisen V8-malli (Aarnikoivu 2008, 178, muokattu)

Erilaisuuden johtaminen

Työntekijöiden ikä ja kulttuurinen tausta tuovat omat haasteensa johtamiseen. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on esimiehelle kuormitustekijä, johon tarvitaan

koulutusta ja tukea (Lahti 2014, 23). Kulttuuritausta ei ole ainoa erilaistava ominaisuus, sillä myös ikä, sukupuoli, pukeutumistyyli ja persoonallisuus tekevät meistä ainutlaatuisia (Jabe 2017, 14).

Jokaisen esimiehen tulee pyrkiä yhdenvertaiseen kohteluun. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö eri ryhmien erityistarpeisiin tulisi kiinnittää huomiota. Erilaisuuden huomiointi on eri asia kuin eriarvoinen kohtelu. Esimerkiksi iästä tai kulttuurisesta taustasta huolimatta ihmisille tulisi pyrkiä tarjoamaan yhdenvertaiset mahdollisuudet tuottavaan, tehokkaaseen ja tyydyttävään työelämään. (Lahti 2014, 106–107.)

Haasteista huolimatta erilaisuuden johtamiseen kannattaa panostaa, sillä työelämä on muuttumassa. Monikulttuurisuus on osa luonnollista elinkeinoelämässä tapahtunutta muutosta (Lahti 2008, 21). Logistiikka-ala on yksi niistä aloista, joissa monikulttuurisuutta on eniten. Muutostarpeen voi organisaation valinnan lisäksi sanella työvoimatilanne: työntekijöistä on pulaa. (Lahti 2014, 53.) Ikäjohtamisen tarpeen määrittelee väestörakenteen muutos. Väestö ikääntyy ja työvoiman saatavuus vaikeutuu, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Työntekijät pitäisi pyrkiä pitämään mahdollisimman pitkään työssä, mutta pitäisi myös kyetä houkuttelemaan uutta, nuorempaa työvoimaa. (Ojala 2008, 25–26.)

Ikäjohtamisella voidaan kasvattaa motivaatiota, lisätä kyvykkyyttä ja huomioida tilansidonnaiset tekijät, joiden avulla tuottavuutta on mahdollista kasvattaa. Ikäjohtamisen avulla myös sitoutuneisuus lisääntyy ja vaihtuvuus pienenee. Tähän on järkevää pyrkiä, sillä nuoren työntekijän työuran ensimmäisten vuosien kustannukset ovat tuottavuuteen nähden suuria, kun taas pitkään työssä olleisiin on jo ehditty investoida pidemmän aikaa. (Kiviranta 2010, 34–43.)

Merkitysten luominen

Aarnikoivu (2008) näkee esimiehen tärkeimpänä tehtävänä merkitysten luomisen. Esimiestyön kivijalaksi nimetään tavat, joiden avulla merkityksiä luodaan. Esimiehen tulee tuoda organisaation perustehtävä, tavoite ja kilpailukeinot ymmärrettävään muotoon ja korostaa asiakasnäkemyistä. Näin voidaan luoda ymmärrystä työntekijän

toiminnan merkityksestä edellä mainittujen tekijöiden sekä organisaation arvojen toteuttajana. Näin toimiakseen esimiehen tulee tietenkin itse tuntea organisaationsa missio, visio, strategia sekä arvot. (Aarnikoivu 2008, 16–19.)

Esimies on luottamuksen arvoinen

Luottamus on edellytys yhteistyölle ja yksi työelämän perusasioista. Työyhteisössä se edistää sitoutumista sekä luo hyvän pohjan tehokkaalle työlle ja tuloksellisuudelle. Suomalaisissa työyhteisöissä luottamusta ovat perinteisesti luoneet epämuodolliset esimiehuhteet ja organisaatioiden vähäinen hierarkkisuus. Esimiestyö on olennaisessa roolissa luottamuksen synnyttäjänä. Pohjimmiltaan luottamusjohtajuudessa on kyse inhimillisestä kyvystä asettua toisen ihmisen asemaan. Esimiestyössä luottamusta voidaan luoda selkeällä viestinnällä organisaation tavoitteista ja hyvänä esimerkkinä toimimisella. Viestinnässä tärkeää on sen avoimuus, täsmällisyys ja perusteleva pohjavire. Esimieheltä vaaditaan kunnioitusta ja kiinnostusta alaisiaan kohtaan sekä oman esimerkin avulla luovaan ongelmanratkaisuun kannustamista. (Vesterinen 2011, 110–119.)

Luottamuksen syntymisen esteinä tai hidasteina voidaan pitää esimerkiksi epävarmuutta, hyvin yksityiskohtaista seuranta, työntekijöiden välisen kilpailuasetelman suosimista, työkuorman epätasaista jakautumista ja epäoikeudenmukaista johtamiskulttuuria (Vesterinen 2011, 111).

Esimies on palveluammattissa

Aarnikoivu (2008) näkee esimiehen toimivan alaisiinsa nähden palveluroolissa. Esimies palvelee henkilöstöä parhaan mahdollisen suorituksen aikaansaamiseksi valmistamalla ja luomalla onnistumiselle edellytykset. Osaavalla esimiehellä on sopivasti herkkyyttä ja tilannetajua, joiden avulla esimies kykenee tutustumaan alaisiinsa ja johtamaan jokaisen erityispiirteet huomioon ottaen. Aarnikoivu esittelee myös nelikenttämallin (ks. kuvio 3), jossa alaiset sijoitetaan hallitsevimman käyttäytymispiirteensä mukaiseen kategoriaan: toimeenpaneva, innovoiva, säilyttävä ja tutkiva. Jokaiselle käyttäytymismallille on määritelty vastakappaleeksi palvelurooli, jota kunkin

ryhmän kohdalla korostamalla saadaan parhaita tuloksia. (Aarnikoivu 2008, 104–106.)



Kuvio 3. Toimintatavat ja esimiehen palveluroolit (Aarnikoivu 2008, 106, muokattu)

Esimies palautteenantajana

Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä (Hiltunen 2011, 126). Palautetta antamalla esimies sitouttaa, kannustaa, motivoi ja ohjaa työn tekemistä. Palaute luo merkityksiä. Hyvään palautteenantokulttuuriin kuuluu se, että palautetta annetaan sekä onnistumisista että epäonnistumisista – ei vain toisesta. Useissa organisaatioissa kulkeva sanonta siitä, että kaikki on hyvin niin kauan kuin palautetta ei tule kertoa siitä, että palautetta annetaan vain silloin kun jokin menee pieleen. Pelkän positiivisen palautteen antaminen taas syö esimiehen uskottavuutta. Esimies, joka ei koskaan anna palautetta, taas koetaan etäiseksi ja välinpitämättömäksi. (Aarnikoivu 2008, 142–145.)

Rakentavan palautteen antamisen vaikeus saattaa johtaa siihen, että palaute jää antamatta. Palautteen antamatta jättäminen on kuitenkin vaarallista, sillä se antaa signaalin siitä, että ei-hyväksytyt toimet tai alisuorittaminen on siltikin hyväksyttyä. Rakentavaa palautetta on helpompi antaa, kun suorituksen tavoitetaso on henkilöllä itsellään tiedossa. (Hiltunen 2011, 128–129.) Palautteen tulisi liittyä aina toimintaan,

ei henkilöön itseensä. Palautteen antajan suhtautuminen ja asennoituminen anta-
maansa palautteeseen on yhtä tärkeää kuin tapa, jolla palaute annetaan. Esimiehen
tunnereaktiot näkyvät ulospäin, haluttiin sitä tai ei. (Aarnikoivu 2008, 144–145.) Ra-
kentavaa palautetta ei tulisi koskaan antaa kiihtyneenä, vaan käsitellä asia vasta, kun
on itse rauhoittunut. Asiallisesti ja hallitusti annettu palaute antaa uskottavamman
kuvan esimiehestä. Asialliseen palautteenantokulttuuriin kuuluu myös se, ettei ra-
kentavaa tai korjaavaa palautetta anneta koskaan muiden kuullen. Nykyaikaiseen
johtamiseen ei kuulu julkisten rangaistusten antaminen. (Hiltunen 2011, 129.)

4 Tutkimusasetelma

4.1 Yritysesittely

Tämä osa on poistettu salassapidettävänä.

4.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja kohderyhmä

Tutkimuksen aihe voidaan jakaa kolmeen, toisiinsa linkittyvään teemaan: organisaation arvoihin, johtamiskäytäntöihin ja esimiestyöhön saatuun koulutukseen, tukeen ja resursseihin. Tutkimuksella haluttiin selvittää nykytilaa sekä löytää kehityskohteita ja keinoja toiminnan parantamiseksi. Vastauksia haluttiin löytää seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka hyvin arvot tunnetaan tällä hetkellä?
- Miten arvot näkyvät toiminnassa?
- Millaista johtamista yrityksessä toteutetaan?
- Millaiset edellytykset esimiehillä on työhönsä?
- Miten arvotyötä yrityksessä voitaisiin kehittää?
- Miten johtamista yrityksessä voitaisiin kehittää?

Kohderyhmäksi valittiin organisaation kolme suurinta liiketoiminta-aluetta, joita kutsutaan työssä nimillä Liiketoiminta 1, Liiketoiminta 2 sekä Liiketoiminta 3. Liiketoimi-

minta 1:n piirissä kohderyhmästä rajattiin pois kolme toimipistettä. Kaksi näistä jätettiin pois, koska niissä oli juuri ennen aineistonkeruun alkamista ilmoitettu tulevista organisaatiomuutoksista. Tämän epäiltiin saattavan vääristää tuloksia. Pois jätettiin myös tutkimuksen tekijän johtama toimipiste, jotta ei esimerkiksi syntyisi epäilyksiä vaikuttamisyrityksistä. Kohderyhmän ulkopuolelle rajaaminen koski sekä näiden toimipisteiden työntekijöitä että esimiehiä.

4.3 Menetelmän valinta

Kyselytutkimus

Kyselytutkimus valikoitui menetelmäksi, koska tietoa haluttiin kerätä laajalta joukolta ja kyselytutkimus on tähän tehokas menetelmä. Kyselytutkimuksella kerätty aineisto on helposti käsiteltävissä ja analysoitavissa, ja aineiston käsittelyyn on jo valmiiksi olemassa hyväksi havaitut analysointimenetelmät ja raportointitavat. Kyselytutkimuksella voidaan kerätä tietoa esimerkiksi käyttäytymisestä, toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Näiden lisäksi lomakkeilla voidaan pyytää perusteluja vastauksille. (Hirsjärvi ym. 2018, 195–197.) Näiden ominaisuuksiensa vuoksi kyselytutkimus soveltui tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi hyvin. Koska tutkimuksen teemojen toteutumista haluttiin tarkastella kahdesta eri näkökulmasta, laadittiin työntekijöille ja esimiehille omat, eri näkökulmista asioita tarkastelevat kyselyt. Tällöin vastauksia pystyttiin vertailemaan eri tavoin kuin silloin, jos kysely olisi ollut samanlainen kaikille.

Kyselytutkimukseen tutkimusmenetelmänä liittyy tiettyjä heikkouksia, jotka on otettava tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa huomioon. Hirsjärvi, Remes ja Sajaavaara (2018) mainitsevat tällaisiksi heikkouksiksi esimerkiksi vastausvaihtoehtojen onnistuneisuuden, vastaajien perehtyneisyyden käsiteltävään aiheeseen, tutkimuksen laatijan osaamisen, vastaamattomuuden sekä sen, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat vastaamiseen. Kyselylomakkeen laadinnalla ja kysymyksenasettelulla näitä heikkouksia voidaan pyrkiä pienentämään. (Hirsjärvi ym. 2018, 195–198.)

Kyselyt toteutettiin sähköistä Webropol-alustaa hyödyntäen. Kysely oli mahdollista täyttää sekä mobiililaitteilla että tietokoneella. Sähköinen kysely on paperista versiota nykyaikaisempi ja tulosten käsitteleminen on helppoa. Molemmat kyselyt löytyvät kuvakaappauksina liitteistä: työntekijöiden kysely liitteestä 1 ja esimiesten kysely liitteestä 2.

Haastattelut

Haastattelut valittiin toiseksi tutkimusmenetelmäksi. Haastatteluilla haluttiin selvittää kyselytutkimuksen tuloksissa huomiota tai lisäkysymyksiä herättäneitä teemoja ja löytää ratkaisuehdotuksia. Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se on menetelmänä joustava ja sen avulla on mahdollista selvittää ja syventää vastauksia. Haastattelujen luotettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, osaako haastattelija tulkita vastauksia oikein. (Hirsjärvi ym. 2018, 205–207.)

Koska haastatteluilla haluttiin taustoittaa kyselytutkimuksen tuloksia, haastattelun aiheet olivat tiedossa ennen haastatteluita. Tällöin voitiin valita haastattelutyypiksi teemahaastattelut. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat etukäteen tiedossa mutta kysymysten tarkka sisältö muotoutuu vasta haastattelun aikana (Hirsjärvi ym. 2018, 208). Haastattelun runko löytyy liitteestä 3.

4.4 Tutkimuksen toteutus

4.4.1 Aineistonkeruulomakkeiden laadinta

Molemmilta ryhmiltä kysyttiin taustatietoja ristiintaulukointia varten. Vastaajilta tiedusteltiin ikää, sukupuolta, pääasiallista liiketoiminta-aluetta ja sitä, kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet Yrityksessä. Esimiehiltä kysyttiin myös sitä, kauanko he ovat työskennelleet esimiestehtävissä.

Kyselyn rakennetta muodostettaessa apuna on käytetty Kimmo Vehkalahden (2008) teosta Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Lukuun ottamatta taustatietokysymyksiä ja arvojen tuntemusta mittaavia kysymyksiä, päädyttiin vastausvaihtoe-

doissa viisiportaiseen asteikkoon. Viisi on tyypillinen vastausvaihtoehtojen määrä kyselyissä (Vehkalahti 2008, 35–36). Neutraali vaihtoehto (tässä tapauksessa kysymyksestä riippuen ”en osaa sanoa” tai ”ei samaa eikä eri mieltä”) päädyttiin sijoittamaan viimeiseksi vaihtoehdoksi oikeaan reunaan sen sijaan, että se Likertin asteikolle tyypillisesti olisi sijoitettu keskelle.

Kyselylomakkeita pilotoitiin ennen kyselyiden lähettämistä viidellä henkilöllä. Testaajista yhden äidinkieli oli muu kuin suomi, joten myös tämä asia otettiin kyselyn testauksessa huomioon. Vastaajilta pyydettiin kommentteja kyselyn ulkoasusta, täyttämisen helppoudesta, kysymyksenasettelusta ja vastausvaihtoehdoista. Pilottitestauksesta saatujen kommenttien perusteella kysymyksiä tai tekstejä ei muutettu, koska testaajat eivät nähneet niissä puutteita, mutta ulkoasua muokattiin hieman kiinnostavammaksi lisäämällä värilliset reunukset. Myös kontekstia yritettiin tehdä näkyvämmäksi lisäämällä Yrityksen logo kyselylomakkeisiin.

Arvot

Organisaation arvoihin tutustuttiin ensin teorian kautta (ks. luku 2) selvittämällä esimerkiksi sitä, miten arvojen tulisi näkyä organisaation arjessa ja miten arvojen toteutumista voidaan mitata. Koska toimeksiantajalla on jo määritellyt arvot, oli mielekästä tarkastella niiden tunnettuutta ja toteutumista. Määriteltyjä arvoja on neljä:

- Suoraselkäisyys
- Palveluhenkisyys
- Keskinäinen arvostus ja yhteistyö
- Innovatiivisuus, jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen

Arvojen tunnettuutta selvitettiin kysymällä vastaajilta, osaavatko he mielestään nimetä arvot. Tämän jälkeen niitä, jotka kertoivat osaavansa nimetä vähintään osan arvoista, pyydettiin kirjoittamaan muistamansa arvot. Tämän jälkeen kysyttiin jokaisen arvon toteutumisesta erikseen. Arvojen toteutumista mitattiin asteikolla, jonka vaihtoehdot olivat seuraavat:

- 1 Ei toteudu lainkaan: Toiminta ei ole arvon mukaista
- 2 Toteutuu harvoin: Kyseinen arvo toteutuu toiminnassa harvakseltaan

- 3 Toteutuu joskus: Arvojen mukaista toimintaa on, mutta ei jatkuvasti
- 4 Toteutuu jatkuvasti: Toiminnassa otetaan tämän arvo huomioon jatkuvasti ja se näkyy kaikessa toiminnassa
- En osaa sanoa

Vastaajille annettiin myös mahdollisuus perustella vastauksensa avoimella vastauksella. Avoimen vastauksen kirjoittaminen ei kuitenkaan ollut pakollista.

Työntekijöiltä kysyttiin arvojen toteutumisesta seuraavasti: ”Kuinka hyvin kukin arvo mielestäsi toteutuu omalla työpaikallasi?”. Esimiehiltä arvojen toteutumisesta kysyttiin kahdella tavalla: arvojen toteutumisesta Yrityksessä yleisesti ja siitä, kuinka paljon vastaajat kokevat toteuttavansa arvoja omassa työssään esimiehinä (”Kuinka hyvin kukin arvo mielestäsi toteutuu Yrityksessä yleisesti?” ja ”Kuinka paljon koet toteuttavasi seuraavia arvoja omassa työssäsi esimiehenä?”).

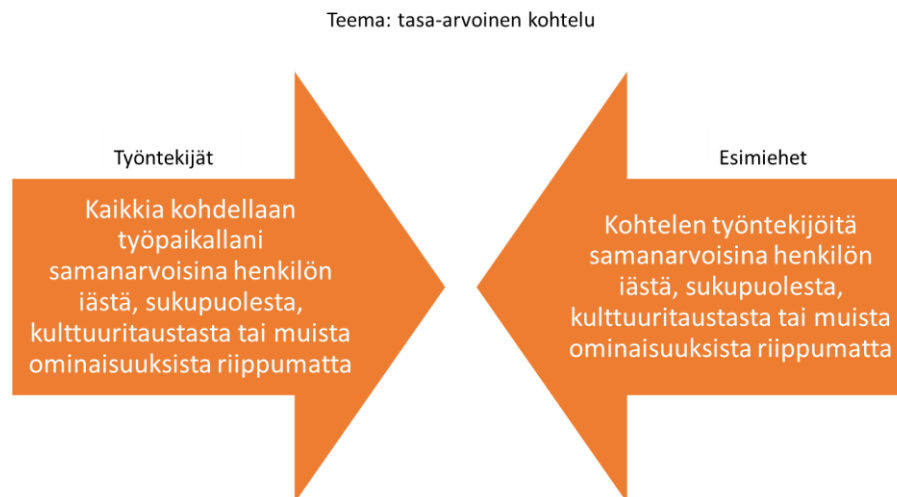
Johtaminen

Johtamista koskevassa teoriaosassa (luku 3.7) tutustuttiin hyvän johtamistavan elementteihin kirjallisuuden pohjalta ja valittiin niiden joukosta toimeksiantajan organisaatioon ja logistiikka-alalle sopivimmat kyselyn aiheiksi. Kuviossa 4 teemat on aseteltu kuvion muotoon.



Kuvio 4. Tutkitut johtamisen teemat

Kysymykset muokattiin väittämiksi. Koska työntekijöille ja esimiehille lähetettiin eri kyselyt, myös kysymykset olivat erilaiset. Teemat olivat molemmissa kyselyissä samat, mutta näkökulmat erilaiset. Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan sitä, miten kukin teema toteutuu esimiestyössä hänen omalla työpaikallaan. Esimiehiltä kysyttiin sitä, miten he itse toimivat työssään esimiehinä. Esimerkki kysymyksenasettelusta on kuviossa 5.



Kuvio 5. Esimerkki johtamisen teemojen mukaisesta kysymyksenasettelusta

Toteutumista mitattiin asteikolla, jossa vaihtoehdot olivat seuraavat:

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 3 Osittain samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä

Työntekijöitä muistutettiin lomakkeella siitä, että heidän toivotaan arvioivan oman esimiehensä tai yksikkönsä esimiehen toimintaa, ei esimerkiksi asiakasyrityksen työjohtoa. Vastaajilla oli myös mahdollisuus perustella vastaustaan tai kommentoida aihetta avoimella vastauksella. Avoimen vastauksen kirjoittaminen ei ollut pakollista.

Johtamisen tuki, koulutus ja resurssit

Esimiesten kyselyssä oli myös kolmas osio, joka käsitteli johtamiseen saatua tukea, koulutusta ja resursseja. Myös strategian tuntemus ja näkemys strategian toimivuudesta otettiin toimeksiantajan pyynnöstä mukaan. Kysymyksiä oli 12 ja ne oli muotoiltu väittämien muotoon. Vastausvaihtoehtoina oli seuraavanlainen asteikko:

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Osittain eri mieltä
- 3 Osittain samaa mieltä
- 4 Täysin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä

Neutraali vaihtoehto oli tässäkin sijoitettu viimeiseksi. Myös vastausten perusteluun avoimella vastauksella oli mahdollisuus.

4.4.2 Aineistonkeruu

Kyselyt

Työntekijöille kyselyt toimitettiin tekstiviestitse Yrityksen käyttämän henkilöstöhallintajärjestelmän kautta. Vastausaktiivisuutta pyrittiin kasvattamaan arpomalla elokuvallippuja vastaajien kesken. Halukkuutta arvontaan osallistumiseen kysyttiin kyselyn lopussa. Arvontaan osallistuminen ja yhteystietojen jättäminen arvontaan osallistumiseksi ei ollut pakollista.

Esimiesten kyselyt toimitettiin sähköpostitse. Saatesähköpostissa oli myös pyyntö kannustaa omia alaisia vastaamaan henkilöstölle tarkoitettuun kyselyyn. Saatekirje löytyy liitteestä 4 (poistettu julkisesta versiosta).

Tietoa kerättiin kyselylomakkeiden kautta 24. tammikuuta–5. helmikuuta 2019. Kyselyt lähetettiin torstaina 24. tammikuuta 2019. Kadon eli vastaamattomuuden pienentämiseksi suositellaan karhuamista eli kyselyä muistuttamista (Hirsjärvi ym. 2018, 196). Suosituksen mukaisesti kyselyä karhuttiin kahteen kertaan, 29. tammikuuta ja vielä uudelleen viimeisenä vastauspäivänä 5. helmikuuta. Tutkimuksesta tiedotettiin yrityksen johtoryhmälle ja tutkimuksessa mukana olleiden liiketoiminta-alueiden

päälliköille sähköpostitse ennen aineistonkeruun aloittamista (liite 5, poistettu julkisesta versiosta).

Haastattelut

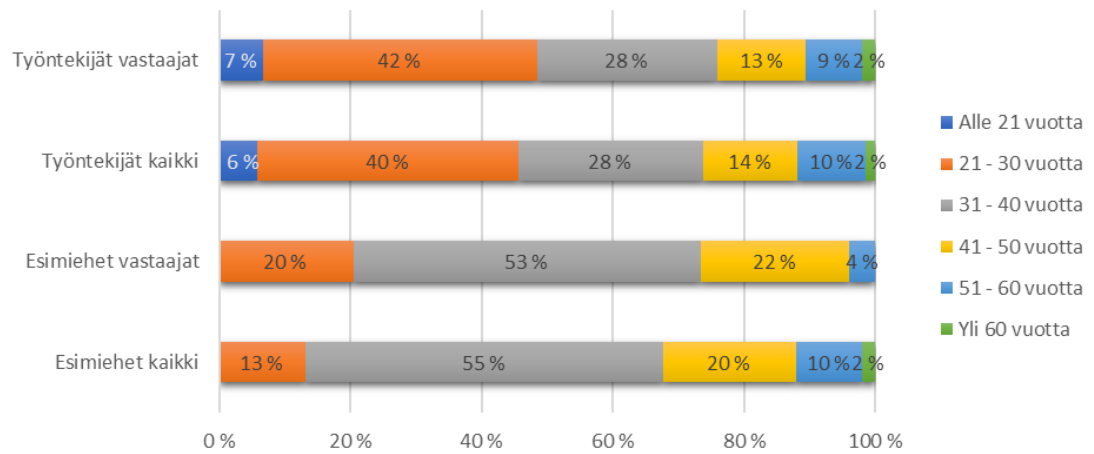
Kiinnostusta haastatteluun osallistumiseen kysyttiin esimiehille tarkoitetun kyselyn lopussa ja valinnat haastateltavista tehtiin yhteistyössä työpaikkaohjaajien kanssa. Tutkimukseen haastateltiin kolmea esimiestä. Haastatteluun valittiin sellaiset henkilöt, jotka työskentelivät eri liiketoiminta-alueilla ja joiden taustat ja esimieskokemukset poikkesivat toisistaan. Kaksi haastatteluista toteutettiin Skype-neuvottelupuhelun välityksellä ja yksi kasvokkain, ja ne kestivät 30–60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin. Haastattelurunko löytyy liitteestä 3. Haastatellut henkilöt ovat toimeksiantajan tiedossa, mutta haastattelujen avulla saatuja tietoja ei ole tässä työssä yksilöity eikä haastateltavia nimetty.

5 Tulokset

5.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastanneiden sekä kaikkien työntekijöiden ja esimiesten ikäjakaumat on esitetty kuviossa 6. Kaikki tässä luvussa esitetyt vertailutiedot on poimittu palkkahallinnon järjestelmästä 31. tammikuuta 2019 vallinneen tilanteen perusteella.

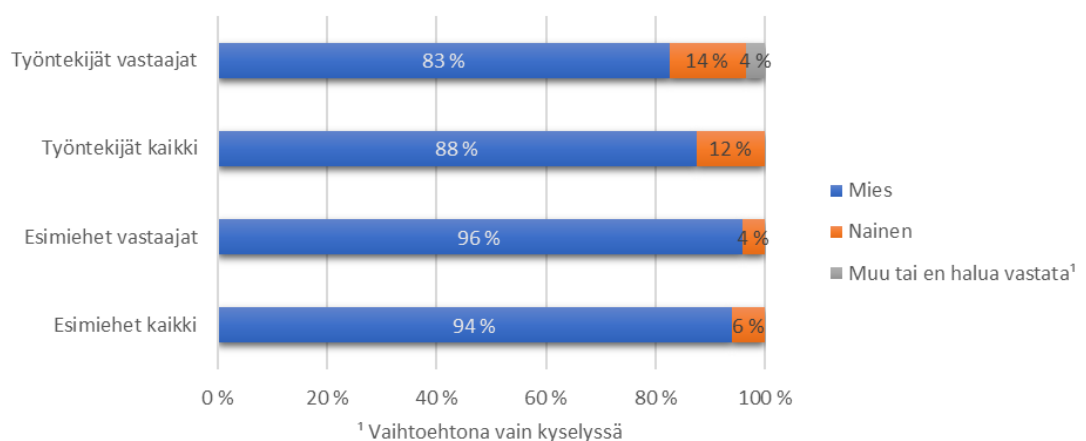
Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden joukossa eniten oli 21–30-vuotiaita (42 prosenttia vastaajista), kun taas vastanneiden esimiesten joukosta vain 20 prosenttia kuului tähän ikäryhmään. Esimiesten yleisimpään ikäryhmään, 31–40-vuotiaisiin (53 prosenttia vastaajista) kuului työntekijöistä vain 28 prosenttia. Molempien ryhmien vastaajista suurin osa oli kuitenkin 40-vuotiaita tai tätä nuorempia. Työntekijöistä tämän ikäisiä oli 76 prosenttia, esimiehistä 73 prosenttia.



Kuvio 6. Ikäjakaumat

Otos vastaa ikäjakaumaltaan perusjoukkoa, joskin esimiesten kyselyyn vastanneiden joukossa 21–30-vuotiaiden ryhmä oli hieman yliedustettuna 51-vuotiaiden ja sitä vanhempien esimiesten kustannuksella.

Suurin osa vastaajista oli miehiä (ks. kuvio 7). Kyselyyn vastanneista työntekijöistä miehiä oli 83 prosenttia, esimiehistä 96 prosenttia. Miesvaltaisella logistiikka-alalla kuvatus kaltainen jakauma ei ole poikkeuksellinen ja otanta vastasi perusjoukkoa.

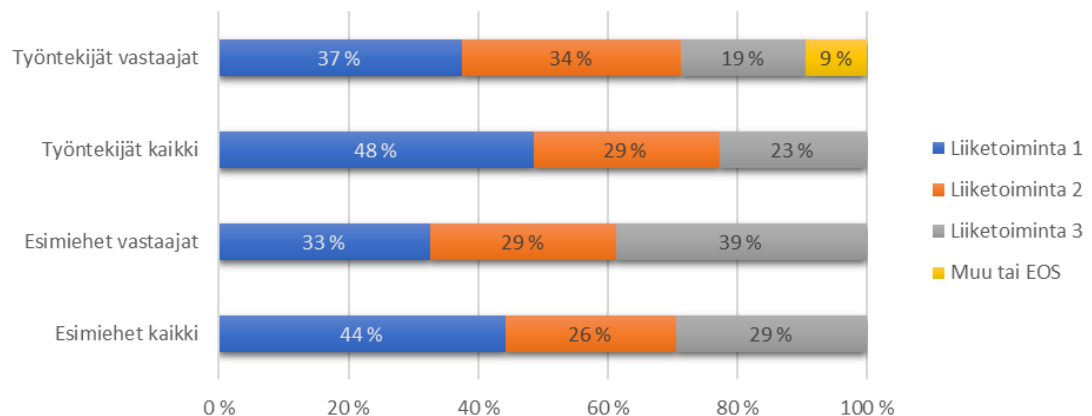


Kuvio 7. Sukupuolijakauma

Vastaajilta kysyttiin myös pääasiallista liiketoiminta-aluetta ("Millä liiketoiminta-alueella työskentelet pääsääntöisesti?"). Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti molemmissa vastaajaryhmissä (ks. kuvio 8). Liiketoiminta 1:ssä työskenteli kyselyyn vastanneista työntekijöistä 37 prosenttia ja esimiehistä 33 prosenttia, liiketoiminta 2:ssa työntekijöistä 34 prosenttia ja esimiehistä 29 prosenttia. Liiketoiminta 3:ssa ero oli hiukan suurempi: työntekijöistä vain 19 prosenttia kertoi työskentelevänsä liiketoiminta 3:ssa tehden siitä työntekijöiden pienimmän vastaajaryhmän, kun taas esimiehistä näin vastasi 39 prosenttia, enemmän kuin muilla liiketoiminta-alueilla.

Työntekijöistä 6 prosenttia kertoi työskentelevänsä muilla kuin mainituilla liiketoiminta-alueilla ja 3 prosenttia vastanneista työntekijöistä ei osannut kertoa omaa liiketoiminta-aluettaan.

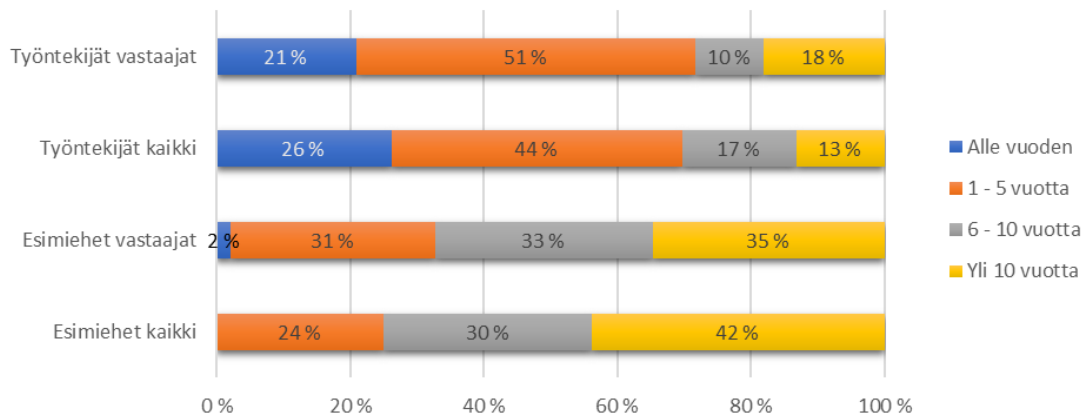
Vertailtaessa otosta perusjoukkoon, oli liiketoiminta 1 kyselyyn vastanneiden joukossa aliedustettuna molemmissa vastaajaryhmissä. Esimiesten joukossa liiketoiminta 3 oli yliedustettuna.



Kuvio 8. Liiketoiminta-alueiden jakautuminen

Kyselyyn vastanneet esimiehet ovat työskennelleet yrityksessä kyselyyn vastanneita työntekijöitä kauemmin. Vastanneista esimiehistä 67 prosenttia oli työskennellyt Yrityksessä yli 5 vuotta, työntekijöistä vain 28 prosenttia. Työntekijöistä hieman yli puolet, 51 prosenttia, oli työskennellyt yrityksessä 1–5 vuotta. Yli 10 vuotta Yrityksessä

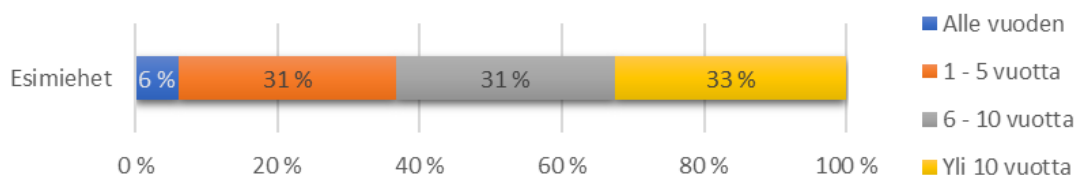
työskennelleitä oli työntekijöistä 18 prosenttia ja esimiehistä 35 prosenttia. Jakaumat on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Työsuhteen pituus

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden joukossa oli koko perusjoukkoa enemmän 1–5 vuotta yrityksessä työskennelleitä. Sen sijaan kyselyyn vastasi perusjoukkoa vähemmän yli 10 vuotta yrityksen palveluksessa työskennelleitä esimiehiä.

Esimiehiltä kysyttiin myös sitä, kauanko nämä ovat työskennelleet esimiestehtävissä. Vastaukset jakaantuivat hyvin tasaisesti annettuihin aikaryhmiin. Hiukan muita isompi (33 prosenttia) oli yli 10 vuotta esimiestehtävissä työskennelleiden joukko. Vastausten jakauma näkyy kuviossa 10.



Kuvio 10. Esimieskokemuksen määrä

5.2 Arvojen tunnettuus

Molemmilta ryhmiltä kysyttiin, osaavatko he nimetä Yrityksen arvot ("Osaatko nimetä Yrityksen arvot?"). Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- Kyllä
- Osan niistä
- En
- En osaa sanoa

Vähintään osan arvoista vastasi osaavansa nimetä 22 prosenttia kyselyyn vastanneista työntekijöistä ja 78 prosenttia kyselyyn vastanneista esimiehistä (ks. taulukko 1). Työntekijöistä 6 prosenttia kertoi osaavansa nimetä arvot, esimiehistä 22 prosenttia. Työntekijöiden suurin vastaajaryhmä (45 prosenttia) vastasi että ei osaa nimetä arvoja. Esimiesten suurin ryhmä (55 prosenttia) kertoi osaavansa nimetä osan arvoista.

Taulukko 1. Vastausten jakautuminen arvojen nimeämistä koskevassa kysymyksessä

	Kyllä	Osan niistä	En	En osaa sanoa
Työntekijät	6 %	16 %	45 %	33 %
Esimiehet	22 %	55 %	8 %	14 %

Sillä, kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet Yrityksessä, ei työntekijöiden vastauksissa ollut suurta vaikutusta siihen, kuinka hyvin vastaajat uskoivat osaavansa nimetä yrityksen arvot (ks. taulukko 2). Sen sijaan esimiesten vastauksissa niiden osuus, jotka kertoivat osaavansa nimetä vähintään osan arvoista, kasvoi sitä mukaa mitä kauemmin vastaaja oli työskennellyt Yrityksessä. 1–5 vuotta yrityksen palveluksessa olleista esimiehistä 53 prosenttia kertoi osaavansa nimetä vähintään osan arvoista, kun taas yli 10 vuotta palveluksessa olleista 94 prosenttia vastasi samoin.

Taulukko 2. Vähintään osan arvoista tuntevien osuus

	Alle 1 vuotta	1 - 5 vuotta	6 -10 vuotta	Yli 10 vuotta	Kaikki
Työntekijät %	28	19	27	20	22
Esimiehet %	-	53	88	94	78

Niitä vastaajia, jotka vastasivat osaavansa nimetä vähintään osan arvoista, pyydettiin avoimella vastauksella nimeämään muistamansa arvot. Koonti näistä avoimista vastauksista löytyy liitteestä 6. Suoraselkäisyys oli arvoista tunnetuin kaikkien vastaajien ja esimiesten keskuudessa, sen osasi nimetä kaikista kysymykseen vastanneista 47 prosenttia (kaikista vastaajista 15 prosenttia). Kysymykseen vastanneista esimiehistä suoraselkäisyyden osasi nimetä 82 prosenttia (63 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista esimiehistä) ja työntekijöistä 23 prosenttia (5 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista työntekijöistä). Koska suoraselkäisyys on sanana lyhyt ja ytimekäs eikä sille ole olemassa suoranaisia synonyymejä, arvo laskettiin nimetyksi vain, mikäli se osattiin sanatarkasti nimetä.

Toiseksi tunnetuin arvo oli palveluhenkisyys. Arvo laskettiin nimetyksi monipuolisemmillä perusteilla kuin suoraselkäisyys: mukaan laskettiin sanatarkan nimeämisen lisäksi vastaukset, joissa viitattiin asiakaspalveluhenkisyyteen, asiakaslähtöisyyteen tai muutoin asiakkaan palvelemiseen. Arvon osasi nimetä kysymykseen vastanneista työntekijöistä 46 prosenttia (10 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista työntekijöistä) tehden siitä työntekijöiden parhaiten tunteman arvon. Kysymykseen vastanneista esimiehistä palveluhenkisyyden nimesi 42 prosenttia (33 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista esimiehistä). Kaikista kysymykseen vastanneista 45 prosenttia (kaikista kyselyyn vastanneista 14 prosenttia) tunnisti palveluhenkisyyden yhdeksi arvoista.

Kolmanneksi useimmin nimetty arvo oli molemmissa vastaajaryhmissä innovatiivisuus, jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen. Sen osasi kaikista kysymykseen vastanneista nimetä 36 prosenttia (11 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista).

Tämä arvo laskettiin nimetyksi, mikäli vastauksessa mainittiin esimerkiksi innovatiivisuus, kehittäminen ja kehittyminen. Kysymykseen vastanneista työntekijöistä arvon osasi nimetä 21 prosenttia (5 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista työntekijöistä) ja kysymykseen vastanneista esimiehistä 58 prosenttia (45 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista esimiehistä).

Neljänneksi tunnetuin arvo oli keskinäinen arvostus ja yhteistyö, jonka osasi nimetä kaikista kysymykseen vastanneista 21 prosenttia (7 prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista). Kysymykseen vastanneista työntekijöistä sen tunnisti 16 prosenttia (kaikista kyselyyn vastanneista työntekijöistä 4 prosenttia) ja esimiehistä 29 prosenttia (kaikista kyselyyn vastanneista esimiehistä 22 prosenttia). Arvo laskettiin nimetyksi, mikäli vastauksessa mainittiin yhteistyö, arvostus, yhteistyökykyisyys tai toisten auttaminen.

Avoimissa vastauksissa oli mainittu paljon myös sellaisia asioita, jotka eivät ole virallisia arvoja. Koska suoraselkäisyys laskettiin nimetyksi vain sanatarkasti, mukaan mahtui paljon arvoja, jotka tarkoittavat hyvin saman tyyppisiä asioita. Tällaisia olivat esimerkiksi rehellisyyteen ja avoimuuteen liittyvät vastaukset, joita oli yhteensä 12 kappaletta. Vastausten käsittelyssä on kuitenkin päädytty siihen, että vaikka suoraselkäisyys ja esimerkiksi rehellisyys ovat termeinä hyvin lähellä toisiaan, ne eivät kuitenkaan suoranaisesti tarkoita samaa asiaa, suoraselkäisyyden sisältäessä muitakin merkityksiä kuin rehellisyyden. Näin ollen näitä vastauksia ei laskettu mukaan suoraselkäisyyden saamia nimeämisiä laskettaessa.

Luotettavuus ja toimintavarmuus mainittiin yhteensä 10 kertaa ja tehokkuus tai tehostaminen 9 kertaa. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin myös sellaisia asioita kuin turvallisuus, laatu, huolellisuus, ammattitaito, asenne, joustavuus, työhyvinvointi, siisteys, vastuullisuus sekä tasa-arvo. Koostetaulukko arvojen nimeämisestä löytyy liitteestä 6.

5.3 Arvojen toteutuminen

Kaikilta vastaajilta kysyttiin näkemystä siitä, toteutuvatko määritellyt arvot. Työntekijöiltä kysyttiin arvojen toteutumista yleisesti omalla työpaikalla. Esimiehiltä kysyttiin arvojen toteutumisesta Yrityksessä yleisesti sekä kuinka paljon he kokevat toteuttavansa arvoja omassa työssään. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- 1 ei toteudu lainkaan
- 2 toteutuu harvoin
- 3 toteutuu joskus
- 4 toteutuu jatkuvasti
- en osaa sanoa

Alla olevassa taulukossa (ks. taulukko 3) on vastausten keskiarvot ja keskihajonnat kunkin arvon kohdalla ja eri kysymystyyppihin eroteltuina. En osaa sanoa-vastaukset on jätetty pois keskiarvojen laskennasta. Kaikkien vastaajien (työntekijöiden arvio arvojen toteutumisesta omalla työpaikalla ja esimiesten arvio arvojen toteutumisesta yrityksessä yleisesti) mukaan parhaiten toteutuva arvo on palveluhenkisyys keskiarvolla 3,42 (asteikolla 1–4). Toiseksi nousee keskinäinen arvostus ja yhteistyö keskiarvolla 3,11. Kolmantena on suoraselkäisyys keskiarvolla 3,01. Neljäntenä oli innovatiivisuus, jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen. Järjestys ei kuitenkaan ollut kaikissa vastausluokissa sama. Palveluhenkisyys nousee ensimmäiseksi työntekijöiden vastauksissa ja esimiesten vastauksissa heidän arvioidessaan toimintaa yrityksessä yleisesti. Esimiesten omassa työssä toteutetuin arvo oli suoraselkäisyys keskiarvolla 3,92.

Keskihajonta on työntekijöiden vastauksissa 0,94, esimiesten arvioissa toiminnasta yrityksessä yleisesti 0,68 ja arvioissa omassa toiminnasta 0,54. Tähän saattaa vaikuttaa esimiesten vastausten huomattavasti pienempi määrä.

Taulukko 3. Arvojen toteutuminen

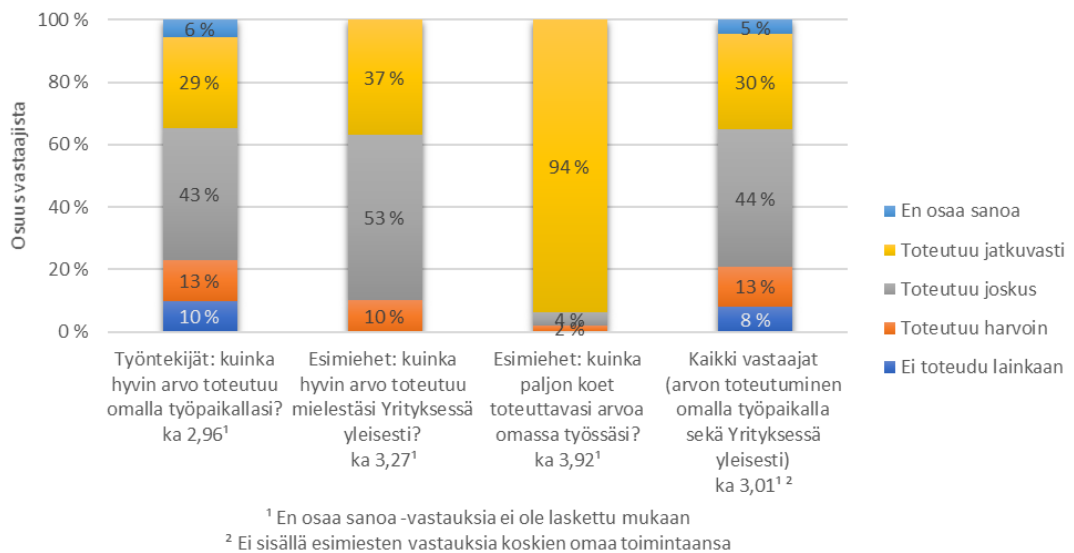
		Työntekijät: kuinka hyvin arvo toteutuu omalla työpaikallasi? ¹	Esimiehet: kuinka hyvin arvo toteutuu mielestäsi Yrityksessä yleisesti? ¹	Esimiehet: kuinka paljon koet toteuttavasi arvoa omassa työssäsi? ¹	Esimiehet ja työntekijät ^{1 2}
Suoraselkäisyys	ka	2,96	3,27	3,92	3,01
	s.d.	0,93	0,64	0,34	0,66
Palveluhenkisyys	ka	3,35	3,76	3,90	3,42
	s.d.	0,80	0,48	0,31	0,77
Keskinäinen arvostus ja yhteistyö	ka	3,11	3,12	3,63	3,11
	s.d.	0,93	0,67	0,57	0,89
Innovatiivisuus, jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen	ka	2,72	3,29	3,33	2,82
	s.d.	0,97	0,74	0,66	0,95
Kaikki vastaukset	s.d.	0,94	0,68	0,54	0,90

¹ En osaa sanoa -vastauksia ei ole laskettu mukaan

² Ei sisällä esimiesten vastauksia koskien omaa toimintaansa

Suoraselkäisyys

Kaikkien vastaajien mukaan suoraselkäisyys toteutui joskus tai jatkuvasti 75 prosentin mielestä. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,01. Tässä ei huomioitu esimiesten näkemystä omasta toiminnastaan. Tämän arvon vastauksissa huomattavaa on se, että esimiehistä 94 prosenttia kertoi toteuttavansa arvoa jatkuvasti, ja jos otetaan mukaan joskus toteutuvat, osuus nousee 98 prosenttiin. Työntekijöistä 72 prosenttia oli sitä mieltä, että suoraselkäisyys toteutuu joskus tai jatkuvasti. Koko vastausjakauma näkyy kuviossa 11.



Kuvio 11. Suoraselkäisyyden toteutuminen eri vastaajaryhmien mukaan

Työntekijöiden avoimissa vastauksissa suoraselkäisyyden yhteydessä nostettiin esille muun muassa työnjohdon esimerkin tärkeys. Suoraselkäisyydeksi koettiin asioista puhuminen niiden oikeilla nimillä ja suoraan. Ongelmatilanteet koettiin tilanteiksi, joissa suoraselkäisyyden tasoa mitataan ja esimerkiksi lupauksen pettäminen koettiin arvovastaiseksi toiminnaksi. Osa vastaajista koki suoraselkäisyyden toteutuvan eri tavoin asiakkaan palvelemisessa ja työn johtamisessa, ja suoraselkäisyyden ja palveluhenkisyyden koettiin olevan joskus ristiriidassa keskenään.

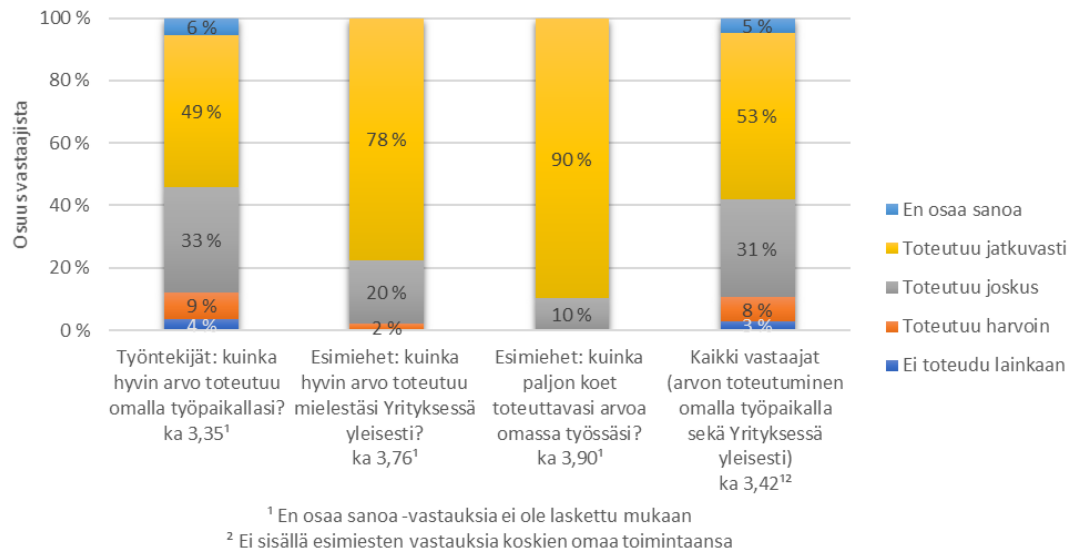
Esimiesten avoimissa vastauksissa suoraselkäisyydestä korostui asiakaspalvelunäkökulma ja vastuun kantaminen oman työn tuloksista. Useampi vastaaja kuvaili näkemystään suoraselkäisyydestä hyvin samaan tapaan kuin seuraava vastaaja:

Suoraselkäisyys – pysytään sanojen takana, tehdään se mitä luvataan. Ei selitellä ja sanotaan asiat suoraan.

Palveluhenkisyyys

Kaikista vastaajista 85 prosenttia oli sitä mieltä, että palveluhenkisyyys toteutuu joskus tai jatkuvasti (ks. kuvio 12). Esimiehistä kaikki olivat sitä mieltä, että toteuttavat

tätä arvoa työssään vähintään joskus ja 90 prosenttia jatkuvasti. Työntekijöistä 82 prosenttia sanoi arvon toteutuvan vähintään joskus ja lähes puolet (49 prosenttia) koki arvon toteutuvan jatkuvasti. Palveluhenkisyys koettiin arvoista parhaiten toteutuvaksi.



Kuvio 12. Palveluhenkisyyden toteutuminen eri vastaajaryhmien mukaan

Työntekijöiden avoimissa vastauksissa osa määritteli käsityksensä palveluhenkisyydestä kapea-alaiseksi, ainoastaan suoriin asiakaspalvelutilanteisiin liittyväksi arvoksi, osa taas pohti käsitettä laajemmin. Esimerkiksi esimiesten palveluroolia alaisiin nähdessä pohdittiin:

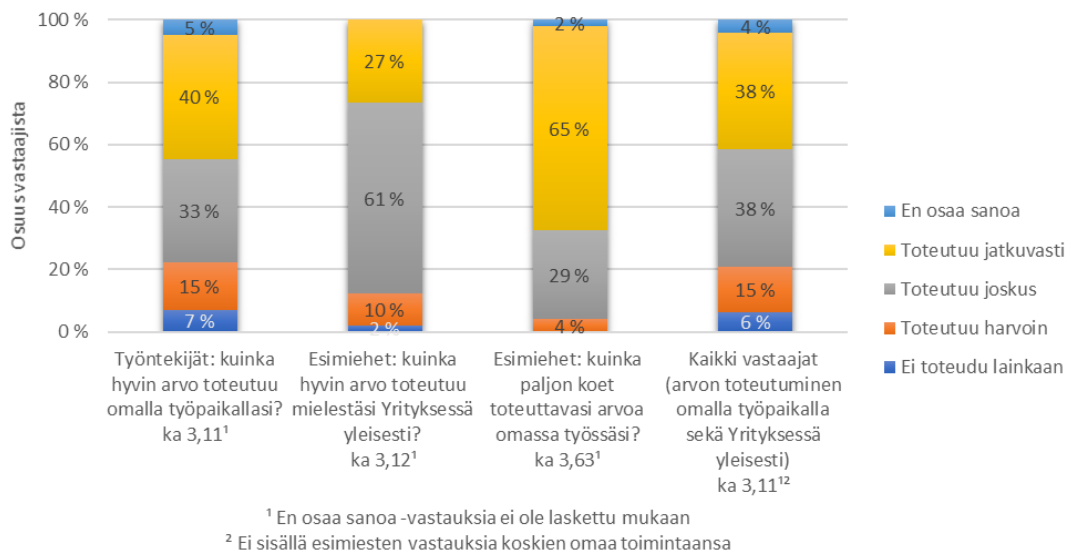
Palveluhenkisyys: Asiakkaitamme pyritään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla ja joustavasti. – Esimieheni ovat valmiita auttamaan ongelmatilanteissa.

Esimiesten avoimissa vastauksissa palveluhenkisyys korostui, ja se koettiin yhdeksi Yrityksen vahvuuksista ja samalla yritystoiminnan mahdollistavaksi perusasiaksi. Esimerkiksi ystävällisyys, kärsivällisyys ja kunnioitus koettiin palveluhenkisyyden osaksi. Palvelulupausten täyttäminen koettiin tärkeäksi. Eräs vastanneista esimiehistä määritteli palveluhenkisyyttä näin:

Palveluhenkisyys on jokapäiväistä. ”Ei onnistu” on todella harvinainen lause eikä se esiinny ilman vakuuttavaa selvennystä.

Keskinäinen arvostus ja yhteistyö

Keskinäinen arvostus ja yhteistyö toteutui 75 prosentin mielestä joskus tai jatkuvasti (ks. kuvio 13). Tämä oli arvoista ainoa, jonka työntekijät kokivat esimiehiä useammin toteutuvan jatkuvasti. Esimiehistä 88 prosenttia koki arvon toteutuvan vähintään joskus, mutta vain 27 prosenttia koki sen toteutuvan jatkuvasti. Työntekijöistä 40 prosenttia koki keskinäisen arvostuksen ja yhteistyön toteutuvan jatkuvasti ja 73 prosenttia joskus tai jatkuvasti.



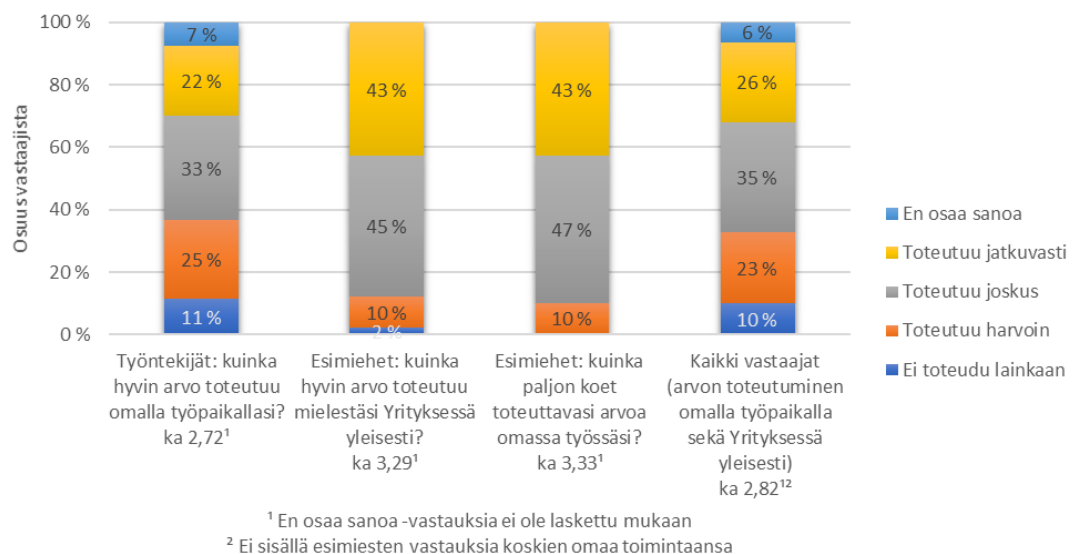
Kuvio 13. Keskinäisen arvostuksen ja yhteistyön toteutuminen eri vastaajaryhmien mukaan

Työntekijöiden avoimissa vastauksissa korostui työpaikan ilmapiiri, jonka koettiin olevan yhteistyön edellytys. Useampi vastaaja mainitsi arvojen mukaiseksi toiminnaksi esimerkiksi muiden tervehtimisen työpaikalla ja arvojen vastaiseksi toiminnaksi sen, jos muista työntekijöistä puhutaan pahaa. Negatiivisina asioina esille nostettiin myös kielitaitoon ja työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyvät asiat, joiden koettiin hankaloittavan yhteistyötä työpaikalla. Jotkut vastaajat myös kokivat, että kaikki työpaikalla

eivät panosta työntekoon samalla tavoin ja saattavat tuottaa toiminnallaan muille lisätöitä. Esimiesten avoimissa vastauksissa kuvailtiin yhteistyötä laaja-alaisemmin yrityksessä. Yhteistyötä esimerkiksi hallinnon, muiden yksiköiden ja liiketoiminta-alueiden kanssa pohdittiin. Osa esimiehistä koki, että liiallinen kiire saattaa joskus hankaloittaa hyvän yhteistyön tekemistä.

Innovatiivisuus, jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen

Kaikista vastaajista 61 prosenttia oli sitä mieltä, että innovatiivisuutta, jatkuvaa toiminnan ja osaamisen kehittämistä koskeva arvo toteutuu joskus tai jatkuvasti (ks. kuvio 14). Työntekijöistä 56 prosenttia oli sitä mieltä, että arvo toteutuu vähintään joskus, ja 11 prosenttia kertoi, ettei se toteudu heidän mielestään lainkaan. Arvon määrittelmä ei ehkä ollut kaikille vastaajille selkeä, sillä työntekijöistä 7 prosenttia ei osannut sanoa, kuinka paljon arvo toteutuu omalla työpaikalla. Esimiehistä 88 prosenttia kertoi arvon toteutuvan vähintään joskus, ja omassa toiminnassaan sitä koki toteutavansa joskus tai jatkuvasti 90 prosenttia.



Kuvio 14. Innovatiivisuuden, jatkuvan toiminnan ja osaamisen kehittämisen toteutuminen eri vastaajaryhmien mukaan

Moni avoimen vastauksen kirjoittanut työntekijä toivoi, että työntekijät pääsisivät enemmän vaikuttamaan kehityskohteisiin. Vastaajat toivoivat, että kehitysideoita kysyttäisiin enemmän työntekijöiltä, ideoita toteutettaisiin nykyistä nopeammin ja että kehitettävien kohteen valintaperusteista viestittäisiin selkeämmin. Osa vastaajista koki työn kehittämisen ja uusien ideoiden keksimisen kiinteäksi osaksi päivittäistä työtään.

Esimiehet taasen toivoivat avoimissa vastauksissaan saavansa työntekijöiltä nykyistäkin enemmän kehitysideoita ja kehitystyö nähtiin toiminnan edellytyksenä:

Jos kehitettävää ei löydy niin jossain on vikaa, kehitystyö ei lopu koskaan.

Joissakin esimiesten vastauksissa esille nousi huoli siitä, että yrityksen kasvaessa kehitystyö olisi menettänyt ketteryyttään ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö saattaa asettaa kehitystyölle haasteita. Kehityksen pelättiin jäävän joskus arkisten rutiinien jalkoihin.

Innovatiivisuus, jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen valittiin yhdeksi aiheeksi esimiehille tehtyihin taustoittaviin haastatteluihin. Haastateltaville näytettiin kyselyn tuloksia esittävä kuvio (kuvio 12) ja kysyttiin haastateltavien näkemyksiä siihen, mitkä seikat vaikuttavat siihen, että juuri tämä arvo koettiin hieman muita heikommin toteutuvaksi, miten he kokevat arvon toteutuvan omassa työssään ja millaisilla toimenpiteillä toteutumista voitaisiin lisätä. Yksi haastateltavista epäili, etteivät työntekijät aina välttämättä huomaa kehitystyön tuloksia omassa arjessaan. Monet kehitysprojektit toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja kokonaisuuden kannalta suuri muutos saattaa yksittäisen työntekijän arjessa olla pieni asia. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen saattoi myös olla negatiivista, jolloin kehitysprojekteja ei myöskään välttämättä haluttu tuoda liikaa työntekijöiden tietoon, elleivät ne suoraan vaikuttaneet heidän työtehtäviinsä. Asiakkaan rooli toiminnan kehittämisessä saatettiin nähdä työntekijöiden roolia suurempana. Kehitysprojektien läpivienti koettiin toisinaan haasteelliseksi, esimerkiksi silloin, jos koettiin että kehitykseen ei ollut tarjolla riittävästi resursseja.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehitystyö saataisiin näkyvämmäksi työntekijöille läpinäkyvällä viestinnällä ja ottamalla heitä enemmän mukaan kehitysprojekteihin. Etenkin työntekijöiltä tulevat kehitysideat pitäisi käsitellä huolellisesti ja nopeasti sekä antaa hyvät, selkeät perustelut mikäli ideoita ei voida toteuttaa. Mikäli ideaa ei voida toteuttaa sellaisenaan, voitaisiin antaa vinkkejä siihen, miten ehdotusta pitäisi kehittää, jotta se voitaisiin toteuttaa.

5.3.1 Vastaajaryhmien vastaukset arvoista

Laskemalla kaikkien arvojen vastaukset yhteen voidaan todeta, että vastaajaryhmissä on eroavaisuuksia arvojen toteutumisen kokemuksessa (ks. taulukko 4). Työntekijät eivät kokeneet arvojen toteutuvan yhtä paljon kuin esimiehet. 71 prosenttia työntekijöiden vastauksista oli ”toteutuu joskus”- tai ”toteutuu jatkuvasti” -vastauksia, esimiehillä toimintaa yleisesti arvioitaessa vastaava osuus oli 91 prosenttia. Esimiehet kokivat myös toteuttavansa arvoja itse enemmän kuin arvioivat niiden toteutuvan Yrityksessä yleisesti. Työntekijöiden vastauksista 8 prosenttia oli ei toteudu lainkaan-vastauksia, kun esimiehillä niitä oli arvojen toteutumista yleisesti mitattaessa 1 prosentti ja omaa toimintaa arvioitaessa ei lainkaan.

Taulukko 4. Vastausten jakautuminen kaikkien arvojen kohdalla yhteensä

	Työntekijät: kuinka hyvin arvo toteutuu omalla työpaikallasi?	Esimiehet: kuinka hyvin arvo toteutuu mielestäsi Yrityksessä yleisesti?	Esimiehet: kuinka paljon koet toteuttavasi arvoa omassa työssäsi?	Esimiehet ja työntekijät ¹
	%	%	%	%
Ei toteudu lainkaan	8	1	-	6
Toteutuu harvoin	16	8	4	13
Toteutuu joskus	36	45	22	35
Toteutuu jatkuvasti	35	46	73	42
En osaa sanoa	6	-	1	4

¹ Ei sisällä esimiesten vastauksia koskien omaa toimintaansa

Työntekijöiden oli selvästi vaikeampi arvioida arvojen toteutumista, sillä 6 prosenttia vastauksista oli en osaa sanoa-vastauksia. Esimiehillä näitä vastauksia ei arvojen yleistä toteutumista arvioitaessa ollut lainkaan ja omaa toimintaa arvioitaessa 1 prosentti.

5.3.2 Avoimet vastaukset arvoista

Avoimia vastauksia arvojen toteutumista mittaavaan kysymykseen tuli paljon, työntekijöiltä 70 kappaletta ja esimiehiltä 31 kappaletta. Avoimeen kysymykseen vastaaminen ei ollut pakollista, kyselyssä pääsi eteenpäin myös kirjoittamatta perusteluita. Työntekijöiden vastauksissa oli paljon tiettyyn arvoon liittyviä asioita, joita on käsitelty jo edellisissä luvuissa, mutta arvoja ja niiden toteutumista pohdittiin myös yleisemmin. Osalle arvojen mukainen toiminta oli itsestäänselvyys:

Ihan perusjuttuja, jotka jokainen palkkansa arvoinen työmies tietää. Ei siihen yrityksen arvoja tarvita, vaan ne kuuluvat jo normaaliin hyvään käytäntöön.

Osalle vastaajista yritykselle määritellyt arvot olivat vieraat ja niitä saatettiin pitää vaikeaselkoisina. Osa vastaajista kertoi, ettei arvoista juuri puhuta heidän työpaikallaan. Moni vastaaja toivoi, että arvot näkyisivät enemmän arjessa ja että esimiehet ja yrityksen johto näyttäisivät esimerkkiä siitä, miten arvoja sovelletaan.

Myös esimiesten avoimissa vastauksissa nostettiin esille yrityksen johdon esimerkin tärkeys. Joissain vastauksissa muuttuva toimintaympäristö ja yrityksen kasvu, esimerkiksi liikkeenluovutukset, koettiin haasteelliseksi arvotyön kannalta. Myös esimiehet nostivat esille sen, ettei arvoja juuri pidetä esillä sisäisessä viestinnässä ja epäiltiin, että tästä syystä niiden sisältö jää etenkin monille työntekijöille vieraaksi. Tiedotusta, läpinäkyvyyttä ja arvojen esillä pitämistä toivottiin lisää. Pääsääntöisesti esimiehet kuitenkin kokivat yrityksen arvot positiivisena asiana ja pyrkivät toteuttamaan niitä omassa työssään.

5.3.3 Arvot esimiesten haastatteluissa

Arvojen toteutuminen valittiin yhdeksi aiheeksi esimiehille tehtyihin taustoittaviin haastatteluihin. Haastateltavilta kysyttiin yleisesti, millaisten seikkojen he kokivat vaikuttavan siihen, että arvojen tunnettuus ja toteutumisen kokeminen ovat nykyisellä tasolla, ja millä keinoilla arvoja voitaisiin tehdä tunnetummiksi ja niiden toteuttamista lisätä.

Kaikki haastateltavat sanoivat, että jos arvojen tunnettuutta halutaan lisätä, arvojen näkyvyyttä tulisi parantaa. Koettiin, että arvot eivät ole riittävästi näkyvillä eikä niitä ole välttämättä helppoa löytää. Arvoja ehdotettiin lisättäviksi esimerkiksi yrityksen Internet-sivuille ja tiedotteisiin. Niistä voitaisiin myös esimerkiksi painattaa julisteita työpisteiden seinille. Yksi haastateltavista muisti, että kun arvot aikanaan valittiin ja otettiin käyttöön, ne olivat hyvin esillä. Toinen haastateltavista kertoi, että hänen toimipisteessään asiakkaan arvot ovat selkeästi esillä, mutta Yrityksen arvoja ei näy missään. Yksi haastateltavista, joka oli tullut Yritykseen liikkeenluovutuksen kautta, kertoi että arvot oli käyty läpi kaikille, kun toimipiste oli siirtynyt Yrityksen vastuulle, mutta sen jälkeen niistä ei ollut ollut puhetta.

Osa haastateltavista koki, että arvoja voi olla haastavaa toteuttaa joissain tilanteissa. Esimerkiksi muutostilanteissa suoraselkäinen toiminta saatettiin kokea haasteelliseksi. Esimiehillä on usein tulevista muutoksista enemmän tietoa kuin työntekijöillä, mutta tieto pitää ennen virallista julkistamista pitää salassa. Työntekijöiden keskuudessa saattaa kuitenkin liikkua huhuja tulevasta ja esimies, joka vaikuttaa salailevan jotakin, ei välttämättä anna kovin suoraselkäistä vaikutelmaa. Myös esimerkiksi huonoa työilmapiiriä epäiltiin syyksi siihen, ettei esimerkiksi palveluhenkisyys prosessien välillä aina toteudu toivotulla tavalla.

Myös haastatteluissa ilmeni toive siitä, että esimerkin arvojen mukaisesta toiminnasta pitäisi tulla yrityksen johdosta saakka ja toiminnan tulisi olla arvojen mukaista jokaisella organisaation tasolla. Arvojen mukaista toimintaa pitäisi pohtia sekä yhteisesti koko yrityksessä, että jokaisessa yksikössä erikseen. Yrityksen arvot koettiin kuitenkin hyviksi, yrityksen näköisiksi, helposti ymmärrettäviksi ja sellaisiksi, jotka ovat sovellettavissa jokaisen omaan työhön työtehtävästä riippumatta. Arvojen soveltamiseen ja jalkauttamiseen tulisi vain saada tukea eikä jättää ketään yksin.

5.4 Johtaminen

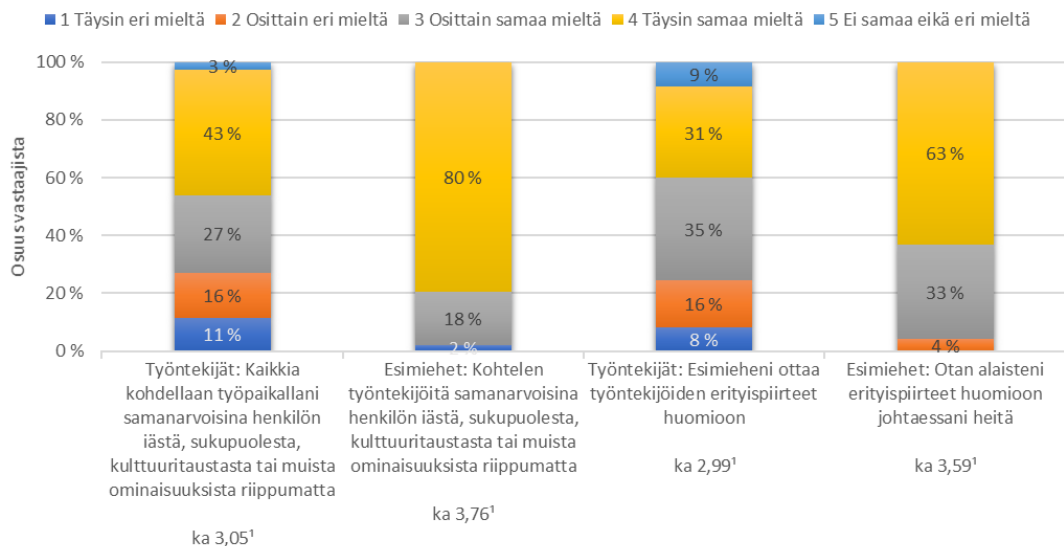
Johtamiseen liittyvät kysymykset toteutettiin väittäminä, joiden vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- 1 täysin eri mieltä
- 2 osittain samaa mieltä
- 3 osittain samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä

Keskiarvojen laskennassa ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastauksia ei ole laskettu mukaan.

Tasa-arvoinen kohtelu ja erityispiirteiden huomioiminen

Tasa-arvoinen kohtelu sai työntekijöiltä vastausten keskiarvoksi 3,05 ja esimiehiltä 3,76 (ks. kuvio 15). 70 prosenttia työntekijöistä oli vähintään osittain samaa mieltä väitteen kanssa, esimiehistä 98 prosenttia. Täysin samaa mieltä oli työntekijöistä 43 prosenttia ja esimiehistä 80 prosenttia. Erityispiirteiden huomioimisessa työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 2,99 ja esimiesten vastausten 3,59. Erityispiirteiden huomioiminen saattoi olla vaikeasti ymmärrettävä käsite, sillä 9 prosenttia työntekijöistä ei ollut väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Vähintään osittain samaa mieltä väitteen kanssa oli työntekijöistä 67 prosenttia ja esimiehistä 96 prosenttia.



¹ En osaa sanoa-vastauksia ei ole laskettu mukaan keskiarvoon

Kuvio 15. Tasa-arvoinen kohtelu ja erityispiirteiden huomioiminen: vastausten jakautuminen

Tasapuoliseen kohteluun otettiin kantaa myös joissakin työntekijöiden avoimissa vastauksissa. Osa vastaajista koki työtehtävien, työvuorojen tai esimerkiksi ylitöiden jakautuvan epätasaisesti. Varsinaisista syrjintäepäilyistä esimerkiksi sukupuolen tai kulttuuritaustan perusteella oli vain yksittäisiä mainintoja. Osa vastaajista kuitenkin koki esimiesten suosivan joitakin työntekijöitä toisten kustannuksella.

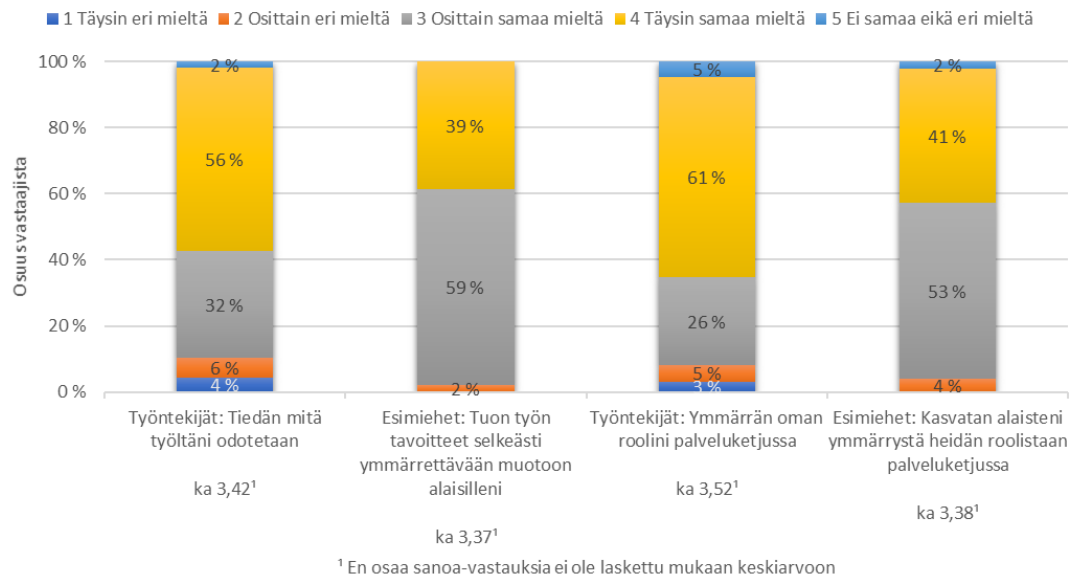
Työntekijöiden työpanos heittelee työntekijästä riippuen ja tähän ei juuri puututa (tai sitten työnjohto vain ei ole tietoinen).

Esimiesten avoimissa vastauksissa tasapuolisuuteen ja erityispiirteiden huomioimiseen liittyvät aiheet eivät juuri nousseet esille, mutta eräs vastaaja kertoi erityispiirteiden huomioimisen olevan välillä haastava tehtävä.

Työn tavoitteet ja rooli palveluketjussa

Työn tavoitteet ja rooli palveluketjussa olivat ainoat teemat, joissa työntekijöiden vastausten keskiarvot olivat korkeammat kuin esimiehillä. Työn tavoitteita koskevan väitteen ("Tiedän mitä työltäni odotetaan" ja "Tuon tavoitteet selkeästi ymmärrettävään muotoon alaisilleni") keskiarvo työntekijöillä oli 3,42 kun se esimiehillä oli 3,37 (ks. kuvio 16). Työntekijöistä 88 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä väitteen kanssa ja yli puolet, 56 prosenttia, oli täysin samaa mieltä. Esimiehistä vähintään osittain samaa mieltä oli 98 prosenttia, mutta täysin samaa mieltä vain 39 prosenttia.

Työntekijöiden roolia palveluketjussa koskeva väite ("Ymmärrän oman roolini palveluketjussa" ja "Kasvatan alaisteni ymmärrystä heidän roolistaan palveluketjussa") sai työntekijöiden vastauksissa keskiarvon 3,52 ja esimiesten vastauksissa 3,38. Väitteen kanssa vähintään osittain samaa mieltä oli 87 prosenttia työntekijöistä ja heistä 61 prosenttia täysin samaa mieltä. Esimiehistä 94 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä, mutta vain 41 prosenttia täysin samaa mieltä.



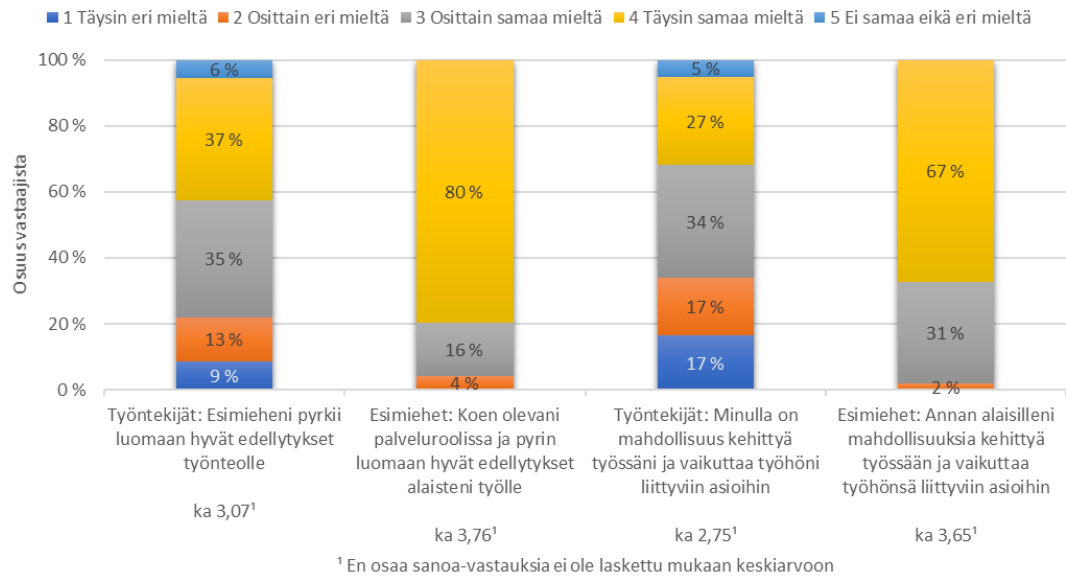
Kuvio 16. Työn tavoitteet ja rooli palveluketjussa: vastausten jakautuminen

Työnteon edellytykset, työssä kehittyminen ja työhön vaikuttaminen

Työnteon edellytysten luomista ja esimiehen palveluroolia koskevaan väitteeseen ("Esimieheni pyrkii luomaan hyvät edellytykset työnteolle" ja "Koen olevani palveluroolissa ja pyrin luomaan hyvät edellytykset alaisteni työlle") työntekijät vastasivat keskiarvolla 3,07 ja esimiehet keskiarvolla 3,76 (ks. kuvio 17). 72 prosenttia työntekijöistä oli vähintään osittain samaa mieltä väitteen kanssa, ja 37 prosenttia oli täysin samaa mieltä. 6 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä. Esimiehistä 96 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä, ja 80 prosenttia täysin samaa mieltä.

Työssä kehittymiseen ja omaan työhön vaikuttamiseen liittyvä väite ("Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni ja vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin" ja "Annan alaisilleni mahdollisuuksia kehittyä työssään ja vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin") sai työntekijöiltä johtamiseen liittyvän kysymyksen toiseksi alimman keskiarvon, 2,75. Keskiarvojen erotus työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa oli tässä kysymyksessä suurin, 0,90 yksikköä, sillä esimiesten vastausten keskiarvo oli 3,65. Työntekijöistä 61 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä väitteen kanssa, 27 prosenttia täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä -vastauksia kysymys sai johtamiseen liittyvistä kysy-

myksistä toiseksi eniten: 17 prosenttia oli väitteen kanssa täysin eri mieltä. Esimiehistä 98 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä ja 67 prosenttia täysin samaa mieltä.



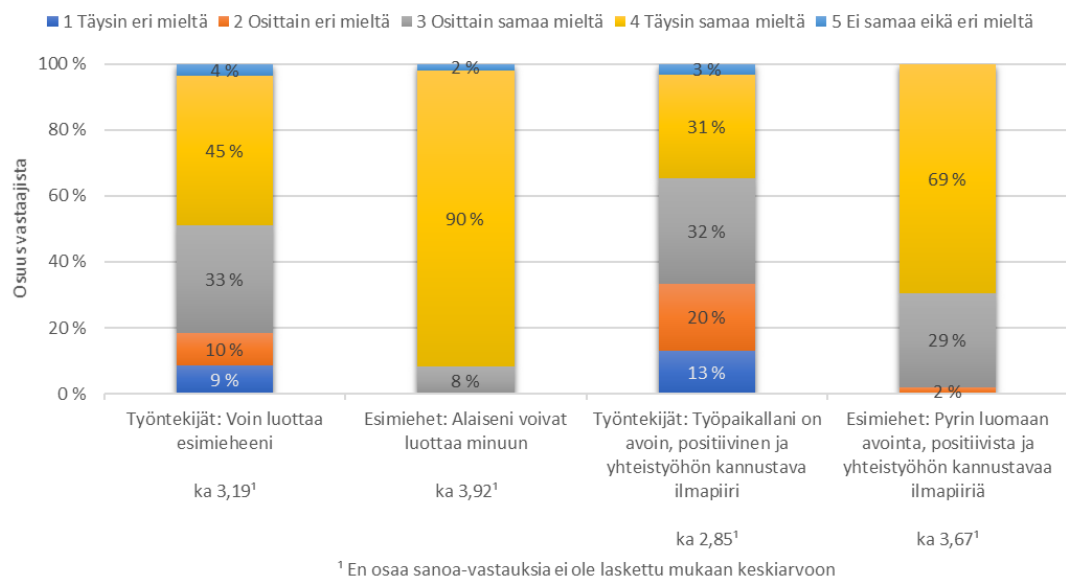
Kuvio 17. Työnteon edellytykset, työssä kehittyminen ja työhön vaikuttaminen: vastausten jakautuminen

Luottamus ja ilmapiiri

Esimehen ja alaisen välistä luottamusta koskeva väite ("Voin luottaa esimieheeni" ja "Alaiseni voivat luottaa minuun") sai työntekijöiltä keskiarvoksi 3,19 ja esimiehiltä 3,92 (ks. kuvio 18). Työntekijöistä 78 prosenttia oli väitteen kanssa vähintään osittain samaa mieltä, 45 prosenttia täysin samaa mieltä. Esimiehet olivat tästä asiasta hyvin yksimielisiä ja hajontakin jäi pienimmäksi vertailtaessa vastauksia muiden johtamiseen liittyvien kysymysten vastauksiin: 90 prosenttia oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä.

Ilmapiiriin liittyvä väite ("Työpaikallani on avoin, positiivinen ja yhteistyöhön kannustava ilmapiiri" ja "Pyrin luomaan avointa, positiivista ja yhteistyöhön kannustavaa ilmapiiriä työyhteisössäni") sai työntekijöiltä keskiarvoksi 2,85 ja esimiehiltä 3,67. Vas-

tausten keskiarvojen erotus oli toiseksi suurin, 0,83. Vain työssä kehittymistä ja työhön vaikuttamista koskevassa kysymyksessä erotus oli tätä suurempi. 63 prosenttia työntekijöistä oli osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, 31 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 13 prosenttia täysin eri mieltä. Esimiehistä 98 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä, 69 prosenttia täysin samaa mieltä.



Kuvio 18. Luottamus ja ilmapiiri: vastausten jakautuminen

Avoimissa vastauksissa työpaikan ilmapiiriä ja yhteishenkeä käsiteltiin jonkin verran. Moni kehui omaa työporukkaansa ja kertoi sen olevan tärkeä osa työssä viihtymistä.

Tärkein kohta minulle on ilmapiiri, koska se itsessään luo jo hyvät puitteet päivittäiseen tekemiseen ja työpaikalle on myös mukava palata.

Toisenlaisiakin näkemyksiä oli. Osa koki, ettei omalla työpaikalla auteta toisia tai että ilmapiiri voisi olla parempikin.

Työntekijöiden yhteistyössä olisi parannettavaa. Olisi kiva saada apua ilman, että pyydetään.

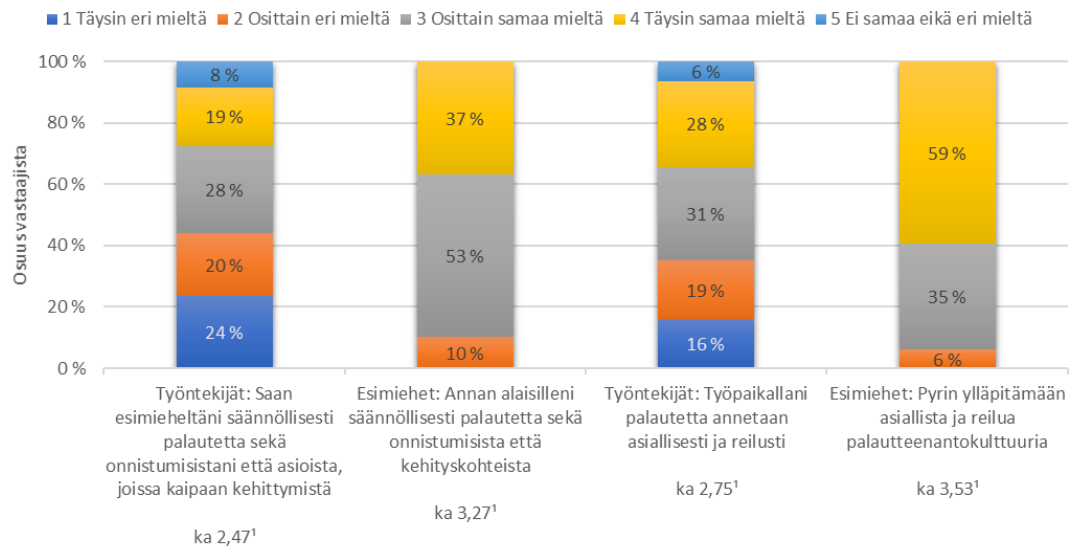
Työilmapiirin merkitys nousi esille myös esimiesten avoimissa vastauksissa. Useampi esimies kertoi tehneensä paljon töitä hyvän ilmapiirin luomiseksi ja piti sitä tärkeänä edellytyksenä tuloksekkaalle työlle.

Palautteen antaminen ja palautteenantokulttuuri

Viimeiset kysymykset johtamista koskevassa osiossa käsittelivät palautteen antamista ja palautteenantokulttuuria. Ensimmäinen väite ("Saan esimieheltäni säännöllisesti palautetta sekä onnistumisistani että asioista, joissa kaipaen kehittymistä" ja "Annan alaisilleni säännöllisesti palautetta sekä onnistumisista että kehityskoh-teista") sai työntekijöiden vastaksissa keskiarvon 2,47 ja esimiesten vastauksissa 3,27 (ks. kuvio 19). Kummatkin keskiarvot olivat alhaisemmat kuin muissa johtamisosion kysymyksissä.

Työntekijöistä 24 prosenttia oli väitteen kanssa täysin eri mieltä. 48 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä, 19 prosenttia täysin samaa mieltä ja 8 prosenttia työntekijöistä ei ollut samaa eikä eri mieltä. Esimiehistä 90 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä, 37 prosenttia täysin samaa mieltä.

Palautteenantokulttuuri ("Työpaikallani palautetta annetaan asiallisesti ja reilusti" ja "Pyrin ylläpitämään asiallista ja reilua palautteenantokulttuuria") sai työntekijöiltä keskiarvoksi 2,75 ja esimiehiltä 3,53. 16 prosenttia työntekijöistä oli täysin eri mieltä väitteen kanssa, 28 prosenttia täysin samaa mieltä ja 59 prosenttia vähintään osittain samaa mieltä. Esimiehistä 59 prosenttia oli täysin samaa mieltä, 94 prosenttia vähintään osittain samaa mieltä.



¹ En osaa sanoa-vastauksia ei ole laskettu mukaan keskiarvoon

Kuvio 19. Palautteen antaminen ja palautteenantokulttuuri: vastausten jakautuminen

Työntekijöiden avoimissa vastauksissa palautteen antaminen nousi tärkeimmäksi yksittäiseksi teemaksi. Avoimia vastauksia tuli työntekijöiltä 70 kappaletta, ja niistä yli puolessa mainittiin palautteen saaminen tavalla tai toisella. Useat vastaajat kertoivat kokeneensa, että palautetta tulee enemmän silloin, kun on tehnyt virheitä tai on muuta huomautettavaa. Positiivista palautetta sai näiden vastaajien mukaan harvemmin. Osa vastaajista kertoi saavansa palautetta enemmän asiakkaan edustajilta, esimerkiksi työnjohtajilta, kuin omilta esimiehiltä.

Joukossa oli myös positiivisia kokemuksia siitä, millainen vaikutus on toimivalla palautteenantokulttuurilla:

Hyvän palautteen kuuleminen antaa sitä lisäpotkua tulevaisuutta ajatellen ja tulee todella hyvä mieli, kun tullaan kehuun ja esimiehet on nähnyt sen että teet hyvää työtä asioiden eteen.

Osa ei ollut välttämättä saanut palautetta suoraan, mutta koki kuitenkin, että hyvin tehty työ on huomattu:

Suoraa palautetta en ole saanut, mutta jos tarjotaan töitä vaikkapa joka päivälle, käsitän sen eräänlaisena palautteena.

Myös esimiesten avoimissa vastauksissa palaute nousi esille. Moni esimies totesi itsekin, että palautetta pitäisi antaa enemmän.

Hyvää palautetta tulee annettua pääasiassa esim. palaverin yhteydessä koko porukalle. Pitäisi muistaa antaa sitä myös henkilökohtaisesti.

Koska palautteen antamiseen liittyvä kysymys sai kaikista johtamisen teemoista heikoimman keskiarvon sekä työntekijöiden, että esimiesten kyselyssä, valittiin palautteen antaminen yhdeksi taustoittavien haastattelujen aiheeksi. Esimiehille näytettiin palauteosion tuloksista kertova kaaviokuva (kuvio 17) ja pyydettiin kertomaan omia näkemyksiään siitä, mitkä seikat ovat vaikuttaneet siihen, että vastaukset olivat sellaisia kuin ovat, miten he kokevat palautteen antamisen omassa esimiestyössään ja miten asiaan voitaisiin vaikuttaa. Kaksi kolmesta haastateltavasta koki, että palaute saattaa jäädä helposti antamatta kiireen vuoksi. Oman ajankäytön hallinnassa saattoi olla puutteita, tai työkuormaa koettiin olevan liikaa. Palautteen antaminen myös saatiin kokea haastavaksi, etenkin rakentavan palautteen. Myös työntekijät saattoivat suhtautua palautteen saamiseen negatiivisesti ja kokea sen kyttäämisenä. Osa haastatelluista myös epäili, etteivät työntekijän ja esimiehen näkemykset siitä, mikä on palautetta, ole aina yhteneväiset. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin avointa keskustelua siitä, millaista palautetta työntekijät kaipaivat.

Oman esimiehen tuki ja yrityksen johdon rooli palautteenantokulttuurin tekijänä nähtiin tärkeinä asioina. Yksi haastateltavista ehdotti, että palautetta työntekijöille voisi tulla muualtakin kuin omalta esimieheltä: esimerkiksi päälliköt tai yrityksen johto voisivat käydä useammin antamassa kollektiivista palautetta työntekijöille vaikkapa kuluneesta vuodesta. Ratkaisuksi nähtiin myös palautteenantokäytäntöjen yhtenäistäminen ja palautteen antamisen merkityksen korostaminen esimieskoulutuksissa.

5.4.1 Avoimet vastaukset johtamisesta

Avoimia vastauksia johtamista koskevaan kysymysosoon tuli paljon, työntekijöiltä yhteensä 70 kappaletta ja esimiehiltä 18 kappaletta. Kuten ylempänä on kirjoitettu, palautteen antaminen ja saaminen oli yleisin avoimissa vastauksissa esiin nostettu teema, joka mainittiin yli puolessa vastauksista. Seuraavaksi yleisin teema, tasapuolisuus, josta myös on kirjoitettu ylempänä, mainittiin 16 kertaa. Kolmanneksi yleisimmän mainittu teema oli esimiesten läsnäolo, josta kirjoitettiin työntekijöiden avoimissa vastauksissa 13 kertaa. Moni vastaaja kirjoitti, ettei omaa esimiestä näe riittävän usein. Esimiehen etäisyyden vaikutuksiksi mainittiin esimerkiksi se, ettei palautetta saa niin usein kuin toivoisi, omia kehitysehdotuksiaan ei pääse esittämään tai että esimiehen ei koettu tuntevan alaistensa työtä riittävän hyvin. Osa vastaajista koki, että esimies saattoi paikalla ollessaan vaikuttaa kiireiseltä eikä aikaa työntekijöille ollut välttämättä riittävästi. Päinvastaisiakin vastauksia oli: osa vastaajista kirjoitti esimiehensä olevan paikalla luoden hyvää ilmapiiriä ja olevan saatavilla aina tarvittaessa.

Muita esille nousseita teemoja oli kokemus siitä, että toiminta koettiin joskus byrokraattisena tai jopa kankeana. Jotkut vastaajista kokivat, että päätösten ja muutosten tekemiseen kuluu liian paljon aikaa. Useampi vastaaja kirjoitti toivovansa lisää tietoa prosesseista, joihin heidän työnsä liittyy.

Työn ison kuvan hahmottaminen on hankalaa, eikä usein kerrota miksi jokin asia tehdään, miten tehdään.

Eräs vastaaja ehdotti, että palveluketjusta ja yrityksen toiminnasta voisi tehdä infomateriaalia. Tätä materiaalia jokainen voisi halutessaan selailla esimerkiksi taukokuoneessa.

5.4.2 Vastaajat eri ikäryhmistä

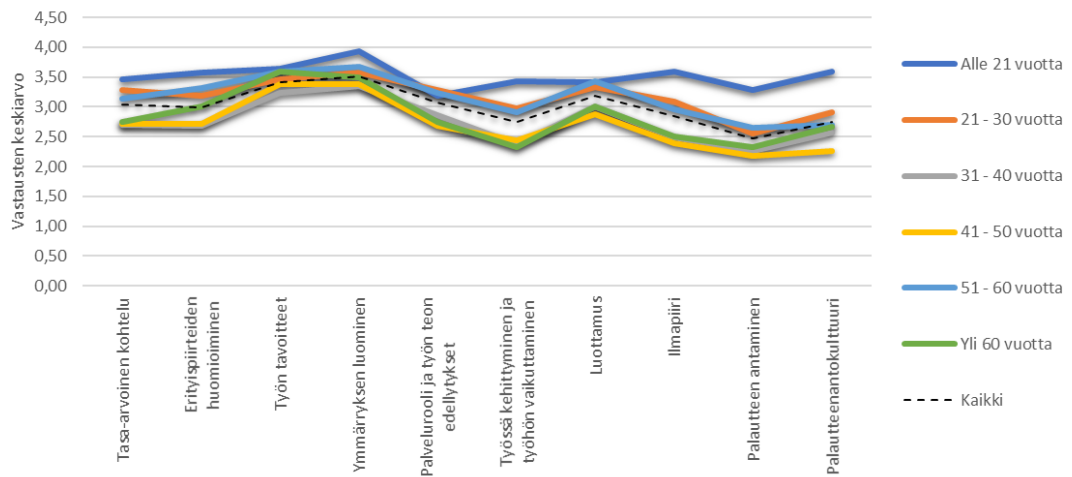
Taulukossa 5 on vertailtu työntekijöiden vastauksia johtamista koskeviin kysymyksiin eri ikäryhmissä. Ikäryhmien koot vaihtelivat suuresti ja esimerkiksi yli 60-vuotiaita

vastaajia oli vain viisi, joten tämän ryhmän vastauksiin tulee suhtautua varauksella vastaajien määrän ollessa niin pieni. Yrityksen kaikkien työntekijöiden joukossa on muutenkin hyvin vähän yli 60-vuotiaita työntekijöitä.

Taulukko 5. Työntekijöiden vastaukset eri ikäluokissa

		Alle 21 vuotta	21 - 30 vuotta	31 - 40 vuotta	41 - 50 vuotta	51 - 60 vuotta	Yli 60 vuotta	Kaikki
Kaikkia kohdellaan työpaikallani samanarvoisina henkilön iästä, sukupuolesta, kulttuuritaustasta tai muista ominaisuuksista riippumatta	ka	3,69	3,28	2,70	2,72	3,14	2,75	3,05
	s.d.	0,79	0,93	1,09	1,05	1,11	0,96	1,04
Esimieheni ottaa työntekijöiden erityispiirteet huomioon	ka	3,21	3,19	2,69	2,72	3,32	3,00	2,99
	s.d.	1,05	0,80	1,01	1,02	0,82	1,00	0,94
Tiedän mitä työltäni odotetaan	ka	3,65	3,47	3,23	3,39	3,59	3,60	3,42
	s.d.	0,61	0,72	0,97	0,67	0,73	0,89	0,79
Ymmärrän oman roolini palveluketjussa	ka	3,94	3,57	3,35	3,39	3,67	3,50	3,52
	s.d.	0,25	0,68	0,88	0,80	0,58	1,00	0,75
Esimieheni pyrkii luomaan hyvät edellytykset työnteolle	ka	3,19	3,28	2,87	2,69	3,24	2,75	3,07
	s.d.	0,98	0,80	0,99	1,18	0,83	0,96	0,95
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni ja vaikuttaa työhöni liittyviin asioihin	ka	3,44	2,98	2,38	2,44	2,90	2,33	2,75
	s.d.	0,89	0,91	1,11	1,13	0,89	1,53	1,05
Voin luottaa esimieheeni	ka	3,41	3,33	3,00	2,87	3,43	3,00	3,19
	s.d.	1,06	0,84	1,01	1,06	0,81	1,15	0,95
Työpaikallani on avoin, positiivinen ja yhteistyöhön kannustava ilmapiiri	ka	3,59	3,10	2,49	2,39	2,95	2,50	2,85
	s.d.	0,80	0,93	0,96	1,17	1,02	0,58	1,03
Saan esimieheltäni säännöllisesti palautetta sekä onnistumisistani että asioista, joissa kaipaan kehittymistä	ka	3,29	2,56	2,26	2,19	2,65	2,33	2,47
	s.d.	0,91	1,08	1,07	1,06	1,04	1,53	1,09
Työpaikallani palautetta annetaan asiallisesti ja reilusti	ka	3,60	2,91	2,57	2,26	2,70	2,67	2,75
	s.d.	0,83	0,99	1,06	1,12	1,08	1,15	1,06
<i>Kaikki vastaukset yhteensä</i>	<i>ka</i>	<i>3,51</i>	<i>3,17</i>	<i>2,75</i>	<i>2,70</i>	<i>3,16</i>	<i>2,89</i>	<i>3,01</i>
	<i>s.d.</i>	<i>0,85</i>	<i>0,91</i>	<i>1,07</i>	<i>1,10</i>	<i>0,95</i>	<i>1,02</i>	<i>1,01</i>

Kokonaisuudessaan näyttää siltä, että alle 21-vuotiaat vastaajat kokivat valittujen johtamisen teemojen toteutuvan parhaiten. Tässä ryhmässä myös hajontaa oli vähiten. Heikoimmin näiden teemojen koki toteutuvan 41–50-vuotiaiden vastaajien joukko, mutta kovin yksimielisiä tässä ikäryhmässä ei oltu, sillä hajonta oli suurempaa kuin muissa ikäryhmissä. Toiseksi tyytyväisin ryhmä oli 21–30-vuotiaat, joskin ero kaikkien vastauksen keskiarvossa verrattuna kolmanneksi tulleeseen 51–60-vuotiaiden ryhmään oli hyvin pieni.



Kuvio 20. Johtamisen teemojen toteutuminen ikäryhmittäin

Pääsääntöisesti samat teemat saivat samankaltaisia arvioita kaikilta ikäryhmiltä (ks. kuvio 20). Suurimmat eroavaisuudet yksittäisissä kysymyksissä muihin oli muutenkin muita ikäryhmiä positiivisempia arvioita antanut alle 21-vuotiaiden ryhmä, jotka esimerkiksi kokivat kehitymis- ja vaikutusmahdollisuutensa huomattavasti paremmiksi kuin muut. Alle 21-vuotiaat myös kokivat ilmapiirin positiivisemmaksi ja kannustavammaksi, kokivat saavansa enemmän palautetta ja näkivät palautteenantokulttuurin muita asiallisempänä ja reilumpana.

5.5 Esimiestyöhön saatu tuki, koulutus ja resurssit

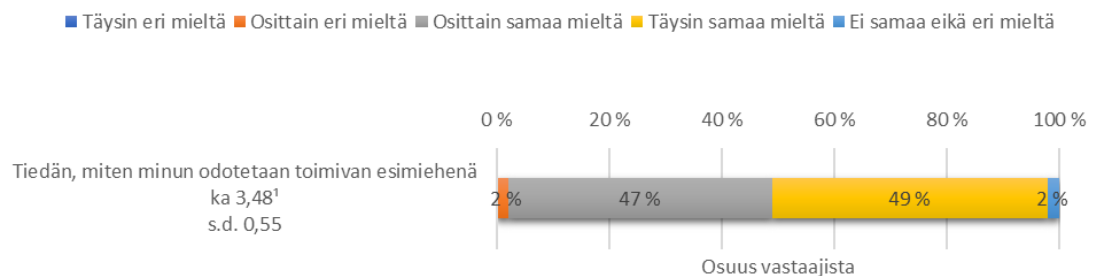
Esimiehiltä kysyttiin myös johtamisosaamiseen, resursseihin ja saatuun tukeen liittyviä kysymyksiä. Kysymykset toteutettiin väittäminä, joiden vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- 1 täysin eri mieltä
- 2 osittain eri mieltä
- 3 osittain samaa mieltä
- 4 täysin samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä

Keskiarvoja laskettaessa ”ei samaa eikä eri mieltä”-vastauksia ei ole otettu huomioon.

Esimiehenä toimiminen

Esimiehet ovat vastausten perusteella hyvin tietoisia siitä, miten heidän odotetaan toimivan työssään esimiehenä. Vastaajista 96 prosenttia vastasi olevansa osittain tai täysin samaa mieltä väitteestä ”Tiedän, miten minun odotetaan toimivan esimiehenä” vastausten keskiarvon ollessa 3,48. Täysin samaa mieltä oli 49 prosenttia vastaajista. Jakauma on esitetty myös kuviossa 21.

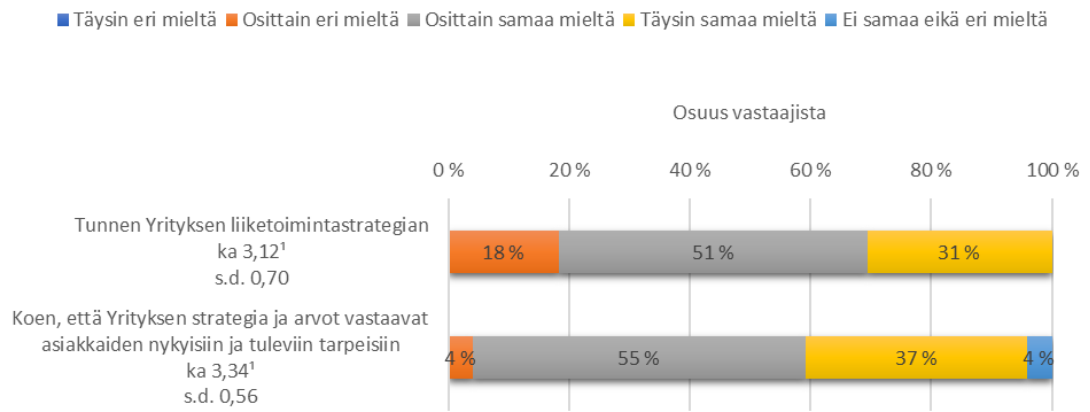


¹ Ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia ei ole laskettu mukaan

Kuvio 21. Esimiehenä toimiminen: vastausten jakautuminen

Strategia ja arvot

Liiketoimintastrategian koettiin vastaavan asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin hyvin: vähintään osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 92 prosenttia vastaajista vastausten keskiarvon ollessa 3,34 (ks. kuvio 22). Täysin samaa mieltä oli 31 prosenttia vastaajista. Strategian tuntemus ei kuitenkaan ollut yhtä hyvällä tasolla, sillä vain 82 prosenttia vastaajista vastasi olevansa osittain tai täysin samaa mieltä strategian tuntemusta koskevan väitteen kanssa, 31 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,12.



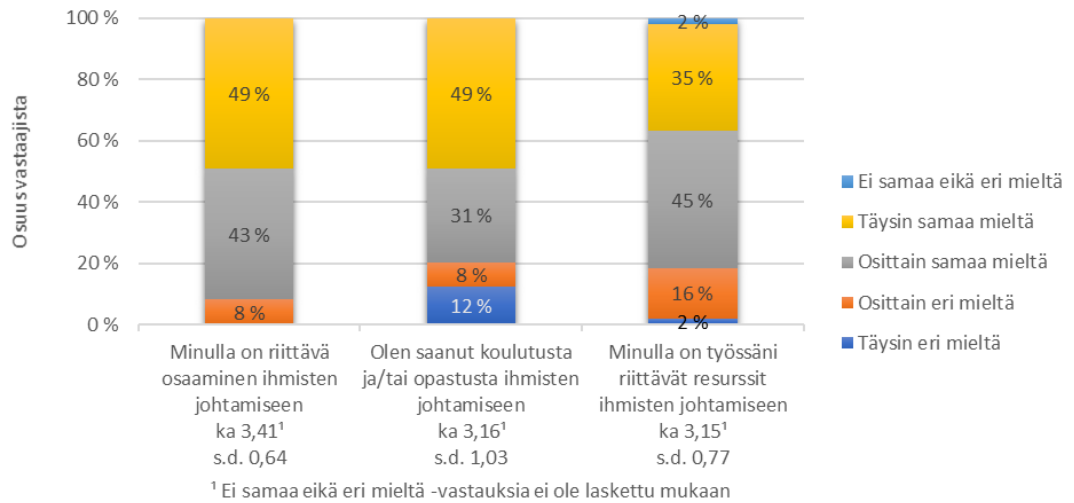
¹ Ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia ei ole laskettu mukaan

Kuvio 22. Strategia ja arvot: vastausten jakautuminen

Ihmisten johtaminen

Väite ”Minulla on riittävä osaaminen ihmisten johtamiseen” sai keskiarvoksi 3,41. 92 prosenttia vastaajista oli väitteen kanssa vähintään osittain samaa mieltä. Täysin samaa mieltä oli hieman alle puolet, 49 prosenttia vastaajista. Ihmisten johtamiseen saatua koulutusta ja/tai opastusta koskevan kysymyksen vastauksissa oli paljon hajontaa ja väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 12 prosenttia vastaajista, enemmän kuin muissa tämän osion kysymyksissä. Vastausten keskiarvo oli 3,16, ja vähintään osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 80 prosenttia vastaajista.

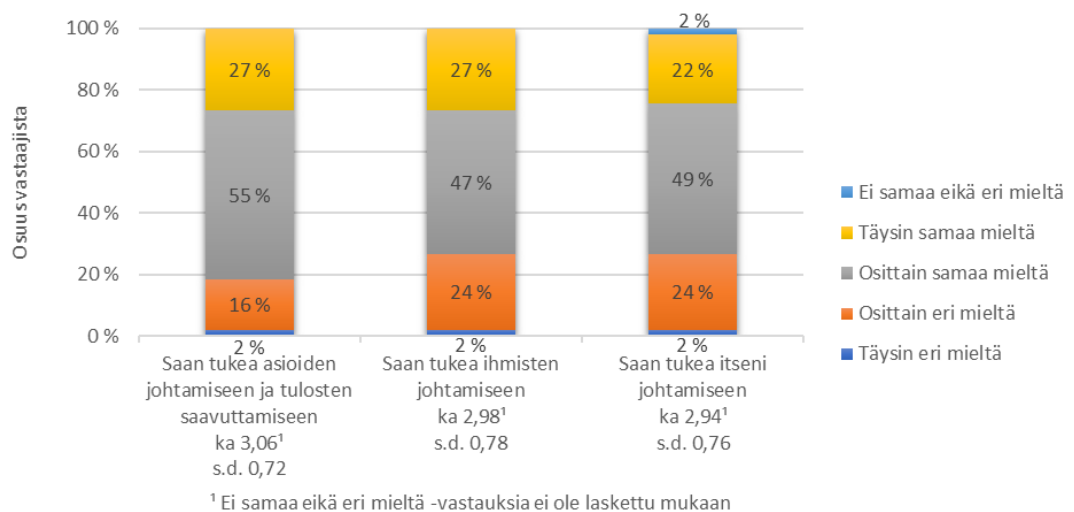
Riittävät resurssit ihmisten johtamiseen koki vähintään osittain omaavansa 80 prosenttia vastaajista (keskiarvo 3,15). 35 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Vastausten jakaumat on esitetty myös kuviossa 23.



Kuvio 23. Ihmisten johtaminen: vastausten jakautuminen

Johtamisen tuki

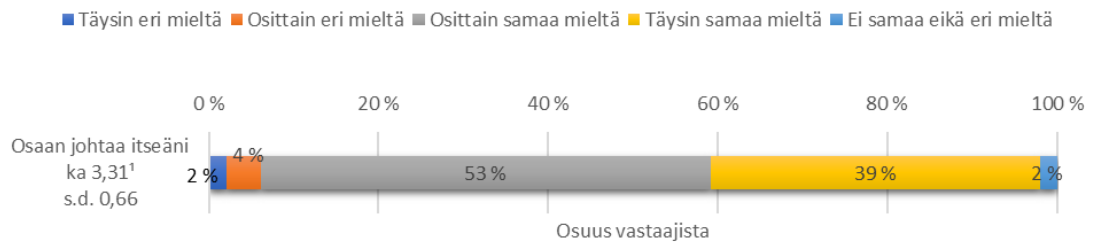
Tukea asioiden johtamiseen ja tulosten saamiseen koki saavansa 82 prosenttia vastaajista (osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, ks. kuvio 24). Täysin samaa mieltä oli 27 prosenttia vastaajista. Osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 26 prosenttia vastaajista. Vastausten keskiarvo oli 3,06. Tukea ihmisten johtamiseen koki saavansa 73 prosenttia vastaajista, vastausten keskiarvon ollessa 2,98. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 27 prosenttia vastaajista.



Kuvio 24. Johtamiseen saatu tuki eri osa-alueilla: vastausten jakautuminen

Itsensä johtaminen

Yksi teemoista oli itsensä johtaminen, jonka koki hallitsevansa 92 prosenttia vastaajista (osittain tai täysin samaa mieltä, keskiarvo 3,31). Tukea itsensä johtamiseen koki saavansa 71 prosenttia vastaajista (osittain tai täysin samaa mieltä, keskiarvo 2,94). Jakauma on esitetty kuviossa 25.

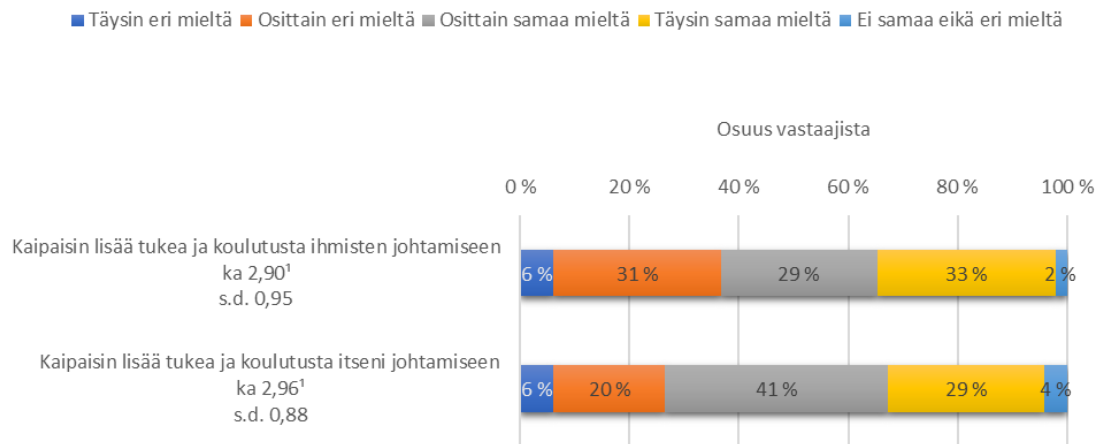


¹ Ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia ei ole laskettu mukaan

Kuvio 25. Itsensä johtaminen: vastausten jakautuminen

Lisätuen tarve

Lisää tukea ja koulutusta ihmisten johtamiseen toivoi 61 prosenttia (keskiarvo 2,90), joskin hajontaa oli paljon ja vastaukset jakoutuivat tasaisemmin kuin useissa muissa tämän osion kysymyksissä (ks. kuvio 26). Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 33 prosenttia vastaajista. Lisää tukea tai koulutusta itsensä johtamiseen toivoi 69 prosenttia vastaajista (2,96), 29 prosenttia oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Tässäkin hajontaa oli paljon ja vastaukset jakoutuivat useita kysymyksiä tasaisemmin.



¹ Ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia ei ole laskettu mukaan

Kuvio 26. Lisätuen tarve: vastausten jakautuminen

5.5.1 Avoimet vastaukset esimiestyöstä

Avoimia vastauksia johtamisen resursseja ja saatua tukea koskevaan osioon tuli vähän. Muutamissa vastauksissa toivottiin lisää koulutusta ihmisten johtamiseen. Eräs vastaaja näki kouluttautumisen haastavana, koska useimmat koulutukset järjestettiin pääkaupunkiseudulla ja niihin osallistuminen oli muualla Suomessa työskentelevälle hankalaa.

5.5.2 Esimieskokemuksen vaikutus

Vastaajan esimieskokemuksen määrä vaikutti vastauksiin jonkin verran (ks. taulukko 6). Alle vuoden esimiesasemassa työskennelleitä oli kuitenkin hyvin vähän verrattuna muihin ryhmiin, joten tämän ryhmän vertailemisessa muihin ryhmiin on oltava varovainen.

Taulukko 6. Vastaukset esimieskokemuksen mukaan

	Esimieskokemus				Kaikki
	Alle 1 vuosi	1 - 5 vuotta	6 - 10 vuotta	Yli 10 vuotta	
Tiedän, miten minun odotetaan toimivan esimiehenä	4,00	3,33	3,53	3,50	3,48
Tunnen Transvalin liiketoimintastrategian	3,00	2,73	3,33	3,31	3,12
Koen, että Transvalin strategia ja arvot vastaavat asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin	2,67	3,31	3,47	3,38	3,34
Minulla on riittävä osaaminen ihmisten johtamiseen	2,33	3,20	3,53	3,69	3,41
Olen saanut koulutusta ja/tai opastusta ihmisten johtamiseen	2,67	2,93	3,07	3,56	3,16
Minulla on työssäni riittävät resurssit ihmisten johtamiseen	3,00	2,73	3,33	3,40	3,15
Osaan johtaa itseäni	2,67	3,29	3,33	3,44	3,31
Saan tukea asioiden johtamiseen ja tulosten saavuttamiseen	3,33	2,80	3,13	3,19	3,06
Saan tukea ihmisten johtamiseen	3,00	2,73	3,07	3,13	2,98
Saan tukea itseni johtamiseen	3,00	2,79	2,93	3,06	2,94
Kaipaisin lisää tukea ja koulutusta ihmisten johtamiseen	3,67	3,13	2,67	2,73	2,90
Kaipaisin lisää tukea ja koulutusta itseni johtamiseen	3,67	3,43	2,60	2,73	2,96

Liiketoimintastrategian tuntemus oli alhaisinta 1–5 vuotta esimiestehtävissä työskennelleiden keskuudessa ja korkeinta 6–10 vuotta esimiestehtävissä työskennelleiden keskuudessa. Strategian ja arvojen vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin piti parhaana 6–10 vuotta esimiestyössä olleiden ryhmä ja selvästi muita heikompana alle vuoden esimiestyössä olleiden ryhmä.

Kokemus omasta osaamisesta ihmisten johtamisessa ja itsensä johtamisessa näyttäisi kasvavan kokemuksen myötä, ihmisten johtamisessa kokemuksen vaikutus tosin oli huomattavasti suurempi kuin itsensä johtamisessa. Molemmissa osa-alueissa vastausten keskiarvo kasvoi melko tasaisesti kokemusvuosiryhmästä toiseen. Samoin tapahtui ihmisten johtamiseen saatuun koulutukseen ja/tai opastukseen liittyvän kysymyksen kohdalla.

Eri osa-alueilla saatuun tukeen liittyvät vastaukset sen sijaan jakautuivat toisin. Alle vuoden esimiesasemassa työskennelleet kokivat saavansa kaikilla osa-alueilla enemmän tukea kuin 1–5 vuotta esimiehenä työskennelleet. Tämän jälkeen saadun tuen

määrä nousi kokemuksen karttuessa. Kokemuksen vaikutus ei kuitenkaan ollut kovin suuri. Vastaukset jakautuivat samoin myös kysymyksessä, joka käsitteli käytössä olevia resursseja ihmisten johtamiseen.

Eniten tukea ja koulutusta ihmisten ja itsensä johtamiseen kaipasi alle vuoden esimiestyössä olleiden ryhmä. Tämän jälkeen tuen ja koulutuksen tarve väheni 6–10 esimieskokemusvuoden ryhmään saakka. Yli 10 vuotta esimiestyössä olleet sen sijaan toivoivat tukea ja koulutusta hieman enemmän kuin 6–10 vuotta esimieskokemusta omaavat.

5.5.3 Esimiesten haastattelut

Esimiestyön tekeminen ja siihen saatu tuki, koulutus ja resurssit olivat yksi osa-alue esimiehille tehdyissä taustoittavissa haastatteluissa. Haastateltaville kerrottiin lyhyesti kyselyn tuloksista. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omia kokemuksiaan esimiestyöstä ja pohtimaan, millaisilla keinoilla esimiestyön edellytyksiä voitaisiin parantaa. Haastattelurunko löytyy liitteestä 6.

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että esimiestyössä tärkein tuen lähde on oma esimies. Osalla haastateltavista oli ollut esimiesuransa aikana erilaisia esimiehiä, ja he kokivat, että saadun tuen määrä oli vaihdellut esimiehen mukana. Myös omilla verkostoitumistaidoilla katsottiin olevan vaikutusta siihen, miten tukea on saatavilla. Haastateltavat toivoivat johdolta yhteneväisempää linjausta siihen, miten päälliköiden tulisi johtaa alaisuudessaan työskenteleviä esimiehiä. Yksittäisten esimiesten toiminnan seuraamisen sijaan toivottiin johtamiskulttuurin kehittämistä yrityksen johdosta saakka. Yksi haastateltavista mainitsi myös sen, että päälliköiden työkuormaan tulisi kiinnittää huomiota ja siten varmistaa, että heillä on riittävästi aikaa tukea kaikkia alaisuudessaan työskenteleviä esimiehiä.

Kaikki haastateltavat olivat joko suorittaneet tai suorittivat parhaillaan lähiesimiestyön ammattitutkintoa Yrityksen ja Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan yhteistyössä järjestämässä koulutuksessa. Työn ohella järjestettävä koulutus sai

haastateltavilta kiitoksia ja siitä koettiin olleen paljon hyötyä esimiestyössä. Tutkintokoulutuksen lisäksi toivottiin lyhyitä täsmäkoulutuksia. Koulutuksiin liittyviä toiveita toivottiin kysyttävän esimiehiltä itseltään, koska osa oli kokenut joutuneensa osallistumaan myös turhalta tuntuneisiin koulutuspäiviin. Myös kouluttautumisen motiivit mainittiin: esimiesten tulisi osallistua koulutuksiin oppiakseen jotain eikä vain saada kseen esimerkiksi todistuksen käydystä koulutuksesta.

6 Johtopäätökset

6.1 Arvojohtaminen

Kyselytutkimuksessa ei selvitetty sitä, ovatko jo olemassa olevat arvot organisaation hengen mukaiset ja edelleen yhtä ajankohtaiset kuin silloin, kun ne luotiin. Esimiehiltä kyllä kysyttiin johtamiseen saatua koulutusta, tukea ja resursseja käsittelevässä osiossa sitä, vastaavatko Yrityksen strategia ja arvot asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Kysymyksessä kuitenkin käsiteltiin strategiaa ja arvoja yhdessä, joten pelkkiä arvoja koskien siitä ei voida johtopäätöksiä tehdä. Esimiesten avoimista vastauksista ja taustoittavien haastatteluiden tuloksista voisi kuitenkin päätellä, että ainakin heille arvot olivat tärkeitä ja tuntuivat omilta. Arvojen mukaista toimintaa pidettiin tavoiteltavana asiana myös työntekijöiden avoimissa vastauksissa.

Tutkimuksessa esimiesten arvojen tuntemus oli paremmalla tasolla kuin työntekijöiden (ks. luku 5.2). Esimiehistä 78 prosenttia kertoi osaavansa nimetä vähintään osan arvoista, työntekijöistä 22 prosenttia. Niitä vastaajia, jotka kertoivat osaavansa nimetä vähintään osan arvoista, pyydettiin kirjoittamaan muistamansa arvot. Vastauksista voitiin todeta, että moni niistä, jotka uskoivat osaavansa nimetä arvot, eivät osanneetkaan nimetä niitä. Avoimet vastaukset ja esimiesten haastattelut kertoivat siitä, etteivät arvot ole riittävästi esillä, näkyvillä ja tiedossa.

Arvojen välillä oli eroavaisuuksia siinä, kuinka hyvin ne tunnettiin ja miten niiden koettiin toteutuvan. Se, että arvo tunnettiin, ei välttämättä tarkoittanut sitä, että sen

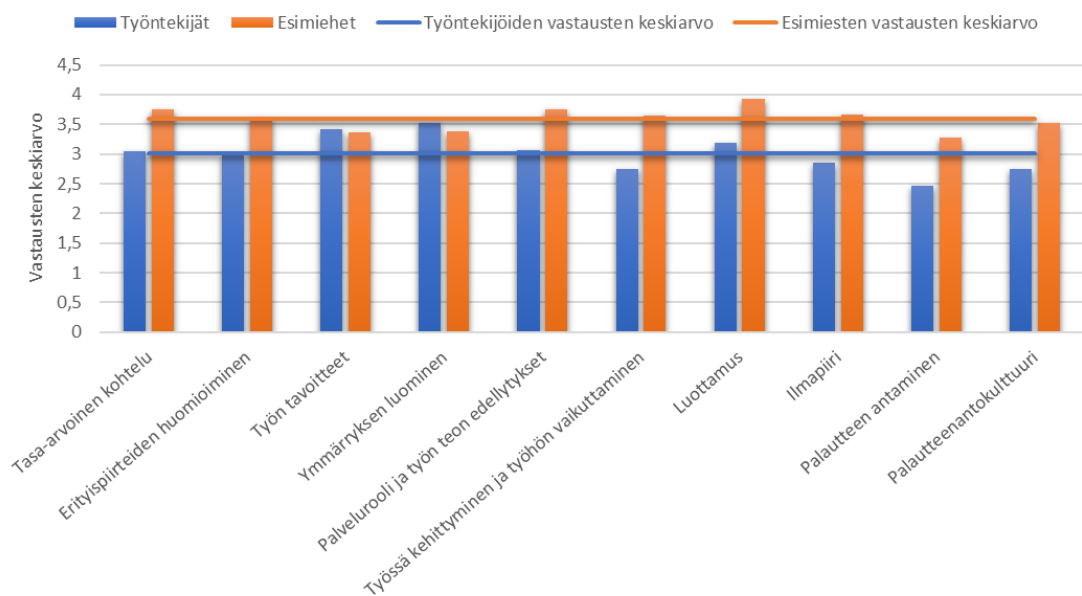
olisi myös koettu toteutuvan arjessa. Suoraselkäisyys oli arvoista tunnetuin, mutta kaikkien vastaajien vertailussa sen toteutuminen asettui vasta kolmanneksi. Keskinäinen arvostus ja yhteistyö tunnettiin muita huonommin, mutta se nousi toiseksi parhaiten toteutuvaksi arvoksi.

Osa esimiehistä koki, että arvojen mukainen toiminta saattoi olla joskus, etenkin muutostilanteissa, haastavaa. Pääsääntöisesti esimiehet kuitenkin kokivat toteuttavansa arvoja omassa työssään. Sekä työntekijät että esimiehet toivoivat, että arvoja toteutettaisiin kaikilla organisaation tasoilla ja että ylemmältä tasolta näytettäisiin selkeästi esimerkkiä siitä, mitä arvojen mukaisesti toimiminen tarkoittaa. Esimerkkien avulla arvojen soveltaminen omaankin työhön saattaisi olla helpompaa.

6.2 Johtamiskäytännöt

Parhaiten toteutuvat teemat

Kuviossa 27 on esitetty vastausten keskiarvot kaikkien johtamisen teemojen osalta. Kuten kuviosta voidaan todeta, esimiesten vastausten keskiarvot olivat kahta poikkeusta lukuun ottamatta työntekijöiden vastausten keskiarvoja korkeampia.



Kuvio 27. Vastausten keskiarvot

Työntekijöiden vastauksissa korkeimmat keskiarvot saivat työn tavoitteisiin ja ymmärryksen luomiseen liittyvät kysymykset. Näitä käsitellään myöhemmin tässä luvussa lisää. Näiden kysymysten vastaukset nostivat keskiarvoa, mutta oli muitakin teemoja, joissa vastausten keskiarvot olivat keskimääräistä korkeammat.

Kolmanneksi korkeimman keskiarvon sai luottamusta koskeva väittämä ("Voin luottaa esimieheeni"). Keskiarvoa korkeammaksi oli arvioitu myös palvelurooli ja työnteon edellytykset ("Esimieheni pyrkii luomaan hyvät edellytykset työnteolle") ja tasa-arvoinen kohtelu ("Kaikkia kohdellaan työpaikallani samanarvoisina henkilön iästä, sukupuolesta, kulttuuritaustasta tai muista ominaisuuksista riippumatta").

Esimiesten vastauksissa korkeimmat keskiarvot saivat luottamus ("Alaiseni voivat luottaa minuun"), palvelurooli ja työnteon edellytykset ("Koen olevani palvelurolissa ja pyrin luomaan hyvät edellytykset alaisteni työlle") sekä tasa-arvoinen kohtelu ("Kohtelen työntekijöitä samanarvoisina henkilön iästä, sukupuolesta, kulttuuritaustasta tai muista ominaisuuksista riippumatta").

Parhaiten toteutuvat teemat ovat siis työn tavoitteita ja ymmärryksen luomista lukuun ottamatta samat molemmissa ryhmissä. Sekä esimiehet että työntekijät kokivat esimiesten olevan luottamuksen arvoisia. Esimiehet pyrkivät tarjoamaan työntekijöilleen hyvät edellytykset tehdä työtä, ja tässä on ilmeisesti myös onnistuttu. Myös tasa-arvoisessa kohtelussa on onnistuttu.

Palautteen antaminen

Selkeä johtopäätös voidaan tehdä siitä, että palautteenantokulttuurissa olisi kehitettävää. Palautteen antamista ja saamista koskeva kysymys sai molemmilta vastaajaryhmiltä muita teemoja heikommalla tuloksella. Esimiesten näkemys oli positiivisempi kuin työntekijöiden, mutta esimiehistä vain 37 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, työntekijöistä 19 prosenttia. Molemmissa vastaajaryhmissä suurin joukko vastasi olevansa väittämän kanssa osittain samaa mieltä (työntekijöistä 28 prosenttia, esimiehistä 53 prosenttia). Palautteenantokulttuurikaan ei saanut työntekijöiltä kovin korkeaa arviota, vaan se sai kolmanneksi alhaisimman keskiarvon. Esimiesten vastauksissa keskiarvo oli neljänneksi alhaisin.

Palautteen saaminen nousi työntekijöiden avoimissa vastauksissa tärkeimmäksi teemmaksi, jota kommentoitiin paljon. Yli puolet avoimen vastauksen kirjoittaneista työntekijöistä kommentoi palautteen saamista (ks. luku 5.4). Avoimissa vastauksissa osa työntekijöistä koki saavansa palautetta enemmän negatiivisista asioista, vaikka palautetta tulisi saada myös onnistumisista. Esimiehetkin kommentoivat palautteen antamista, joskin huomattavasti vähemmän kuin työntekijät. Taustoittavissa haastattelussa ilmeni, että palautteen antamisen tärkeys oli tiedossa, mutta se ei aina ollut helppoa: palautteen antaminen saattoi jäädä kiireen takia tai palautteen antaminen koettiin haastavaksi.

Sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksissa palautteenantoa koskevaan kysymykseen oli keskimääräistä enemmän hajontaa, joka voi kertoa siitä, että eri yksiköissä vallitsee erilaisia palautteen antamisen käytäntöjä.

Työn odotukset ja oma rooli

Työntekijät ovat selkeästi tietoisia siitä, mitä heidän työltään odotetaan ja mikä heidän roolinsa palveluketjussa on. Työntekijöistä 88 prosenttia oli vähintään osittain samaa mieltä väittämän ”Tiedän mitä työltäni odotetaan” kanssa, ja 87 prosenttia vähintään osittain samaa mieltä väittämän ”Ymmärrän oman roolini palveluketjussa” kanssa. Esimiehillä vastausten keskiarvo jäi molemmissa kysymyksissä työntekijöitä alhaisemmaksi. Esimiesten suurin joukko oli osittain samaa mieltä, kun suurin joukko työntekijöistä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Tämä oli poikkeuksellista, sillä kaikissa muissa teemoissa työntekijöiden vastausten keskiarvo oli esimiesten vastausten keskiarvoa alhaisempi.

Työntekijät siis ymmärtävät työnsä tavoitteet ja oman roolinsa paremmin kuin esimiehet arvioivat tuovansa näitä seikkoja työntekijöiden tietoon. Mahdollisia syitä tälle on useita. Esimiehet saattavat olla tietämättömiä siitä, millä tasolla työntekijöiden tietoisuus oman työn tavoitteista ja omasta palveluroolista on ja uskoa, että tavoitteet ja työntekijöiden rooli pitäisi tuoda esille vielä nykyistä selkeämmin. Työntekijät saattavat yliarvioida oman tietoisuutensa ja ymmärryksensä tason työnsä odotuksiin ja omaan rooliinsa liittyen.

Erilaisuuden johtaminen

Erityispiirteiden huomioiminen sai työntekijöiden kyselyssä hieman kaikkien vastausten keskiarvoa alhaisemman tuloksen. Eri ikäryhmiin kuuluvien vastaajien vertailussa nuorimmat ikäryhmät, alle 21-vuotiaat sekä 21–30-vuotiaat, kokivat valittujen johtamisen teemojen toteutuvan hieman muita paremmin. Tämä saattaa johtua siitä, että monelle nuorelle logistiikka-alalla työskentely on vain väliaikainen vaihe ennen oman alan löytymistä, opintoja tai niiden aikana. Nuorten työntekijöiden odotukset työtä ja johtamista kohtaan voivat olla erilaiset kuin hiukan vanhempien ja jo vakiintuneempien työntekijöiden. Ilmeisesti johtamiskäytännöt vastaavat tällä hetkellä paremmin nuorempien työntekijöiden odotuksia, tai nuorten, logistiikka-alalla työskentelyn ai-noastaan välivaiheena kokevien työntekijöiden odotukset eivät ole yhtä korkealla kuin muiden.

Esimiehen rooli ja läsnäolo

Työntekijöiden avoimista vastauksista moni käsitteli esimiesten läsnäoloa ja tavoitettavuutta. Tämä oli johtamisosion avoimissa vastauksissa kolmanneksi yleisimmin mainittu teema. Moni avoimen vastauksen kirjoittanut työntekijä kertoi, ettei tapaa omaa esimiestään riittävän usein tai esimiehellä ei vaikuta olevan riittävästi aikaa työntekijöilleen. Ne, jotka kertoivat esimiehensä olevan läsnä arjessa ja tavoitettavissa tarvittaessa, vaikuttivat olevan muita tyytyväisempiä tilanteeseen.

6.3 Esimiestyöhön saatu tuki, koulutus ja resurssit

Johtamisen resursseja ja saatua tukea koskevassa osiossa esimiesten vastauksissa oli enemmän hajontaa kuin johtamistapaa koskevassa osiossa. Tulosten perusteella esimiehet ovat hyvin perillä siitä, mitä heiltä odotetaan työssään esimiehinä. Hajontakin oli vähäisempää kuin vastauksissa keskimäärin. Myös oma osaaminen ihmisten ja itsensä johtamisessa koettiin hyväksi ja näkemykset olivat keskimääräistä yhteneväisempiä. Luonnollisesti kokemus omasta osaamisesta myös näytti karttuvan sitä mukaa, kun kokemusta esimiehenä tuli lisää.

6.3.1 Tuen ja koulutuksen lähteet

Kyselytutkimus ei vastannut siihen, mistä esimiehet saavat tai toivoisivat saavansa tukea tai koulutusta. Esimiesten haastatteluissa asia kuitenkin nousi esille. Haastattelutavat kokivat Yrityksen ja Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan yhteistyössä tarjoaman lähiesimiestyön ammattitutkintoon tähtäävän koulutuksen olleen merkittävässä roolissa esimiestyöhön kouluttautumisessa. Tuen tarjoajana oma esimies koettiin yksimielisesti tärkeimmäksi tekijäksi.

6.3.2 Esimiesten tasa-arvoisuus

Koska osaaminen ihmisten johtamisessa koettiin hyväksi, hieman yllättäen kysymys siitä, onko ihmisten johtamiseen saatu koulutusta ja/tai opastusta jakoi kaikista tämän osion kysymyksistä eniten mielipiteitä. Ilmeisesti koulutusta ja opastusta ihmisten johtamiseen on ollut tarjolla eri tavoin eri henkilöille, sillä 20 prosenttia vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa ("Olen saanut koulutusta ja/tai opastusta ihmisten johtamiseen"). Mahdollisia syitä voi olla jo edellisessä luvussa mainittu työn ohella suoritettava koulutus, jonka osa esimiehistä on käynyt. Osalla saattaa olla taustallaan muita opintoja, joiden opintosuunnitelmaan johtaminen on kuulunut. Useimmat esimiehet koulutetaan esimiestyöhön työpaikalla työn ohessa mestari-kisälli-periaatteella, jolloin työhön opastavan kokeneemman esimiehen oma osaaminen, kiinnostuksen kohteet ja resurssit saattavat vaikuttaa siihen, millaisia asioita uusi esimies oppii.

Saatua tukea koskevista kysymyksistä voidaan päätellä, että asioiden johtamiseen ja tulosten saavuttamiseen esimiehet kokevat saavansa enemmän tukea kuin ihmisten tai itsensä johtamiseen. Eniten mielipiteitä jakoi ihmisten johtamiseen saatu tuki, vähiten asioiden johtamiseen ja tulosten saavuttamiseen saatu tuki. Lisätuen tarve jakoi mielipiteitä keskimääräistä enemmän. Itsensä johtamiseen tukea toivottiin hieman useammin kuin ihmisten johtamiseen. Lisätuen tarpeesta asioiden johtamiseen ja tulosten saavuttamiseen ei kysytty.

Koska saatua koulutusta, opastusta ja tukea sekä lisätuen ja -koulutuksen tarvetta koskevat kysymykset jakoivat mielipiteitä eniten, voitaneen todeta, että esimiesten kokemus saamansa koulutuksen ja tuen määrästä vaihtelee.

7 Kehitysehdotukset

7.1 Arvojen jalkautuksen jatkaminen

Luvussa 2 perehdyttiin organisaation arvoihin. Sille, että organisaatiolla olisi määritellyt arvot, on paljon hyviä perusteluita. Arvot luovat merkityksellisyyttä ja yhtenäisyyttä sekä ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan. Aaltonen ja muut (2003, 203—205) esittelevät perusteiksi arvojen määrittelylle esimerkiksi organisaatioidentiteetin vahvistamisen ja muutokseen pyrkimisen. Koska Yritys on tutkimuksen julkaisuhetkellä keskellä organisaatiomuutoksia (ks. luku 4.1), saattaisi olla luonteva hetki kasvattaa tietoisuutta arvoista ja panostaa niiden jalkauttamiseen. Arvot voisivat toimia apuna tekemisen suuntaamisessa kohti yhteisiä päämääriä ja toimia pirstaleisen organisaatiokulttuurin yhdistäjänä, jos ne vain valjastettaisiin siihen käyttöön.

Jos arvojen tunnettuutta halutaan kasvattaa, arvot tulisi tuoda huomattavasti nykyistä selkeämmin esille. Haastatellut esimiehet ehdottivat, että arvoista voitaisiin painattaa julisteita työpaikalle ja arvot voitaisiin tuoda näkyvämmiksi esille esimerkiksi yrityksen Internet-sivuilla, tiedotteissa ja uutiskirjeissä. Arvojen jalkauttamisessa tärkeää olisi arvojen normittaminen (ks. luku 2.3), jossa arvot jalostetaan konkreettiseksi toimintaohjeiksi. Esimiesten voidaan nähdä olevan juuri niitä henkilöitä, jotka selkeimmin jalostavat arvoja toiminnaksi ja tuovat ne näkyviksi niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Näin toimiakseen esimiesten tulisi kuitenkin itse ymmärtää arvojen merkitys ja oppia käyttämään niitä omassa työssään.

Arvojen tuominen näkyville ja puheenaiheeksi kaikilla organisaation tasoilla voisivat olla hyvä alkua. Arvojen mukaiseen toimintaan tulisi luoda normit ja esimiesten tulisi

saada tukea niiden mukaiseen toimintaan etenkin hankaliksi koetuissa tilanteissa. Arvojen tulisi olla työtä helpottavia työkaluja, ei tuoda lisää paineita muutenkin vaativaan esimiestyöhön. Parhaimmillaan arvot voisivat olla juuri niitä asioita, joihin hankalissa tilanteissa voisi turvautua ja joiden avulla oikeanlaisen toimintatavan löytäminen olisi helpompaa.

Jos toimenpiteisiin ryhdytään, arvojen toteutumista voitaisiin myös seurata ja mitata (ks. luku 2.5), jotta nähtäisiin ovatko toimenpiteet johtaneet tuloksiin. Tämän tutkimuksen yksi osa oli arvokysely, joka on yksi tapa seurata arvojen toteutumista. Arvojen toteutuminen voidaan myös ottaa esimerkiksi yhdeksi kehityskeskustelujen osaluueksi tai arvioida arvojen toteutumista sisäisissä auditoinneissa.

7.2 Palautteenantokulttuurin kehittäminen

Johtamista koskevan osion tuloksissa palautteen antaminen ja palautteenantokulttuuri sai molemmissa vastaajaryhmissä alhaisimmat arviot. Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä (ks. luku 3.7), joten palautekulttuuria tulisi pyrkiä kehittämään. Työn tavoitteet ovat tämän tutkimuksen mukaan työntekijöillä tiedossa (ks. luku 5.4), jota voidaan pitää yhtenä palautteen antamista helpottavana seikkana (ks. luku 3.7) Olisi tärkeää taata kaikille esimiehille riittävät resurssit, osaaminen ja tuki palautteen antamiseen. Näiden asioiden ollessa kunnossa palautteen antamista voidaan myös edellyttää esimiehiltä nykyistä painokkaammin. Esimerkiksi rakentavan palautteen antaminen voidaan ilman riittävää osaamista, itseluottamusta ja tukea kokea niin vaikeaksi, että palaute jää kokonaan antamatta. Tämä taas saattaa jättää työntekijän siihen käsitykseen, että hän on toiminut oikein, vaikkei näin olisikaan. Palautteen antamisen tärkeys tulisi ymmärtää ja tiedostaa kaikilla organisaation tasoilla. Asiaa tulisi pitää esillä esimieskoulutuksissa ja muistaa että esimiehen, joka itse saa säännöllistä palautetta omalta esimieheltään, on helpompi antaa sitä myös omille alaisilleen.

Täysin yhtenäistä, koko organisaation kattavaa palautteenantokäytäntöä tuskin on järkevää pyrkiä luomaan, sillä eri yksiköissä tehdään hyvin erilaisia töitä erilaisissa ympäristöissä. Jonkinlaiset yleiset palautteenannon suuntaviivat voitaisiin kuitenkin

luoda ja täsmentää palautteenantokäytänteitä koskevat ohjeet yksikkökohtaisesti. Tutkimukseen haastatellut esimiehet myös epäilivät, etteivät työntekijöiden ja esimiesten näkemykset siitä, mikä on palautetta, aina kohtaa. Olisi hyvä, jos palautteenantokäytäntöjä luodessa keskusteltaisiin myös työntekijöiden kanssa esimerkiksi siitä, miten palautetta toivottaisiin ja millaisia seikkoja siinä voitaisiin ottaa huomioon. Palautteen antamista seurataan jo nyt sisäisten auditointien yhtenä osa-alueena.

7.3 Viestintä ja läsnäolo

Johtamista koskevan osuuden tuloksissa työn odotuksiin ja omaan rooliin liittyvät kysymykset olivat ainoat, joissa työntekijöiden vastausten keskiarvot olivat korkeammat kuin esimiesten vastausten. Mahdollisia syitä tähän on pohdittu tarkemmin luvussa 6.2. Myös Yrityksen edellisessä henkilöstökokemuskyselyssä oman perustehtävän selkeys oli korkeimmat pisteet saanut teema.

Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset työntekijöiden roolista ja työn tavoitteista saataisiin luultavasti kohtaamaan viestinnän ja vuoropuhelun avulla, koska ei ole tiedossa, mistä ero näkemyksissä johtuu. Ovatko työn todelliset tavoitteet ja oma rooli palveluketjussa todella työntekijöiden tiedossa realistisella tavalla? Toivoisivatko työntekijät itse lisätietoa näistä seikoista? Vuoropuhelu ja viestintä ovat tarpeen, sillä mikäli esimiehet vain lisäisivät yksipuolista tiedottamista, se saattaisi aiheuttaa työntekijöissä ärtymystä ja tunteen siitä, että heidän ymmärryksensä aliarvioidaan.

Viestintää ja avointa keskustelua saattaisi muutenkin olla tarpeen lisätä. Henkilöstö on organisaatiolle tärkeä voimavara ja hyvällä johtamisella voidaan parantaa yrityksen kilpailuasemaa, kasvattaa tehokkuutta ja luoda positiivista suhtautumista tulevaan (ks. luku 3.2). Näiden positiivisten asioiden toteutuminen kuitenkin edellyttää sitä, että esimies todella johtaa alaisiaan, ja johtaminen edellyttää läsnäoloa. Tutkimuksen mukaan luottamusta esimiesten ja alaisten välillä on olemassa (ks. luku 6.2), joten läsnäolon ja vuoropuhelun lisäämisen ei pitäisi välttämättä olla vaikea toteuttaa.

Esimiehiä tulisi ohjata siihen, että he todella olisivat läsnä alaisilleen ja johtaisivat tiimejään aktiivisesti. Ohjauksen lisäksi tulisi myös varmistua siitä, että esimiesten työkuorma on kohtuullinen ja jokaisella olisi riittävät ajalliset resurssit ja myös tarvittaessa koulutusta saatavilla ihmisten arkiseen johtamiseen. Lisääntynyt läsnäolo todennäköisesti lisäisi muutenkin tyytyväisyyttä työhön ja helpottaisi esimerkiksi nyt haasteiksi koettua palautteen antamista, työssä kehittymistä ja työhön vaikuttamista.

7.4 Ikäjohtaminen

Eri ikäisten työntekijöiden tarpeet tulisi ottaa johtamisessa huomioon, koska vain siten voidaan samanaikaisesti sitouttaa kokeneempia työntekijöitä ja olla houkutteleva työnantaja nuoremmille ikäpolville. Ikäjohtaminen on yksi johtamisen haasteista (luku 3.7) ja siihen panostaminen voi kasvattaa tuottavuutta.

Voisi olla järkevää pohtia, miten vanhempien työntekijöiden työkykyä voitaisiin tukea ja ottaa heidän tarpeensa paremmin huomioon. Jonkinlaisen ikäjohtamisohjelman käyttöön ottamista voitaisiin harkita ja esimiesten tietoisuutta eri-ikäisten johtamisen haasteista kasvattaa. Yksi tutkimukseen haastatelluista esimiehistä pohti, voitaisiinko työtehtäviä pyrkiä kehittämään enemmän siitä näkökulmasta, millaisia työntekijöitä yrityksellä on käytettävissään sen sijaan, että yritetään etsiä työtehtäviin soveltuvia henkilöitä. Kommentti ei suoranaisesti liittynyt ikäjohtamiseen, mutta samaa ajatusta voinee soveltaa myös siihen. Esimerkiksi monet fyysisesti raskaat työtehtävät saattavat sopia hyvin nuorille työntekijöille, mutta ihmisen ikääntyessä fyysinen suorituskyky alenee ja tapaturmien riski kasvaa. Työtehtäviä kehittämällä voitaisiin mahdollisesti parantaa vanhempien työntekijöiden tyytyväisyyttä ja kokemusta omista vaikuttamismahdollisuuksistaan.

7.5 Johtamisen edellytykset

Aarnikoivu (2008) kirjoittaa siitä, että yksi hyvän esimiehen määritelmiä on oman tehtävän tiedostaminen. Tämän tehtävän suorittamiselle olisi kuitenkin myös organisaation tasolla luoda edellytykset ja tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 34.) Oma osaami-

nen arvioitiin hyväksi keskimääräistä yksimielisemmin, mutta jos saadun tuen ja koulutuksen määrä vaihtelee suuresti, voidaan pohtia, arvioivatko kaikki omaa osaamistaan samoilla kriteereillä. Johtamisen pitäisi olla tasalaatuista eikä yksittäisten esimiesten valintojen varassa (luku 3.4), joten kaikille esimiehille pitäisi taata tasa-arvoiset mahdollisuudet kouluttautua ja saada tukea esimiestyöhön. Oman osaamisen arviointia ja kehittämistä voitaisiin tukea myös esimerkiksi 360 asteen arviointien käyttöönotolla (luku 3.6). Menetelmän toteuttaminen vaatii jonkin verran resursseja ja useiden ihmisten työpanosta, mutta sen avulla esimiehet saisivat arvokasta tietoa omista toimintatavoistaan ja kehityskohteistaan.

Tutkimukseen haastatellut esimiehet mainitsivat tärkeimmäksi tuen lähteeksi oman esimiehen. Saattaisi siis olla aiheellista kääntää katse päälliköihin, niihin henkilöihin, jotka johtavat työntekijöiden esimiehiä. Päälliköiden työkuorman tulisi olla sellainen, että omien alaisten tukemiselle on riittävästi aikaa. Osalla haastateltavista oli esimiesuransa aikana ollut hyvin erilaisia esimiehiä ja saadun tuen määrä oli vaihdellut sen mukaan. Tämä asettaa esimiehet eriarvoiseen asemaan keskenään. Haastateltujen esimiesten toivoma yhtenäinen linjaus siihen, millaista johtamista yrityksessä halutaan toteuttaa, voisi olla hyvä ratkaisu. Kaikkien päälliköiden tulisi myös tiedostaa oma roolinsa ja se, että heidän alaisensa tarvitsevat heitä.

7.6 Esimiesten koulutus

Yritys järjestää yhteistyössä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä Keudan kanssa lähiesimiestyön ammattitutkintoon tähtääviä koulutuksia esimiehille. Kaikki kolme tutkimukseen haastateltua esimiestä olivat suorittaneet tai suorittivat parhaillaan kyseistä tutkintoa, ja kaikkien kokemukset opiskelusta olivat positiivisia ja koulutusta pidettiin hyödyllisenä. Koulutusten järjestämistä kannattaa ehdottomasti jatkaa ja kasvattaa tällä tavoin esimiesten osaamista. Olisi kuitenkin hyvä varmistua siitä, että esimiehillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet hakeutua koulutukseen ja suorittaa opin- tonsa menestyksekkäästi. Työkuorman tulisi olla sellainen, että työn ohella opiske- luun jää riittävästi aikaa ja energiaa. Myös esimiehen tuki ja kannustus on välttämät- tömyys opinnoissa.

Useimmat esimiehet ovat nousseet asemaansa työntekijöiden joukosta ja kuten aiemmin on mainittu, opastus esimiestyöhön tapahtuu yleensä työn lomassa mestari-kisälli-periaatteella. Aihe nousi esille myös esimiesten haastatteluissa. Tällä tavalla toimittaessa uuden esimiehen opastajana toimivan kokeneemman esimiehen tulisi ymmärtää oma roolinsa. Asenteet ja tavat siirtyvät helposti eteenpäin, ja mikäli organisaatiossa ei ole määritelty, millaista johtamista halutaan toteutettavan, voidaan päätyä luvussa 3.4 kuvailulle negatiiviselle johtamisen kehälle. Opastajina toimivien esimiesten pätevyydestä ja motivoituneisuudesta tulisi varmistua, jotta uudet esimiehet saisivat parhaat mahdolliset eväät esimiehenä toimimiseen.

7.7 Johtamisstrategia

Koska selkein haaste esimiestyötä koskevassa tutkimuksen osassa oli yhtenäisyyden puute, Yrityksessä voitaisiin harkita erillisen johtamisstrategian käyttöön ottamista. Luvussa 3.4 käsiteltiin piilojohtamisstrategiaa, jollainen organisaatioon voi syntyä varsinaisen strategian puuttuessa tai sen jalkauttamisen epäonnistuessa. Tällaisen epävirallisen strategian sisältöön ei voida juuri vaikuttaa, ja paras keino negatiivisten vaikutusten ehkäisemiseen on virallisen johtamisstrategian luominen ja jalkauttaminen. Johtamisstrategialla voitaisiin määritellä, millaista johtamista juuri tässä yrityksessä halutaan toteuttaa. Samalla voitaisiin määritellä eri tehtävissä toimivien henkilöiden vastuut ja velvollisuudet ja varmistua myös siitä, että kaikilla on riittävät resurssit oman työnsä tekemiseen. Tämän puolesta puhuu esimerkiksi se, että haastatellut esimiehet kokivat yksimielisesti tärkeimmäksi tuen lähteeksi oman esimiehen, ja kokivat että saadun tuen määrä saattaa vaihdella sen mukaan, kenen alaisuudessa työskentelee.

8 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää arvojen tunnettuutta ja toteutumista, johtamiskäytänteitä sekä johtamisen edellytyksiä, kuten esimiestyöhön saatua tukea, koulutusta ja resursseja. Näistä aiheista muodostettiin ensin tutkimuskysymykset, joihin

lähdettiin hakemaan vastauksia. Tietoperustaa apuna käyttäen luotiin työntekijöille ja esimiehille verkkokyselylomakkeet, joiden avulla tietoa kerättiin. Päähuomio etenkin kyselytutkimuksessa oli nykytilan selvittämisessä, mutta jo siinä vaiheessa esiin tuli myös havaintoja siitä, miten asioiden toivottaisiin muuttuvan ja ehdotuksia muutoksen keinoiksi. Teorialähteiden, kyselytutkimuksen, myöhemmin tehtyjen esimiesten haastattelujen ja oman asiantuntijuuden avulla aiheista muodostettiin kehitysehdotuksia, joiden avulla toimintaa olisi mahdollista kehittää.

Tutkimuksen toteutus sujui pääasiallisesti suunnitelmien mukaan. Suurimmat haasteet liittyivät kohderyhmän tavoittamiseen (ks. seuraava luku 8.1) ja kyselylomakkeiden kysymysten laatimiseen. Vastaajien joukossa, etenkin esimiesten kyselyssä, oli niin vähän naisia, ettei naisten ja miesten vastausten vertailu tuntunut mielekkäältä. Naisten vähäisyys ei ollut poikkeuksellista, sillä yrityksen toimialasta johtuen yritys on hyvin miesvaltainen. Sukupuolten välinen vastausten vertailu olisi kuitenkin saattanut olla mielenkiintoista.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetillä tarkoitetaan sitä, onko tulos toistettavissa vai onko se sattumanvarainen. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua asiaa. (Hirsjärvi ym. 2018, 231.) Reliabiliteettiä voidaan arvioida esimerkiksi matemaattisesti tarkastelemalla vaihtelun osuutta ja laskemalla mittaukselle keskivirhe (Vehkalahti 2008, 116–117). Näin järjestelmälliselle arvioinnille ei tässä tutkimuksessa koettu tarvetta, sillä kyseessä on tapaustutkimus eivätkä tulokset muutenkaan ole yleistettävissä muihin tilanteisiin. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu seuraavissa luvuissa kohderyhmän tavoittamisen, otoksen edustavuuden ja kattavuuden sekä menetelmien näkökulmista.

Kohderyhmän tavoittaminen

Kyselyn kohdentamisessa valituille kohderyhmille oli haasteita. Kaikki ne henkilöt, joille työntekijöille tarkoitettu kysely lähetettiin, eivät kuuluneet kyselyn kohderyhmään vaan joukossa oli myös joitakin esimiehiä. Tämä johtui siitä, ettei kyselylinkit

sisältävien tekstiviestien lähettämiseen käytetyssä järjestelmässä ole henkilöiden tehtävänimikkeitä, joiden avulla esimiehet olisi voinut poistaa lähetyslistalta. Listalta poistettiin ainoastaan ennestään tunnettuja henkilöitä, joiden tiedettiin työskentelevän esimiesasemassa. Kyselylinkin avaamisen jälkeen avautuvassa saatekirjeessä tosin mainittiin, keille kysely on suunnattu ja pyydettiin esimiehiä olemaan vastaamatta henkilöstön kyselyyn. Koska vastaaminen tapahtui nimettömästi, ei kuitenkaan voida sulkea pois sitä mahdollisuutta, että joku kyselylinkin saaneista esimiehistä olisi jättänyt kehotuksen huomioimatta ja vastannut kyselyyn.

Myös esimiesten kyselyiden kohdentamisessa oli haasteita. Kysely oli tarkoitettu vain esimiehille, joiden alaisten joukossa on suorittavaa työtä tekeviä työntekijöitä. Viestin kohdentamisesta teki hankalaa se, että eri liiketoiminta-alueilla esimerkiksi henkilöiden tehtävänimikkeissä on paljon vaihtelua ja esimiesten postituslistoissa oli mukana myös päällikkötasoisia esimiehiä, joiden kaikki alaiset työskentelevät esimiesasemassa. Tällaisiksi tiedettyjä henkilöitä poistettiin jakelusta yksitellen, mutta viesti lähti silti monille sellaisille, jotka eivät olleet kyselyn kohderyhmää. Kohderyhmästä muistutettiin sekä saatesähköpostissa että kyselyn alussa olevassa saatteessa, mutta on silti hyvin mahdollista, että kyselyyn on vastannut myös sellaisia henkilöitä, joilla ei ole suorittavaa työtä tekeviä alaisia.

Otoksen edustavuus

Otoksen edustavuutta perusjoukkoon nähden tutkittiin vertailemalla vastaajien taustatietoja koko perusjoukon vastaaviin tietoihin (ks. luku 5.1). Vertailutiedot on poimittu palkkahallinnon järjestelmästä 31. tammikuuta 2019 vallinneen tilanteen perusteella. Kyselyyn vastanneiden otos vastasi perusjoukkoa hyvin, mutta havaittuihin poikkeamiin ei yhtä poikkeusta lukuun ottamatta voida esittää mitään syytä. Ainoastaan liiketoiminta-alueiden jakautumisessa esiintynyt poikkeama, liiketoiminta 1:n aliedustus, voitaneen selittää sillä, että juuri liiketoiminta 1:ssä rajattiin joitakin yksiköitä kyselyn kohderyhmän ulkopuolelle (ks. luku 4.2).

Otoksen kattavuus

(Tästä kappaleesta on poistettu salaussyistä vastausten määrät)

Työntekijöiden kysely lähetettiin N henkilölle. Annettuun määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi n henkilöä. Vastausaktiivisuus oli näin ollen 15,7 prosenttia. Esimiesten kysely lähetettiin N henkilölle, joista n vastasi kyselyyn. Vastausaktiivisuus oli siis 36,8 prosenttia. Edellisessä luvussa (ks. luku 8.1) on kerrottu lisää kohderyhmän tavoittamiseen liittyvistä haasteista, jotka vaikuttivat myös vastausaktiivisuuteen.

Vastausaktiivisuus jäi työntekijöiden kyselyssä alhaiseksi. Esimiesten kyselyssä vastausaktiivisuus oli korkeampi. Otos kuitenkin vastasi melko hyvin perusjoukkoa, joten voitaneen arvioida, että kato työntekijöiden kyselyssä ei ole koskenut vain tietynlaista joukkoa.

Esimiesten haastatteluita toteutettiin vain kolmelle esimiehelle. Kovin kattavia päätelmiä ei kolmea esimiestä haastatteleamalla voisi tehdä, mutta koska haastatteluiden tavoitteena oli saada taustatietoa tutkituista aiheista sekä kehitysehdotuksia, kolmea haastateltavaa voidaan pitää tarkoitukseensa riittävänä otantana.

Kyselylomakkeet

Kyselyllä toteutetussa tutkimuksessa on mahdotonta tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat vastaamiseen suhtautuneet tai onko kysymykset ymmärretty oikein (Hirsjärvi ym. 2018, 195). Osa vastaajista oli kirjoittanut avoimet vastaukset englannin kielellä, joten voidaan vain pohtia, ovatko he ymmärtäneet suomenkielisiä kysymyksiä oikein, mikäli avointen vastausten suomeksi kirjoittaminen on tuntunut haastavalta.

Neutraalin vaihtoehdon (tässä tapauksessa kysymyksestä riippuen ”en osaa sanoa” tai ”ei samaa eikä eri mieltä”) sijoittelulla on voinut myös olla vaikutusta tuloksiin. Monissa kyselyissä tämä vaihtoehto sijoitetaan keskimmäiseksi, nyt se päädyttiin sijoittamaan oikealle, viimeiseksi vaihtoehdoksi (ks. luku 4.4.1). Jos vastaaja ei ole luke-
nut vastausvaihtoehtoja huolellisesti, hän on voinut vastata eri tavoin kuin on saattanut ajatella vastaavansa.

Luotettavuus ja yleistettävyys

Edellä on käsitelty tutkimukseen luotettavuuteen mahdollisesti vaikuttaneita seikkoja liittyen kohderyhmän tavoittamiseen, otoksen edustavuuteen ja kokoon sekä kyselyiden laatimiseen. Kovin tieteellisiä päätelmiä näin pienellä otannalla ei voisi tehdä, mutta tarkoituksessaan, tutkimuksen kohteena olleen yrityksen toiminnan kuvaajana, tutkimusta voitaneen pitää vähintään suunta-antavana. Jotkin tutkimuksessa käsitellyt johtamisen teemat olivat saman kaltaisia kuin Yrityksen edellisessä henkilöstökokemuksen kyselyssä. Niiltä osin, kun teemat kohtasivat, tuloksetkin olivat jokseenkin saman suuntaisia. Tämä lisännee luottamusta tutkimuksen tuloksia kohtaan.

Tutkimuksen tulokset eivät sellaisinaan ole hyödynnettävissä muussa tarkoituksessa, koska tutkimuksen kohteena on ollut yksi yritys ja sen työntekijöiden sekä esimiesten näkemykset työnantajayrityksensä arvojen tuntemuksesta, toteutumisesta, johtamisesta ja johtamiseen saadusta tuesta ja koulutuksesta. Johtaminen sinällään on kuitenkin hyvin samankaltaista toimintaa kaikkialla. Etenkin avoimista vastauksista esille nouseva tarve hyvää esimerkkiä näyttäviin esimiehiin ja yrityksen johtoon, palautteen kaipuu ja se, etteivät arvot ole tiedossa tai näy toiminnassa, ellei niitä selkeästi tuoda esille jokaisen arkeen, ovat asioita, joiden kanssa moni organisaatio kohtaa haasteita.

8.2 Eri vastaajaryhmien vastaukset

Lukuun ottamatta työn tavoitteita ja ymmärryksen luomista, työntekijät arvioivat teemojen toteutumista kriittisemmin kuin esimiehet arvioivat omaa toimintaansa. Kaikkien vastausten keskiarvojen erotus vastaajaryhmien välillä oli 0,58 vastausasteikon ollessa 1–4. Esimiesten kokonaiskeskiarvo oli 3,59 ja työntekijöiden 3,01. Työntekijöiden vastauksissa hajontaa oli enemmän kuin esimiesten vastauksissa (työntekijät 1,01, esimiehet 0,57) mutta vastaajiaakin oli viisinkertainen määrä esimiesten kyselyn vastaajiin verrattuna. Esimiesten kyselyyn vastasi n henkilöä, työntekijöiden kyselyyn n henkilöä.

Vastausten eroavaisuus voi kertoa siitä, että esimiesten kyselyssä tahtotila ja pyrkimykset voivat vaikuttaa vastauksiin. Työntekijöiden piti kyselyssä arvioida muiden ihmisten, siis oman esimiehensä tai työpaikkansa esimiesten, toimintaa. Esimiehet arvioivat omaa toimintaansa, eikä oman toiminnan arvioiminen objektiivisesti ole aina helppoa. Osassa teemoista esimiesten kysymykset oli myös muotoiltu pyrkimyksiksi, kun ne työntekijöiden kysymyksissä oli muotoiltu toteumiksi. Yksi esimerkki tästä on palautteenantokulttuuria käsittelevä kysymys, joka työntekijöiden kyselyssä kuului seuraavasti: ”Työpaikallani palautetta annetaan asiallisesti ja reilusti”. Esimiesten kysymys käsitteli pyrkimystä kyseisenlaiseen toimintaan: ”Pyrin ylläpitämään asiallista ja reilua palautteenantokulttuuria”. Hyvät pyrkimykset eivät välttämättä aina näy toiminnassa. Muita mahdollisia syitä vastausten eroavaisuuksiin voi olla se, että työntekijöiden odotukset esimiestään kohtaan saattavat olla erilaiset kuin esimiesten käsitykset hyvästä johtamisesta.

8.3 Tutkimuksen hyödyntäminen

Ajankohta tutkimukselle oli otollinen, sillä kuten luvussa 4.1 (poistettu julkisesta versiosta) on kerrottu, tutkimuksen kohteena ollut Yritys on tutkimuksen teon aikana ja tutkimuksen ilmestyessä keskellä organisaatiomuutoksia. Muutostilanteet ovat aina uuden alku, joten voisi olla luontevaa kehittää arvojen näkyvyyttä ja johtamistyötä nyt.

Myös työntekijöiden vastauksista voi päätellä, että muutos olisi toivottua. Kaikkia kyselyn osa-alueita oli taustatietoja lukuun ottamatta mahdollista kommentoida avoimella vastauksella, mutta avoimen vastauksen kirjoittaminen ei kuitenkaan ollut pakollista vaan kyselyssä pääsi eteenpäin myös kirjoittamatta mitään. Avoimia vastauksia tuli tähän nähden todella paljon, ja useat vastaukset olivat pitkiä ja niissä oli monipuolista ja huolellista pohdintaa. Arvojen toteutumista koskevaan osioon avoimia vastauksia tuli työntekijöiltä 70 kappaletta (27,6 prosenttia kyselyyn vastanneista). Saman verran avoimia vastauksia tuli myös johtamista koskevaan osioon. Esimiehet kommentoivat avoimilla vastauksilla arvojen toteutumista 31 kertaa (63,3 prosenttia vastaajista) ja johtamista 18 kertaa (36,7 prosenttia).

Tutkimuksesta laaditaan myös sisäiseen käyttöön tarkoitettu, eri liiketoiminta-alueita vertaileva raportti. Tämän raportin avulla voidaan toimenpiteitä kohdentaa niille liiketoiminta-alueille, missä sitä eniten tarvitaan.

8.4 Jatkokehitysmahdollisuudet

Jos kehitysehdotuksia toteutetaan, yksi mahdollisuus jatkokehitykselle olisi teettää samoista teemoista uusi kysely uudelleen myöhemmin ja vertailla tuloksia keskenään. Tällöin nähtäisiin, onko tehdyillä muutoksilla ollut toivottua vaikutusta tuloksiin. Myös avoimiksi jääneitä kysymyksiä, kuten sitä, mistä muualta kuin tutkintoon tähtäävästä koulutuksesta esimiehet toivoisivat saavansa oppia esimiestyöhön, voisi selvittää. Jo nyt esimerkiksi palautteenantokäytäntöjä arvioidaan sisäisissä auditoinneissa. Myös muita tutkimuksen aiheita voitaisiin ottaa auditointeihin mukaan, mikäli niiden toteutumista halutaan seurata jatkossa tarkemmin.

Lähteet

10 totuutta suomalaisesta työelämästä. 2018. Tiivistetyt tulokset Leidenschaft Oy:n vuonna 2017 toteuttamasta Siqni-kyselystä. Viitattu 11.11.2018.

<https://www.siqni.fi/wp-content/uploads/2018/05/siqni-10-totuutta-2018-v5.pdf>

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjinä. Helsinki: WSOY.

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Arvo. N.d. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 11.11.2018.

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/arvo>

Fleenor, J., Taylor, S. & Chappelow, C. 2008. Leveraging the impact of 360-degree feedback. Center for Creative Leadership.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 2. p. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22 p. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Isoaho, M. 2009. Uskalla johtaa. Haasta itsestänselvyydet. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2011a. Johtamisen kehittäminen. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Helsinki: JTO, 154–166.

Juuti, P. 2011b. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Helsinki: JTO, 68–82.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S., 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 3. p. Helsinki: Talentum. 2018

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro.

Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pietiläinen, V. & Kesti, M. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Julkaisussa Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Toim. J. Perttula, & A. Syväjärvi. Jyväskylä: PS-kustannus, 157–194.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, P. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Helsinki: JTO, 110–122.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtamisen arvioinnin haasteita. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. M. Helsilä & S. Salojärvi. Helsinki: Talentum, 379–389.

Liitteet

Liite 1. Työntekijöille lähetetty kysely

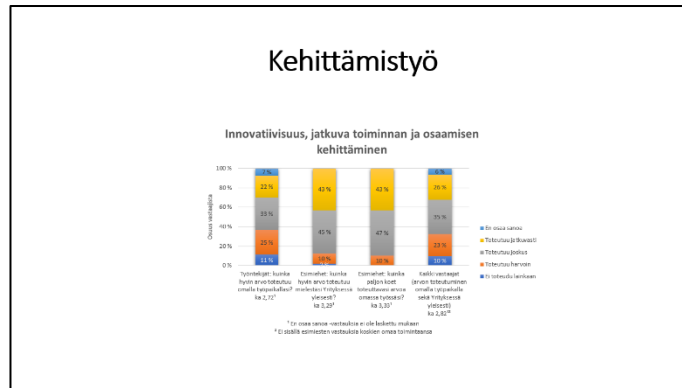
Poistettu julkisesta versiosta salassapidettävänä.

Liite 2. Esimiehille lähetetty kysely

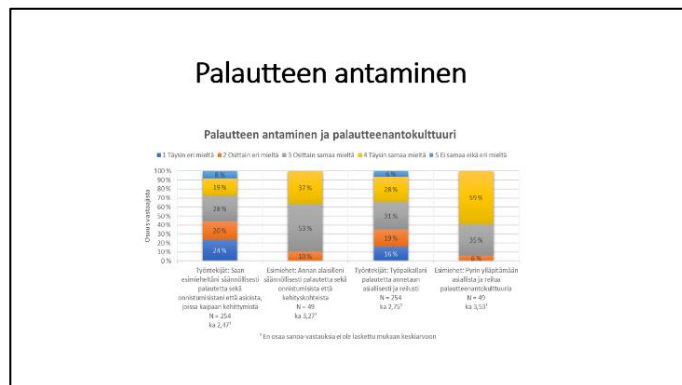
Poistettu julkisesta versiosta salassapidettävänä.

Liite 3. Haastattelurunko

1. Palautteen antamiseen liittyvien tulosten lyhyt esittely.
Mitä ajatuksia tulokset herättävät? Mistä tulokset voivat johtua? Miltä palautteen antaminen omassa työssä tuntuu, millaisia haasteita siinä on? Mitä voitaisiin tehdä, jotta työntekijät kokisivat saavansa enemmän palautetta?



2. Innovatiivisuuden, jatkuvan toiminnan ja osaamisen kehittämisen toteutumiseen liittyvien tulosten esittely.
Mitä ajatuksia tulokset herättävät? Mistä tulokset voivat johtua? Mitä pitäisi tehdä, jotta sekä työntekijät että esimiehet kokisivat arvon toteutuvan paremmin? Miten kehittämistyö omassa työssä toteutuu?



3. Arvojen tunnettuuteen ja näkyvyyteen liittyvien tulosten lyhyt esittely.
Mitä ajatuksia tulokset herättävät? Mistä tulokset voivat johtua? Mitä pitäisi tehdä, jotta arvot tunnettaisiin laajemmalti ja niiden koettaisiin toteutuvan paremmin? Mitä muita ajatuksia arvot herättävät, ovatko ne hyvät sellaisenaan, onko niitä helppo noudattaa omassa työssä?
4. Esimiestyöhön saatuun tukeen, koulutukseen, opastukseen ja resursseihin liittyvien tulosten lyhyt esittely.
Millaisia ajatuksia tulokset herättävät? Mistä tulokset voivat johtua? Miten nämä teemat toteutuvat omassa työssä, mistä koulutusta ja tukea on saatu? Mitä pitäisi tehdä, jotta esimiehet olisivat tasa-arvoisemmassa asemassa saadun tuen ja koulutuksen suhteen?
5. Muita ajatuksia tutkimuksen teemoihin liittyen?

Liite 4. Esimiesten kyselyn saatesähköposti

Poistettu julkisesta versiosta salassapidettävänä.

Liite 5. Johtoryhmälle ja liiketoiminta-alueiden päälliköille lähetetty tiedote

Poistettu julkisesta versiosta salassapidettävänä.

Liite 6. Tunnistetut arvot

Arvo <i>Muut mukaan lasketut termit</i>	Työntekijät		Esimiehet		Kaikki	
	% kysymykseen vastanneista	% kaikista vastaajista	% kysymykseen vastanneista	% kaikista vastaajista	% kysymykseen vastanneista	% kaikista vastaajista
Suoraselkäisyys	23 %	5 %	82 %	63 %	47 %	15 %
Palveluhenkisyys <i>Myös muut, joissa mainittu asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, asiakas</i>	46 %	10 %	42 %	33 %	45 %	14 %
Keskinäinen arvostus ja yhteistyö <i>Myös muut, joissa mainittu yhteistyö tai arvostus</i>	16 %	4 %	29 %	22 %	21 %	7 %
Innovatiivisuus, jatkuva toiminnan ja osaamisen kehittäminen <i>Myös muut, jos mainittu innovatiivisuus, kehittyminen tai kehittäminen</i>	21 %	5 %	58 %	45 %	36 %	11 %
Rehellisyys, avoimuus	11 %	2 %	16 %	12 %	13 %	4 %
Luotettavuus <i>Myös toimintavarmuus, toimitusvarmuus</i>	9 %	2 %	13 %	10 %	11 %	3 %
Tehokkuus, tehostaminen, kustannustehokkuus	13 %	3 %	5 %	4 %	10 %	3 %
Turvallisuus	11 %	2 %	5 %	4 %	9 %	3 %
Laatu <i>Myös huolellisuus</i>	9 %	2 %	3 %	2 %	6 %	2 %
Ammattitaito	4 %	1 %	3 %	2 %	3 %	1 %
Asenne	4 %	1 %	-	-	2 %	1 %
Joustavuus	2 %	-	3 %	2 %	2 %	1 %
Työhyvinvointi	4 %	1 %	-	-	2 %	1 %
Siisteys	2 %	-	-	-	1 %	-
Vastuullisuus	2 %	-	-	-	1 %	-
Tasa-arvo	-	-	3 %	2 %	1 %	-