

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi, liiketalous

2024

Eetu Ahonen

# Esihenkilötyön vuosikellon rakentaminen pk-yritykselle



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, liiketalous

2024 | 47 sivua

Eetu Ahonen

## Esihenkilötyön vuosikellon rakentaminen pk-yritykselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa nykyaikaisen esihenkilötyön vaatimuksia ja verrata niitä toimeksiantajayrityksen nykyiseen johtamiskulttuuriin. Tarkoituksena oli löytää eroavaisuuksia lähdeaineiston, sekä yrityksen nykyisen johtamistavan välillä ja löytää keinoja, joiden avulla toimeksiantajayrityksen esihenkilötyötä voidaan parantaa. Aineistona käytettiin kattavasti kirjallisuutta ja käytännön esimerkkejä työkaluista, joiden avulla esihenkilöt pystyvät tehokkaasti johtamaan henkilöstöä, sekä liiketoimintaa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin toimeksiantajayrityksessä vuosittain toteutettavaa työilmapiirikyselyä, ja sen osiota ”esihenkilötyö kokonaisuutena”, jonka lisäksi suoritettiin esihenkilöiden yksilöhaastattelut. Tutkimusmenetelmien tulokset osoittivat, että esihenkilötyön tulokset ovat nousussa edelliseen vuoteen verrattuna. Tämän lisäksi kysely näytti kolme selkeää työilmapiirikyselyssä esille nousutta kehityskohdetta. Yksilöhaastatteluiden tulokset paljastivat, että esihenkilöillä on haasteita ajankäytön suhteen, ja esihenkilötyössä suoritettaville toimenpiteille kuten kehityskeskusteluille ei ole yhtenäistä toimintamallia.

Näiden havaintojen pohjalta todettiin, että toimeksiantajayritykselle tulee rakentaa esihenkilötyön vuosikello, joka auttaa organisaation esihenkilöitä ajan hallinnan kanssa ja yhdenmukaistaa yrityksen johtamiskulttuuria.

Asiasanat:

Johtaminen, suorituksen johtaminen, esihenkilötyö, vuosikello, motivointi, sparraaminen

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor of Business Administration

2024 | Total number of pages: 47

Eetu Ahonen

# Developing a Circular Planner for Managers of a SME

- subtitle of the report: Finnish

# Sisältö

<b>Käytetyt lyhenteet tai sanasto</b>	<b>6</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2 Esihenkilön tehtävät ja vastuut</b>	<b>9</b>
2.1 Esihenkilötyön merkitys liiketoiminnassa	10
2.2 Esihenkilön rooli yrityksen strategiassa	13
2.3 Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen	16
2.4 Suorituksen johtaminen	20
2.5 Vuosikello esihenkilötyön tukena	25
<b>3 Toimeksianto ja tutkimusmenetelmät</b>	<b>27</b>
3.1 Työilmapiirikysely, tulokset ja keskeiset havainnot	28
3.2 Esihenkilöiden haastattelut	31
3.3 Suositukset tulosten parantamiseksi	32
<b>4 Esihenkilötyön vuosikello</b>	<b>35</b>
4.1 Säännölliset palaverit	36
4.2 Kehitys-, sparraus-, ja palautekeskustelut	38
4.3 Strategiset kehityshankkeet	40
4.4 Yrityksen työhyvinvointi, ja muut toistuvat tehtävät.	41
<b>5 Pohdinta</b>	<b>45</b>
<b>Lähteet</b>	<b>47</b>

## Kuvat

Kuva 1. Esimerkki Työilmapiirikyselyn monivalinnasta.	29
Kuva 2. Esimerkkikuva palautteen antamisesta Talenthub -portaalissa.	39

## Kuviot

Kuvio 1. esimerkkikuvio SMART-mallista mukaillen (LAMKpub 2019)	15
Kuvio 2. esimerkki Suorituksen johtamisen vauhtipyörästä (mukaillen Järvinen ym. 2016)	21
Kuvio 3. esimerkki suorituksen johtamisen kokonaiskartasta (mukaillen Järvinen ym. 2016)	23
Kuvio 4. Ilmapiirikyselyn tulokset, Esimies ja hänen johtamistapansa 2023 vs. 2024.	30
Kuvio 5. esimerkki esihenkilötyön vuosikellosta (Plandisc 2024).	43

## Käytetyt lyhenteet tai sanasto

EOS	En osaa sanoa (Työilmapiirikysely)
MTTC	More Than Training Company (MTTC 2024)
HR	Henkilöstöhallinto (Heeros.com)
VOR	Voice of Resources
NPS	Nettosuositteluindeksi (Taloustutkimus.fi)

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa toimeksiantajayritykselle esihenkilötyön vuosikello hyödyntäen konsernin käytössä olevia työkaluja. Toimeksiantajayritys on globaalin pörssiyhtiön suomalainen tytäryhtiö, joka toimii Suomen markkina-alueella. Yrityksen liiketoiminta perustuu vedenkäsittelylaitteiden, prosessien ja ratkaisuiden toteutukseen.

Vuosikellon tarkoitus on aikatauluttaa lakisääteiset, sekä yrityksen toimintajärjestelmään listatut pakolliset ja tärkeät tapahtumat yrityksessä toimiville esihenkilöille. Etukäteen aikataulutettu vuosikello auttaa yritystä ja esihenkilöitä oman työn suunnittelussa ja luo yhtenäisen toimintatavan siitä missä aikataulussa sovitut tehtävät tulee suorittaa.

Opinnäytetyöhön valittu aihe on toimeksiantajayrityksessä ajankohtainen, ja tärkeä osa yrityksessä käyttöön otettavaa johtamisjärjestelmää.

Toimeksiantajalla on ollut merkittävä kasvunopeus, jonka takia yrityksen organisaatorakenne on muuttunut huomattavasti, ja moni työntekijä on hiljattain ylennetty esihenkilöasemaan. Suuri osa yrityksessä nykyisin työskentelevistä esihenkilöistä ei ole ennen ollut esihenkilöasemassa ja tästä syystä yrityksen johto näki tarpeelliseksi kehittää sisäistä laatua luomalla johtamisjärjestelmän osaksi yrityksen laatujärjestelmää. Esihenkilötyön vuosikello on keskeinen osa toimeksiantajan johtamisjärjestelmää ja auttaa henkilöstöä pitämään huolen siitä, että kaikki esihenkilötyöhön liittyvät säännöllisesti toistuvat tehtävät tulevat suoritettua kalenterivuoden aikana.

Opinnäytetyössä käytetään lähdeaineistona kirjallisuutta, joka käsittelee johtamista ja esihenkilötyötä, sekä Suomessa voimassa olevaa työlainsäädäntöä. Lähdeaineistona on aiheesta tehtyjä tutkimuksia, kirjoja, opinnäytetöitä, sekä julkaistuja asiantuntijatekstejä. Vuosikelloon liittyvää kirjallisuutta hyödynnetään esimerkiksi käyttämällä lähteenä Esihenkilön Käsikirjaa (Hietala ym. 2024). Kirjassa käsitellään Vuosikelloa toiminnan ohjausvälineenä, ja annetaan esimerkkejä siitä mihin asioihin kannattaa keskittyä vuosikelloa suunniteltaessa.

Johtamisen ja esihenkilötyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilö itse osaa johtaa omaa suoritustaan ja hallitsee oman ajan hallinnan osana aktiivista esihenkilötyötä. Vaikka esihenkilötyön vuosikello auttaa esihenkilöä suoriutumaan säännöllisistä työsuoritteista, niin se ei kerro henkilölle itselleen, miten hän suoriutuu esihenkilönä. Lähdeaineistona käytettävä kirja Johda Suoritusta (Järvinen ym. 2016) antaa konkreettisia esimerkkejä ja työkaluja itsensä johtamiseen, joka on välttämätöntä esihenkilötyössä onnistumisen kannalta, ”Voit arvioida ja kehittää vain sitä, josta olet tietoinen” (Järvinen ym. 2016, 222).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää tietoa tehdyistä, tai jo käytössä olevista esihenkilötyön vuosikelloista, ja näiden pohjalta rakentaa toimeksiantajayrityksessä työskenteleville esihenkilöille visuaalinen työkalu. Esihenkilötyön vuosikello liitetään myöhemmin osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Tekstin eri sisältöalueet käsittelevät esihenkilötyötä kokonaisuutena, suorituksen johtamista ja käytössä olevia menetelmiä, joilla voidaan parantaa yrityksen johtamista, henkilöstön osaamisen kehittämistä, ja sitouttamista. Teoriaosuuden lisäksi tekstissä analysoidaan toimeksiantajayrityksessä teetetyt työilmapiirikyselyn tulokset, ja haastatellaan yrityksessä työskenteleviä esihenkilöitä. Näiden pohjalta rakennetaan esihenkilötyön vuosikello, joka voidaan ottaa käyttöön vuoden 2025 aikana.

## 2 Esihenkilön tehtävät ja vastuut

Tämä luku käsittelee esihenkilötyötä kokonaisuutena, ja tuo esiin ratkaisuja nykyajan nopeasti kehittyvään liiketoimintaympäristöön, joka asettaa esihenkilötyölle korkean vaatimustason. Luku käsittelee myös henkilöstön sitouttamiseen, kehittämiseen ja suorituksen johtamiseen liittyviä teemoja ja tuo esille konkreettisia esimerkkejä työkaluista, jotka voivat auttaa uutta, tai kokenutta henkilöä syventämään johtamistaitojaan.

Mitä on hyvä esihenkilötyö? Suomi.fi palvelun julkaisema opas työkyvyn tukemiseen työpaikalla esittelee nykyaikaista hyvää esihenkilötyötä laajasti, ja antaa konkreettisia esimerkkejä siitä, miten esihenkilö voi toiminnallaan parantaa työntekijöiden työhyvinvointia (Suomi.fi 2024).

Oppaan mukaan esihenkilön konkreettisia tehtäviä ovat muun muassa:

- Tunnistaa työhön liittyvät riskit ja huolehtii työvälineiden toimivuudesta sekä ergonomiasta
- Auttaa työntekijää kehittymään ja kehittämään osaamistaan
- Reagoi muutoksiin työntekijän toimintakyvyssä
- Tukee ja kuuntelee työntekijää kaikissa tilanteissa
- Varmistaa että kaikki uskaltavat sanoa ajatuksensa ääneen

(Suomi.fi 2024).

Tarkoituksena on tutkia esihenkilötyön vastuita ja velvollisuuksia niin juridisesta, kuin myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta, mutta tässä opinnäytetyössä Pääpaino on liiketoiminnallisessa näkökulmassa. Teoriassa keskitytään siihen, miten hyvällä esihenkilötyöllä voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia, motivoida & sitouttaa, ja strategian kautta saavuttaa yhdessä sovitut päämäärät. Mitään yllä mainituista ei voida saavuttaa ilman systemaattista johtamismallia, jossa esihenkilö huolehtii omien työtehtävien ja esihenkilötöiden tasapainosta. Tähän yleiseen ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu tutkimalla vuosikelloa osana esihenkilötyötä, ja toimeksiantajayrityksen tulevaa johtamisjärjestelmää.

## 2.1 Esihenkilötyön merkitys liiketoiminnassa

”Esihenkilötyön tehtävänä on käyttää asemaansa ja työjohto-oikeuttaan edustamansa työnantajan ja henkilöstön parhaaksi.” (Järvinen 2020, 18). Näin kiteytetään termi esihenkilötyö Pekka Järvisen kirjoittamassa kirjassa, joka käsittelee esihenkilötyötä, sekä johtamista nykypäivän nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Esihenkilöt joutuvat usein sivuuttamaan omat tarpeensa, ja heidän on priorisoitava yrityksen etu oman edun edelle. Menestyvä liiketoiminta rakentuu vahvasti ammattitaitoisen esihenkilötyön ja johtamisen varaan, jossa kunnioitetaan jokaista työntekijää yksilönä ja panostetaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin. Kun esihenkilötyö on proaktiivista, ja systemaattista on sillä suora vaikutus tuloksellisuuteen ja toiminnan tehokkuuteen.

Proaktiivisen esihenkilötyön tarve on vahvistunut, sillä työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi. Yritysten välinen erottumistekijä onkin usein se, miten yrityksen työntekijöitä johdetaan, ja miten hyvin esihenkilöt pystyvät sitouttamaan sekä motivoimaan oman henkilöstönsä kohti yhdessä sovittua päämäärää (Järvinen 2020, 18). Esihenkilö on yrityksen ylimmän johdon valitsema edustaja, mutta tullakseen arvostetuksi osaksi työyhteisöä, hänen on aktiivisesti otettava johtajuus. Mikäli esihenkilö ei omista johtajuutta, niin vallan ottaa joku muu sillä organisaation valtatyhjiöillä on taipumus täytyä itsestään (Järvinen 2020, 19). Vallan ottaminen ja sen mukana tulevan vastuun täyttäminen on esihenkilön velvollisuus, joka osoittaa sitä, että valikoitu esihenkilö laittaa itsensä likoon ja asettuu valokeilaan, joka voi olla esihenkilölle itselleen stressaava ja kuormittava kokemus. Tämän takia on tärkeää, että myös esihenkilöt saavat työnohjausta, sekä palautetta omasta toiminnastaan.

Juridisessa mielessä työntekijöiden tulee täyttää esihenkilön määräämät työtehtävät, jotka on listattu työntekijän työ sopimukseen mutta keinot, joilla esihenkilö saa työntekijät innostumaan työtehtävistä poikkeavat toisistaan. Esihenkilö voi pyrkiä kontrolloimaan alaisiaan esimerkiksi pakolla tai uhkailulla,

mutta tällä johtamismallilla saadaan usein aikaan vain näennäisiä tuloksia. Paras tapa johtaa oman tiimin suoritusta on valmentava esimiestyö, jossa esihenkilö pyrkii kannustamaan, palkitsemaan ja haastamaan oman henkilöstönsä suoritusta. Nyrkkisääntönä voidaan pitää organisaatiota, jossa esihenkilö saa jokaisen työntekijän tekemään aina parhaansa. (Järvinen 2020, 25.)

Nykyaikana yhä useammassa yrityksessä vallitsee joustava, ja epähierakinen organisaatio, joka asettaa uusia vaatimuksia esihenkilötyölle. Uudet haasteet voivat johtua siitä, että epähierarkkisen organisaation myötä henkilöstön keskuudessa saattaa herätä kysymyksiä esihenkilöiden tarpeellisuudesta. Ajatus, jossa asiantuntijoita sekä huippuosaajia johtaa esihenkilö ei enää kuulu jokaisen työntekijän ajatusmalliin, ja saattaa aiheuttaa jännitteitä työyhteisön henkilöiden välillä. Vaikka työntekeksen luonne on muuttunut, niin liiketoiminnan ja strategian seurannan kannalta on entistä tärkeämpää, että kokonaisuuden, sekä työn tekemisen edellytysten seuraamisvastuu kuuluu tiimin / organisaation esihenkilölle (Järvinen 2020, 28).

Suomessa esihenkilötyötä ohjaa myös ajankohtainen lainsäädäntö, joka ei tunne esihenkilötöntä työpaikkaa. Esihenkilöillä on juridinen vastuu muun muassa edistää työntekijöiden välisiä suhteita, seurata työaikakertymiä, ja mikä tärkeintä seurata omien alaistensa työhyvinvointia ja työturvallisuutta. (Järvinen 2020, 28.)

Esihenkilöasemaan päätyminen tapahtuu yleensä ylennyksen kautta, ja se usein tunnustetaan työyhteisössä palkintona hyvin tehdystä työstä. Ennen vanhaan yleinen käsitys esihenkilönä toimimisesta oli hierarkkinen, ja organisaation sisällä oli selkeä kahtiajako esihenkilöiden, sekä työn suorittajien välillä. Nykyään esihenkilöt eivät nauti vapauksista työyhteisön sisällä, vaan heiltä vaaditaan esimerkin näyttämistä, ja yhteisiin pelisääntöihin sitoutuneisuutta. Esihenkilönä toimiminen ei ole titteli, vaan työtehtävä, joka on tärkeä organisaation onnistumisen kannalta.

Työntekemisen kulttuuri on muuttunut, ja nykyään työntekijät vaativat esihenkilöltä aktiivista otetta, sekä rakentavaa palautetta tekemästään työstä. Nykyajan esihenkilön roolina on olla mahdollistaja, joka auttaa alaisiaan siten että he voivat kehittyä ja onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimityöskentelyssä esihenkilön tulee näyttää suuntaa, ja pyrkiä työntekijöiden kanssa luomaan selkeät rakenteet ja prosessit työnteolle. Jatkuvan arvioinnin ja liiketoiminnan, sekä henkilöstön kehittämisen lisäksi nykypäivän modernia-esihenkilötyötä voidaan luonnehtia palvelu-, valmennus-, ja johtotehtäväksi (Järvinen 2020, 30).

Esihenkilönä onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilö ymmärtää myös omat rajansa. Usein esihenkilöt ajautuvat tilanteisiin joissa he kokevat, että asiat tulevat nopeammin valmiiksi jos he tekevät ne itse, riippumatta siitä onko työsuorite esihenkilön vai johdettavan vastuulla. Esimerkilliset johtajat haluavat kokea itsensä vastuulliseksi ja tekevät tämän takia paljon töitä, mieluummin kuin delegoisivat työtä tiimin muille jäsenille. Usein esihenkilö saattaa myös hyvää hyvyttään välttää delegointia, sillä hän ei halua lisätä toisten tiimijäsenten työkuormaa, vaan päinvastoin helpottaa sitä.

Jokaisen esihenkilön tulee muistaa, että heidän tehtävänsä organisaatiossa on johtaa ja kehittää alaistensa ammattitaitoa. Tämä esihenkilötyön kulmakivi jää usein toteutumatta, mikäli esihenkilö ei kykene delegoimaan työsuoritteita tiiminsä jäsenille. Suorittavan esihenkilön johdettavat saattavat helposti turhautua esihenkilöön, ja liiallinen oman työn suorittaminen johtamisen puutteen sijasta saattaa näkyä henkilöstön turhautumisena. Esihenkilö, joka ei delegoi työsuoritteita saattaa tahtomattaan välittää signaalia, joka voidaan tulkita siten, ettei hän luota henkilöstöönsä (Järvinen 2020, 34.)

Vaikka delegointi voi olla aikaa vievää, ja delegoitavan työsuoritteen onnistumisen takia lisäkouluttaminen välttämätöntä, niin tämä on panostus, joka jokaisen esihenkilön kannattaa tehdä. Lopulta osaavat ja motivoituneet henkilöt alkavat tuottamaan henkilölle itselleen lisää aikaa johtamistyön suorittamiseksi, mikä tekee tulevaisuuden delegoinnista helpompaa.

Yrityksessä työskentelevien tiimijäsenten roolit ja vastuut tulee olla selkeästi määriteltyjä, ja esihenkilön on tunnettava johdettaviensa vahvuudet ja heikkoudet edistääkseen henkilöstön kehittymistä ja liiketoiminnan tehokkuutta. Jos roolit ja vastuut ovat epäselviä, niin tämä vaikeuttaa delegointia, ja saattaa ajaa tiimin tilanteeseen, jossa kukaan ei tee mitään, eikä kukaan vastaa mistään. Epäselvät johtamisjärjestelmät voivat saada aikaan tehottomuutta, ohjohtamista sekä sisäisiä konflikteja (Järvinen 2020, 52).

Esihenkilötyö ei ole oman työn ohella suoritettavaa työtä, joka olisi yhtään vähempiarvoista, kun hänen muut työtehtävät, päinvastoin. Esihenkilötyölle tulee varata riittävästi aikaa muiden töiden ohella. Jos esihenkilö ei pysty aikatauluttamaan omaa ajankäyttöään tehokkaasti, niin miten hän voisi johtaa liiketoimintaa / tiimiä siten, että toiminta on tehokasta mutta ei liian kuormittavaa.

## 2.2 Esihenkilön rooli yrityksen strategiassa

Esihenkilötyö on keskeisessä osassa yritysten strategian suunnittelussa, toteuttamisessa, ja jalkauttamisessa yksilö sekä tiimitasolla. Esihenkilöt toimivat työntekijöiden ja yrityksen johdon välissä ja vastaavat siitä, että strategian kommunikointi ja jalkauttaminen toteutuu tehokkaasti. Yksi johtajien päätehtävistä on varmistaa, että työntekijät tunnistavat oman roolinsa strategian toteuttamisessa, ja että he työskentelevät kohti yhteistä päämäärää.

Strategian seurantavastuu kuuluu aina esihenkilöille, ja se vaatii heiltä syvällistä ymmärtämistä yrityksen strategiasta. Strategian ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaation esihenkilöt voivat tarpeen tullen tehdä tarvittavat korjausliikkeet strategian toteutumiseksi. Esihenkilöt ovat usein avainasemassa strategian päivittämisen ja kehittämisen suhteen, sillä he voivat tuoda arvokasta näkemystä suunnitteluun, ja voivat auttaa ylintä johtoa ymmärtämään arjen käytännön haasteita sekä mahdollisuuksia.

Mikäli yrityksen johto ja esihenkilöt eivät ymmärrä yrityksen strategiaa, eivätkä itse noudata sovittuja sääntöjä, niin strategian jalkauttaminen organisaation kaikille tasoille on haastavaa. Oma esihenkilö edustaa yksittäiselle työntekijälle aina koko yritystä, ja esihenkilön oma motivaatio heijastuu myös johdettavien motivaatioon (Hietala ym. 2024, 294).

Yhä useammin esihenkilötyö yhdistetään yrityksen yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin, sekä muihin sidosryhmiin, ja tämä voi olla yritysten strategian kannalta merkittävä asia. Tästä syystä esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää asiakkuuden johtaminen, mitä tällä tarkoitetaan ja miten yritys voi hyötyä asiakaslähtöisestä johtamiskulttuurista. Asiakkuuden johtamisessa on kyse oman yrityksen henkilöstön kyvystä ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa, tarpeita, ja kipukohtia (MTTC 2024.) Edellä mainittujen asioiden ymmärtäminen, ja tiedon jakaminen organisaation sisällä kuuluu usein esihenkilöille, sillä he ovat pääosin vastuussa asiakassuhteiden ylläpidosta. Mitä parempi asiantuntemus yrityksen esihenkilöillä on eri asiakkaiden liiketoiminnasta, niin sitä helpompaa on asiakaslähtöisen kulttuurin luominen osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa ja strategiaa. Jotta asiakaslähtöinen johtamistapa ja yrityskulttuuri voi kehittyä, niin yrityksen tulee säännöllisesti kerätä asiakaspalautetta ja pyrkiä kehittämään toimintaa saadun palautteen mukaisesti.

Strategian tulee ohjata henkilöstön jokapäiväistä työtä ja toimintatapoja, mutta esihenkilöiden on hyvä tietyin väliajoin tarkastella, onko päivittäiset päätökset ja toiminta enää yrityksen strategian mukaista. Organisaatiot, jotka ovat uudistaneet strategiaansa saattavat helposti päätyä tekemään asioita vanhoiksi totutuilla tavoilla, ja näissä tilanteissa esihenkilöiden tulee muistuttaa johdettavia yrityksen strategiasta, ja siitä minkälaiset työskentelytavat tukevat valittua strategiaa. Voidaan todeta, että esihenkilöiden vastuulla on strategian jalkauttamisen seuranta, sillä strategia ei tapahdu, vaan se luodaan osaksi päivittäistä tekemistä (Kariniemi n.d).

Strategian seuraamista varten tulee luoda tarvittavat mittarit yksilötoiminnan, kuin myös liiketoiminnan seurannan kannalta. Tavoitteiden asettelusta vastaa usein tiimin / organisaation esihenkilö, jonka tehtävänä on luoda tavoitemalli, joka tukee yrityksen lyhyen- ja pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. Tavoitteita annettaessa on tärkeää, että esihenkilö pystyy viestimään annetut tavoitteet siten, että jokainen työntekijä ymmärtää mitä häneltä odotetaan. Jos tavoitteita ei saavuteta, niin esihenkilön tulee miettiä, onko tavoitteen asettelussa, tai sen viestinnässä korjattavaa (Kariniemi n.d).

Monet yrityksen strategian kannalta merkittävät tavoitteet ovat riippuvaisia tiimin työskentelystä, ja tämän takia tavoiteasettelussa kannattaa ottaa huomioon yksilö- ja tiimikohtaiset tavoitteet. Koska tiimi koostuu yksilöistä, ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää jokaiselta työntekijältä vahvaa työpanosta, niin tavoitteita asettaessa tulee käydä tiimin sisäinen keskustelu siitä, onko tavoitteet tiimin itsensä mielestä realistisia, sekä saavutettavissa.

Mitattavia tavoitteita ei voi olla liikaa, ja sopiva määrä tavoitteille on normaalisti viidestä kahdeksaan kappaletta. Annettu tavoite tulee aina olla mitattavissa, ja tähän esihenkilöt voivat käyttää globaalisti tunnettua SMART-mallia.



Kuvio 1. esimerkkikuvio SMART-mallista mukailten (LAMKpub 2019)

Kun tavoite on mitattavissa, niin tekemisen lopputuloksena syntyy aina jotain konkreettista. Henkilöstön kannalta on tärkeä ymmärtää mitä yksittäisten henkilöiden tekemisen takia oikeasti syntyy, sillä tätä tietoa voi hyödyntää tulevaisuuden työkuormaa ennustettaessa, tai myynnin budjetointia tehdessä. Tavoitteita asetettaessa esihenkilön kannattaa jakaa henkilökohtaiset tavoitteet kahteen eri kokonaisuuteen: Tavoitteisiin, jotka suorittaja voi helposti luottaa saavutettavan ja tavoitteet, jotka vievät henkilön pois mukavuusalueelta.

Viisas esihenkilö osaa ohjata johdettavan pois mukavuusalueelta, ja tällä tavalla viestii tälle luottavansa henkilön onnistumiseen. Tavoitteiden suorittamiseksi yritykset voivat tarjota sisäistä, tai ulkoista koulutusta, joka vahvistaa henkilöstön osaamista, sekä yrityksen strategiaa (Hietala ym. 2024, 274).

### 2.3 Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen

Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen on yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä. Motivoituneet ja yrityksen strategiaan sitoutuneet työntekijät ovat yritykselle tuottavampia ja heidän työtyytyväisyytensä on hyvä, mikä usein johtaa pidempiin työuriin yrityksessä. Kaikki työntekijät ovat yksilöitä, ja jokaisen yksilön motivointiin tulee löytää oikeat keinot. Tämän takia esihenkilön tulee tuntea omat johdettavansa, ja ymmärrettävä mitkä asiat motivoivat kutakin yksilöä parhaiten.

Eri motivaatiotekijät voivat vaihdella henkilön työuran aikana esimerkiksi palkkauksesta työn sisältöön, haastavuuteen, ja työn tekemisen joustavuuteen. Jotta työntekijät voivat toteuttaa itseään ja kokevat työn mielekkääksi sekä motivoivaksi, on esihenkilön tehtävänä mahdollistaa työympäristö, joka palvelee mahdollisimman hyvin henkilöstön toiveita. Yhtenä konkreettisena esimerkkinä työmotivaation parantumiseen voidaan pitää etätyöskentelyä, joka on mahdollistanut monille työntekijöille uuden tavan tehdä työtä. On hyvä muistaa, että vaikka työnteko tapahtuisi etätyönä on yrityksellä aina työnjohto- ja valvontavelvollisuus riippumatta siitä missä työtä tehdään. Edellä mainitun lisäksi tulee huomioida, että kotona tehtävään työhön sovelletaan yhtä lailla

työaika- ja työturvallisuuslakia, ja työnantajan tulee vakuuttaa myös etätyötä tekevät työntekijät (Hietala ym. 2024, 170).

Motivoituneet ihmiset ovat usein sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin sekä pitkän ajan suunnitelmiin, ja tämän takia henkilöstön sitouttaminen tulee olla osa yrityksen strategiaa. Sitouttamisessa säännöllinen rakentava palaute, riittävät resurssit, ja yksilön työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat yhtä tärkeässä asemassa kuin päätöksentekoon osallistuttaminen ja palkkaus. Mikäli esihenkilöt eivät huolehdi johdettaviensa jaksamisesta esimerkiksi varmistamalla tarvittavat resurssit, niin tämä usein vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja sitä kautta sitoutuneisuuteen.

Amerikkalaisen State of the Global Workplace -tutkimuksen mukaan vuonna 2017 vain 15 % tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä olivat sitoutuneita työhönsä, ja tämä tilanne vallitsi työntekijöiden keskuudessa globaalisti. Teetetyn tutkimuksen Gallup tutkii vuosittain työpaikkojen tilaa 155 eri maassa, eikä Suomi juuri poikkea muista vertailumaista. (Lassus 2018.) Gallupin johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstön huono sitouttaminen maksaa yrityksille merkittäviä summia, kun taas henkilöstön motivoinnilla sekä paremmalla sitouttamisella voidaan saavuttaa merkittävä hyöty.

Kilpailukyvyyn ja jatkuvuuden kannalta henkilöstön osaamisen kehittäminen on kriittistä, ja tässä esihenkilöillä on keskeinen rooli. Johtajien tehtävänä on tuntea johdettavat niin hyvin, että he tunnistavat jokaisen yksilön heikkoudet, vahvuudet ja kehityskohteet. Edellä mainittujen lisäksi esihenkilön tulee tukea alaistensa ammatillista kasvua, ja kehittämiskohteita parhaansa mukaan (Hietala ym. 2024, 281).

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä menetelmät ja teknologiat kehittyvät nopeasti, ja tämän takia on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että yrityksen henkilöstön osaaminen vastaa liiketoiminnan nykyistä tilannetta, ja mahdollisia tulevaisuuden haasteita. Jatkuva osaamisen kehittymiseen keskittyvä yrityskulttuuri auttaa yrityksiä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja varmistaa sen, että yrityksen työntekijöillä on uusimmat tiedot ja taidot, joiden avulla he

pystyvät suoriutumaan työtehtävistään. Osaamisen varmistamisella on mahdollista luoda yrityskuluttuuri, jolla on aina positiivisia vaikutuksia henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen (Hietala ym. 2024, 281).

Osaamisen kehittämisen ja yrityksen strategian tulee tukea toisiaan, jotta esihenkilöt pystyvät seuraamaan yrityksestä mahdollisesti puuttuvaa osaamista, ja tällä tavoin luoda strategiaa tukevat kehitys- ja rekrytointisuunnitelmat omien tiimiensä työntekijöille. Jos yrityksessä vallitsee ammattitaidoton ja näkemyksetön strategiatyöskentely, huonosti valikoidut yksilötavoitteet tai sisällöltään vajavaiset kehityskeskustelut, voi osaamisen kehittäminen ajautua sattumanvaraisuuden ja arpapelin suuntaan, jossa yksilöiden kehitys ei tue strategisia tavoitteita (Hietala ym. 2024, 281).

Yksilön halu kehittyä ja kehittää toimintaansa vaatii myönteisen ilmapiirin, jossa esihenkilöt ja ylin johto tukevat yksilön kehitystä, ja osaavat perustella miksi osaamisen kehittäminen on tärkeää. Myönteisen ilmapiirin kehityksessä auttaa yrityksen arvot ja asenteet, sekä nöyryys kaikilla organisaation tasoilla. Parhaimmillaan henkilöstön kehittäminen lisää työhyvinvointia, tuottavuutta ja tuloksellisuutta. (Hietala ym. 2024, 284.)

Palautteen antaminen on tärkeä osa henkilöstön motivointia, sitoutumista ja osaamisen kehittämistä. Lähes jokaisen organisaation työilmapiiritutkimuksessa on oma osionsa palautteen antamiselle, ja tämä on melkein jokaisen organisaation toiminnan kehittämisen kestoaihe. Useimmiten työntekijät haluavat saada palautetta, jotta he voivat kehittää omaa osaamistaan, ja samalla he pystyvät paremmin tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa (Hietala ym. 2024, 263). Rakentavan palautteen merkityksestä kertoo se, että tutkimusten mukaan palaute voi parantaa oppimistuloksia jopa 30 %. (Hietala ym. 2024 Hattie & Timperley, 2007 mukaan.) Palautteen antamisella on selkeä myönteinen vaikutus ihmisen oppimiseen, ja hyvällä palautekulttuurilla voidaan saavuttaa henkilöstön välille parempi vuorovaikutuksen ja yhteistyön ilmapiiri.

Kehityskeskustelut ovat oiva mahdollisuus kartoittaa työntekijän kehittymistä, asettaa uusia tavoitteita sekä valita tulevan vuoden koulutusohjelmat.

Kehityskeskustelua voidaan kutsua myös tavoitekeskusteluksi mutta on hyvä muistaa, että kyse ei ole pelkästään numerokeskustelusta, vaan tarkoituksena on saada tietoa henkilön työssä jaksamisesta ja antaa kattavasti palautetta työsuorituksesta (Hietala ym. 2024, 270).

Nämä kehitys- tai tavoitekeskustelut ovat hyvä tilaisuus strategian jalkauttamiselle, joka usein lähtee liikkeelle esihenkilöiden omista kehityskeskusteluista. Kun ylin johto kommunikoi strategian ensin esihenkilöille, on esihenkilöiden helpompi kommunikoida strategia eteenpäin organisaation kaikille tasoille. Mikäli yrityksen kehityskeskustelu-prosessi on huono, tai se eroaa riippuen siitä, kuka toimii esihenkilönä, niin kertoo tämä usein huonosta johtamiskulttuurista, joka voi aiheuttaa haasteita läpi organisaation. Varmistaakseen yhtenäisen kehityskeskustelukäytännön, yrityksen on hyvä luoda jokin kehityskeskustelumalli, jota tulee voida kehittää sillä liiketoiminta, ja sen kehittämistarpeet muokkautuvat jatkuvasti.

Sovittu agenda on tärkeä esittää ennakkoon, jotta keskusteluun osallistuvat osapuolet voivat valmistautua, ja keskustelun ilmapiiri on mahdollisimman avoin sekä rentoutunut. Jos kehityskeskustelu alkaa siten, että toinen osapuoli tulee paikalle jännittyneenä, tai pelokkaana on tilaisuus jo valmiiksi epäonnistunut. Alla esimerkki kehityskeskustelun rakenteesta ja kolmesta eri osa-alueesta joihin esihenkilön kannattaa kiinnittää huomiota:

1. Menneen kertaaminen ja arviointi
2. Tulevien ja keskeisten tavoitteiden pohtiminen
3. Pidemmän tähtäimen ja kehitysideoiden tarkastelu

(Hietala ym. 2024, 271).

Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelut toimivat tilaisuutena syventää esihenkilön ja johdettavien luottamusta, kartoittaa kehittämiskohteet, sekä sitouttaa työntekijä yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin strategiaan.

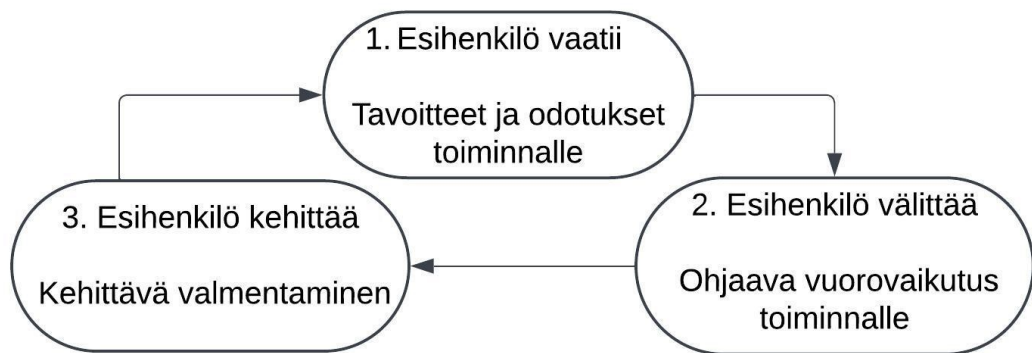
## 2.4 Suorituksen johtaminen

Kaikki organisaatiot kohtaavat monenlaisia muutoksia toimintaympäristössään. Näiden muutosten onnistunut kohtaaminen vaatii esihenkilöiltä, sekä johtajilta selkeää strategiaa ja koko henkilöstön omistautumista yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Suorituksen johtaminen on nykyaikaisen valmentavan esihenkilötyön kulmakivi, jossa esihenkilö panostaa oppimisen tukemiseen, sekä kehittymisen jatkuvaan ohjaamiseen yksilö- ja tiimitasolla. (Järvinen ym. 2016, 19.)

Jokainen esihenkilö voi helposti tiivistää johtamismallinsa kolmeen pääkohtaan:

- Tavoite
  - Tavoitteet ja odotukset toiminnalle – painopisteenä välittäminen.
- Tulos
  - Vuorovaikutus ja palaute – painopisteenä välittäminen.
- Palaute
  - Kehittävä valmentaminen – painopisteenä kehittäminen.

Nämä kolme teemaa ovat esihenkilötyön ydintehtäviä, joista rakentuu tulokellinen suorituskulttuuri. Teemat voidaan esittää Suorituksen johtamisen vauhtipyöränä, joka toimii Johda Suoritusta (Järvinen ym. 2016) kirjan johtoajatuksena.



Kuvio 2. Esimerkki suorituksen johtamisen vauhtipyörästä (mukaillen Järvinen ym. 2016)

Suorituksen johtamisen perustana on määrittää työn suorittajalle mitä tavoitellaan, ja millä keinoilla tavoitteeseen päästään. On hyvä muistaa, että keinot ja tavoitteet eivät ole kaikille itsestäänselvyksiä, vaan esihenkilön tulee pystyä ohjaamaan työn suorittajaa siten, että hän varmasti ymmärtää odotukset ja osaa hyödyntää kaikkia käytettävissä olevia työkaluja tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos tavoitteista ei pidetä kiinni, ja puuttuu aktiivinen seuranta niin asetetut tavoitteet voivat unohtua kiireisen arjen keskellä. Määrittelemällä selkeät tavoitteet sekä odotukset voidaan edetä kohti menestyksekkästä suorituksen johtamista (Järvinen ym. 2016, 21).

Suorituksen johtamisen toinen ydintehtävä käsittelee vuorovaikutusta ja palautteen antamisen merkitystä. Ihminen tarvitsee kehittyäkseen jatkuvasti rakentavaa palautetta, jotta hän voi kehittää toimintaansa ja hänellä säilyy motivaatio työntekoa kohtaan. Suorituksen johtamisen kannalta palaute voidaan jakaa kahteen eri palautteeseen: Suoritusta vahvistava, ja suoritusta korjaava palaute. (Järvinen ym. 2016, 21.) Palaute on kehittymisen kannalta tärkeää, ja hyvä palaute tulee voida perustella faktoilla.

Nykyajan työyhteisöissä palautekulttuuri on heikentynyt, sillä useat esihenkilöt pelkäävät, että heidän antama palaute heikentää työyhteisön ilmapiiriä. Tämä on ymmärrettävää, sillä ihmiset luontaisesti pyrkivät välttämään

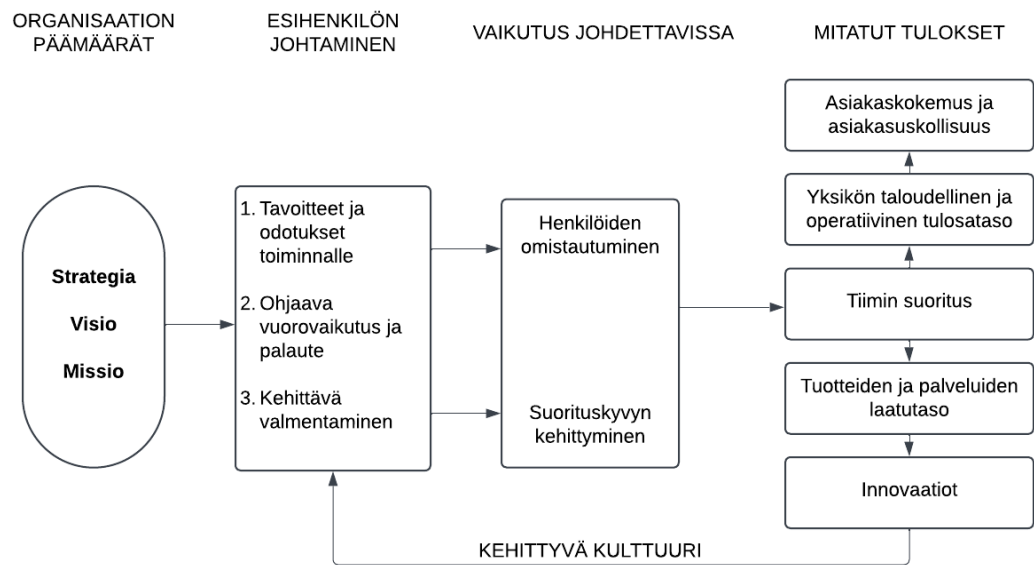
konfliktitilanteita, mutta ilman palautetta työn suorittajat eivät voi kehittää toimintaansa. Palautteen antamista helpottaa, jos esihenkilön ja johdettavien välillä vallitsee luottamus ja palautteen saaja ymmärtää, että palaute ei ole henkilökohtaista, vaan tähtää aina toiminnan kehittämiseen. Organisaatioissa, joissa on hyvä suorituskulttuuri, on usein myös vahva palautekulttuuri. Näissä yrityksissä työskentelevät esihenkilöt omaavat hyvät vuorovaikutustaidot, josta hyvässä esihenkilötyössä on pitkälti kyse. Hyvien vuorovaikutustaitojen ansiosta palautteen antamisesta voidaan luoda organisaation sisäänrakennettu prosessi, jota hyödynnetään aktiivisesti (Järvinen ym. 2016, 22).

Kolmas johtamisen vauhtipyörän ydintehtävistä keskittyy ihmisten kehittämiseen. Ihmisten kehittämisellä pyritään parantamaan suoritusta ja sitä kautta saavuttamaan parempia tuloksia. Lyhyesti tällä osa-alueella tarkoitetaan esihenkilön halua ja kykyä valmentaa alaisiaan, jotta he suoriutuvat paremmin työtehtävistään (Järvinen ym. 2016, 22). Usein organisaatiot kuvittelevat, että henkilöstön kehittämisessä saattaa riittää yksi kehityskeskustelu vuodessa, mutta uudenlainen suorituksen johtaminen, ja jatkuva suorituksen parantamisen tarve edellyttää esihenkilöiltä vähintään 3–4 sparraustilannetta vuodessa. Näihin sparraustilanteisiin esihenkilön, ja johdettavan tulee valmistautua huolellisesti, siten että molemmille osapuolille on selvää mitä asioita käsitellään, ja tapahtuma saadaan mahdollisimman tehokkaaksi. Esihenkilötyön vuosikello on erinomainen työkalu, jonka avulla voidaan aikatauluttaa vuodelle sijoittuvat sparraustilanteet.

Jotta suorituksen johtaminen voi onnistua, vaatii se esihenkilöltä aina vaativaa, välittävää ja kehittävää asennetta johdettavia kohtaan. Jos esihenkilö keskittyy ainoastaan yhteen näistä kolmesta osa-alueesta, niin organisaation on vaikea saavuttaa huippusuorituksia (Järvinen ym. 2016, 22). Organisaatiot, joissa esihenkilötyö painottuu tavoitekeskeiseen johtamiseen, ja vielä tarkemmin taloudelliseen kannattavuuteen eivät voi luoda ilmapiiriä, jossa henkilöstö pyrkii aina tekemään parhaansa. Ihminen tarvitsee asetettujen tavoitteiden lisäksi arvostusta, palautetta ja tiedon siitä, että hänen työpanoksellaan on merkitys yritykselle, sekä sen asiakkaille. Vastaavasti organisaatio, jossa keskitytään

liikaa henkilöstön välittämiseen ja omistautumiseen ei synnytä osaamisen kehittymistä, eikä takaa parhaita taloudellisia tuloksia. Nykyaikaisen suorituksen johtamisen pyrkimyksenä onkin yhdistää nämä tekijät, ja luoda tarvittavat työkalut, jotta esihenkilötyössä voidaan onnistua (Järvinen ym. 2016, 29).

Alla esimerkkikuvio suorituksen johtamisen kokonaiskartasta, joka kuvaa suorituksen johtamisen pääteemat, vaikutuksen johdettavissa, sekä esimerkkejä mitattavista tuloksista.



Kuvio 3. Esimerkki suorituksen johtamisen kokonaiskartasta (mukaillen Järvinen ym. 2016)

Osaava esihenkilö pystyy hyödyntämään kokonaiskarttaa strategian, vision ja mission kommunikoinnissa, sekä henkilöstön tavoitteiden asettamisessa. Mitattujen tuloksien pohjalta esihenkilö pystyy puuttumaan kehityskohtiin, ja innovaatioiden kautta organisaatio pystyy jatkuvasti kehittämään toimintaansa sorituskyvyn parantamiseksi.

Aiemmin tässä opinnäytetyössä mainitut sparrauskeskustelut ovat henkilöstön kehittämisen, ja suorituksen johtamisen kannalta avainasemassa.

Sparrauskeskusteluja suunniteltaessa on hyvä miettiä tarkkaan kysymykset, joilla pakotetaan sparrattava ajattelemaan asiaa riittävän syvällisesti. Kysyjän kannattaa keskittyä avoimiin kysymyksiin, kuten ”miten sinä tämän tekisit” tai ”miten tämän voisi tehdä paremmin”. Avoimilla kysymyksillä sparrattava joutuu omin sanoin kuvailemaan prosessia, joka pakottaa henkilön vastaamaan kattavammin. Kaikki kysymykset, joihin sparrattava voi vastata joko kyllä, tai ei ovat suljettuja kysymyksiä ja näitä esihenkilön tulee välttää (Järvinen ym. 2016, 176). Kuuntelu on sparraustilanteissa oleellinen asia, joka jokaisen tulee hallita. Vaikka esihenkilö ei olisi kaikesta samaa mieltä sparrattavan kanssa, niin hänen tulee pystyä kuuntelemaan ilman keskeytyksiä, ja osoittaa kunnioitusta puhujaa kohtaan. On helpompaa kehittää johdettavan suoritusta, kun tunnet hänen tapansa ajatella ja teillä on molemminpuolinen kunnioitus. (Järvinen ym. 2016, 177.)

Sparraustilanteessa suurimman työn tekee aina sparrattava ei koskaan esihenkilö, joka toimii sparraajana. Keskustelutilanne, jossa esihenkilö puhuu ja johdettava kuuntelee ei kehitä yksilöä. Tavoitteena on saada johdettava ajattelemaan itsenäisesti, miten hän pystyy kehittämään suoritustaan tehokkaampaan suuntaan. Sparraustilanne ei saa koskaan olla luonteeltaan tiedotustilaisuus jossa toinen puhuu ja toinen vain kuuntelee. Tärkeintä on antaa sparrattavan itse kertoa ajatuksensa, ja ohjata kommentteilla sekä kysymyksillä hänet oivaltamaan asiat. Nämä keinot voidaan kiteyttää 3K-menetelmäksi (kysy, kuuntele, kommentoi) joka toimii sparrauksen kaikissa vaiheissa (Järvinen ym. 2016, 177). Sparraaminen on suorituksen johtamisessa tärkeä konsepti, joka tulisi olla aktiivisesti käytössä kaikissa organisaatioissa, jotka haluavat kehittää toimintaansa nykyaikaisen suorituksen johtamisen avulla.

## 2.5 Vuosikello esihenkilötyön tukena

Onnistuneen johtamisen taustalla on usein hyvin suunniteltu ja aikataulutettu johtamistapa. Suunnitelmallinen esihenkilötyö vapauttaa aikaa, ja tuo hallinnan tunteen jokaisen esihenkilön arkeen. Usein haasteena esihenkilötyössä on kontrollin menettäminen, kiire, ja projektien päällekkäisyys. Näissä tilanteissa esihenkilön vastuut unohtuvat, ja kontrolli organisaation toiminnasta katoaa. Mahdollisten päällekkäisyyksien aikatauluttaminen etukäteen auttaa organisaatiota ja esihenkilöä oman työnsä järjestämisessä, ja estää mahdollisten päällekkäisyyksien syntymistä. Tehokas malli toiminnan aikatauluttamiseen on vuosikello, joka voi toimia organisaation sekä oman esihenkilötyön aikatauluttamisen välineenä.

Vuosikellon sisältö voi vaihdella teeman mukaan, mutta esihenkilötyön aikatauluttamisen välineenä sisältönä voi olla mm:

- Tiimin kehittämistavoitteiden tunnistaminen
- Operatiivisten teemojen tunnistaminen
- Organisaatiotason hankkeiden ja muutosten tunnistaminen
- Muut esihenkilötyöhön liittyvät asiat (kehityskeskustelut, budjetointi, palaverikäytännöt)

(Hietala ym. 2024, 260–261.)

Vuosikellon tarkoituksena on visualisoida kaikki meneillä olevat asiat yhdessä taulukossa, jolloin esihenkilö pystyy havaitsemaan ajankäytön realistiset mahdollisuudet sekä kipukohtat. Parhaassa tapauksessa vuosikello yhdistää henkilöstön johtamisen, ja liiketoiminnan kannalta tärkeät aktiviteetit helposti luettavaan malliin.

Ajanhallinta johtamisen ja esihenkilötyön onnistumisen kannalta on tärkeää ja ne johtajat, jotka kykenevät maksimoimaan tehokkuuden ovat avainasemassa liiketoiminnan onnistumisessa. Usein jatkuva kiireen tunne, ja hankkeiden päällekkäisyys ajavat yrityksen esihenkilötyön raiteiltaan, ja näissä tilanteissa liiketoiminnan lisäksi kärsii koko johdettava henkilöstö. Ilman selkeää

johtamisstrategiaa ja tehokasta ajanhallinnan työkalua esihenkilötyön tehokkuus jää aina vajaaksi, joka pahimmillaan johtaa siihen, että esihenkilötyö on oman työn ohella suoritettava pakollinen työtehtävä. Täytyy muistaa, että esihenkilön tehtävä on toimia johdettavan henkilöstön mentorina, mahdollistajana ja johtajana, ja hän on yrityksen ylimmän johdon luottamuksella valitsema henkilö. Jos esihenkilö laiminlyö esihenkilötyön vastuut omiin aikatauluihin vedoten, niin hän tiedostamattaan viestii organisaatiolle, että hänen oma aikansa ja työtehtävänsä ovat arvokkaampia kuin johdettavien.

Jotta esihenkilö pystyy ennakoimaan esihenkilötyöhön tarvittavan ajan, tulee hänen pystyä organisoimaan omat työtehtävät ja varaamaan riittävästi työaikaa esihenkilötyölle. Tähän tarkoitukseen tulee luoda toimiva aikatauluttamisen työkalu, esimerkiksi esihenkilötyön vuosikello. Vuosikello ei pelkästään toimi oman työn aikatauluttamisen välineenä, vaan se voi olla koko organisaation toiminnan kannalta tärkeä työkalu. Yrityksissä teetetävät ilmapiiri- sekä 360 kyselyt ottavat usein kantaa esihenkilötyöhön, ja yrityksestä riippumatta tuloksien kipukohtana on palautekulttuuri, sekä kommunikoinnin puute. Nämä ovat asioita joihin esihenkilötyön vuosikellolla voidaan vaikuttaa positiivisesti, esimerkiksi aikatauluttamalla etukäteen sovitut palaute- ja sparrauskeskustelut. Esihenkilötyön vuosikellon toimivuutta, ja kehitystarvetta tulee myöhemmin analysoida tulevissa työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyissä.

### 3 Toimeksianto ja tutkimusmenetelmät

Toimeksiantajayritys on kansainväliseen konserniin kuuluva yhtiö, joka tarjoaa eri kokoluokan projekteja sekä räätälöityjä ratkaisuja vedenkäsittelyn eri tarpeisiin. Yrityksen asiakkaita ovat pääosin teollisuusyritykset, sekä kunnalliset toimijat, joilla on tarpeita vedenkäsittelyn eri osa-alueilla. Yrityksen tarjonta perustuu projekti- ja laitetoimituksiin, suunnitteluun, ja toimitettujen järjestelmien huoltoon sekä asiakaspalveluun. Yritys panostaa kokonaisvaltaisesti siihen, että he pystyvät olemaan suomalaisen vedenkäsittelyalan suunnannäyttäjäksi.

Yrityksen organisaatio koostuu pitkälti asiantuntevista ammattilaisista, joilla on vahva ymmärrys eri toimialojen vaatimuksista, sekä vedenkäsittelyprosessien suunnittelusta ja toteutuksesta. Pitkät asiakassuhteet, hyvä maine, ja laadukas asiakaspalvelu on auttanut yritystä vakiinnuttamaan asemansa alan johtavana toimijana Suomen markkina-alueella. Yrityksellä on Suomessa kolme eri toimipaikkaa, ja kaksi eri organisaatiota, joiden liiketoimintaa ohjaa oma strategia ja liiketoimintasuunnitelma. Henkilöstön ikärakenne on laaja, mikä asettaa omat erityisvaatimuksensa esihenkilötyölle, sekä liiketoiminnan johtamiselle.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista ilmapiirikyselyä, joka teetetään toimeksiantajayrityksen henkilöstölle vuosittain. Kysely on tehty työnantajan toimesta, ja tässä opinnäytetyössä sitä käytetään sekundääritietona. Kyselyyn vastataan anonymisti, ja kyselyn tulokset tulevat toimipaikka, - sekä liiketoimintayksikön mukaisesti. Ilmapiirikyselyn analyysin jälkeen tässä opinnäytetyössä on haastateltu yrityksessä toimivia esihenkilöitä, jotta on voitu kartoittaa mitä esihenkilötyöhön liittyviä tehtäviä he pitävät haasteellisena. Valittu tutkimusmenetelmä on tutkimusongelman kannalta hyvä, sillä kysymykset liittyvät esihenkilötyöhön kokonaisuutena, sekä antavat hyvän kuvan siitä, miten esihenkilön vuosikellolla voidaan parantaa ilmapiirikyselyssä esille nousseiden teemojen kokonaisarvosanaa. Kyselyn anonymiteetti varmistaa sen, että jokainen organisaation jäsen voi kertoa oman mielipiteensä ilman pelkoa siitä, että tulokset voitaisiin kohdistaa palautteen antajaan.

### 3.1 Työilmapiirikysely, tulokset ja keskeiset havainnot

Toimeksiantajayrityksessä joka vuonna teetettävä työilmapiirikysely ottaa kantaa esimerkiksi henkilöstön viihtyvyyteen, töissä jaksamiseen, oman työtehtävän mielekkyyteen, ja esihenkilöön sekä hänen johtamistapaansa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään esihenkilön johtamistavan tuloksiin ja tarkastellaan, miten esihenkilötyön vuosikellolla voidaan vaikuttaa positiivisesti tulevien vuosien tuloksiin.

Yrityksen työilmapiirikysely toteutettiin seuraavasti:

Anonyymi internetkysely Google forms-työkalua hyödyntäen, jossa jokaisella vastaajalla on noin kuukausi aikaa täyttää kysely. On tärkeää, että kyselyyn vastaaville henkilöille annetaan riittävästi aikaa kyselyyn vastaamiseen, sillä liian rajattu aikataulu saattaa vääristää tuloksia ja vaikuttaa vastausprosenttiin. Kyselyn alussa jokainen vastaaja valitsee oman toimipaikkansa, jotta yritys saa dataa siitä miten eri toimipisteiden tulokset vastaavat toisiaan, ja yrityksen kokonaistulosten keskiarvoa.

Kyselyn osiossa esihenkilö ja hänen johtamistapansa on 12 kysymystä, joihin vastaaja antaa mielestään sopivimman arvosanan välillä 1–5. Jos vastaaja ei kykene antamaan numeraalista arvosanaa, niin hän voi vasta myös EOS (en osaa sanoa). Työilmapiirikyselyn tulokset ovat keskiarvoja kaikista vastuksista, joten yksityisten henkilöiden huonot kokemukset, tai sen hetkinen motivaatio ei välttämättä näy tuloksissa. Kyselyyn vastasi yhteensä 22 henkilöä yrityksen kahdesta eri toimipisteestä.

Tuloksia tulkittaessa on hyvä ymmärtää, että vastausten skaala 1–5 tarkoittaa kirjallisesti seuraavaa:

1. täysin eri mieltä
2. osittain eri mieltä
3. ei eri eikä samaa mieltä
4. osittain samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Alla oleva kuva työilmapiiritutkimuksesta ja sen eri vastausvaihtoehdoista on otettu mukaan, jotta saadaan parempi käsitys teetetyn kyselyn luonteesta ja eri vastausvaihtoehdoista.

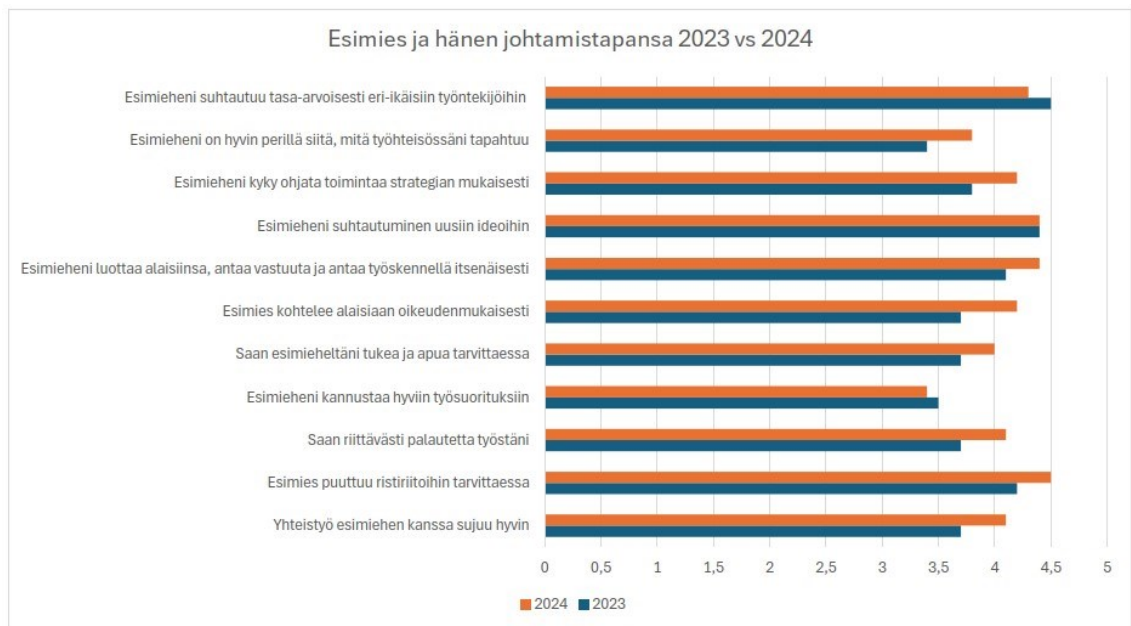
### 5. Esimies ja hänen johtamistapansa

(1=täysin eri mieltä, 2= osittain eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4 osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5	EOS
Esimiehen toiminta kokonaisuutena on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö esimiehen kanssa sujuu hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta onnistumisesta lähimmältä esimieholtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuva 1. Esimerkki työilmapiirikyselyn monivalinnasta.

Vastausten kokonaiskeskiarvo vuonna 2024 oli 4,1 kun se vuonna 2023 tehdyssä kyselyssä oli 3,8. Voidaan todeta, että yrityksen tulokset on parantunut vuoden tarkasteluvälillä, mutta näihin tuloksiin voi vaikuttaa esimerkiksi yksittäisten henkilöiden antamat arvosanat, ja tarkastellun vuoden kokonaisvastausprosentti.



Kuvio 4. Ilmapiiirikyselyn tulokset, Esimies ja hänen johtamistapansa 2023 vs. 2024.

Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, erilaiset palautekeskustelut, sparraustilanteet sekä palautteen antaminen on monien organisaatioiden yleinen kehityskohde, eikä toimeksiantajayritys poikkea tästä. Jotta näihin teemoihin viittaavien osioiden kokonaisarvosanaa voidaan parantaa, tulee tämä huomioida esihenkilön vuosikelloa rakentaessa, esimerkiksi lisäämällä jokaisen esihenkilön vuosittaisten tehtävien listalle etukäteen sovitut palautekeskustelut.

### 3.2 Esihenkilöiden haastattelut

Vuosittain teetetyn työilmapiiritutkimuksen tulosten pohjalta haastateltiin neljää yrityksessä toimivaa esihenkilöä, ja kartoitin mitä asioita esihenkilöt pitävät haastavina. Haastatteluissa ei ollut erillistä rakennetta, eli tutkimusmenetelmä oli strukturoimaton yksilöhaastattelu. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, jotta jokainen haastateltava voi kertoa mahdollisimman avoimesti omista esihenkilötyön haasteista, ja siitä millä keinoin esihenkilötyötä voisi parantaa. Avoin haastattelu, jossa haastateltavalle annetaan mahdollisuus omin sanoin kuvailla ongelmaa antaa kattavammin vastauksia kuin haastattelu, jossa haastateltavan vastausvaihtoehdot ovat rajattu.

Toimeksiantajayrityksessä on tehty organisaatiomuutos vuoden 2024 aikana, jonka takia organisaatioon on tullut uusia esihenkilöitä ja vanhojen esihenkilöiden tiimeihin on tullut uusia jäseniä. Kun kysyttiin haastateltavilta mitä he pitivät suurimpina haasteina, niin suurimmaksi haasteeksi esihenkilöt luettelivat esihenkilötyön ajanpuutteen. Jokainen esihenkilö koki, että suuri osa heidän ajastaan menee omien päivittäisten työtehtävien hoitamiseen, eikä aikaa jää riittävästi tiimin johtamiseen ja suorituksen seurantaan. Kysyessä miten haastatellut esihenkilöt parantaisivat esihenkilötyötä, vastaukseksi tuli muun muassa yhtenäisten johtamistapojen luonti, sekä etukäteen allokoitu aika esihenkilötyölle. Monella haastateltavalla tuntui olevan epätietoisuutta siitä miten paljon työaikaa saa, tai voi käyttää esihenkilötyöhön ja liiketoiminnan kehittämiseen. Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, esihenkilötyö ei ole oman työn ohella suoritettavaa työtä, vaan työtehtävä johon yrityksen ylin johto on esihenkilön valinnut.

Toimeksiantajayrityksessä on monia erilaisia työtehtäviä, ja erilaiset työtehtävät vaativat yrityksessä toimivilta esihenkilöitä erilaisia johtamistapoja. Esihenkilöiden tulee löytää parhaat keinot oman tiimensä, ja tiimijäsenteen suorituksen johtamiseen, sillä sama johtamismalli ei välttämättä toimi myynnille ja asentajille. Haastatteluissa kävi ilmi, että nykyiset esihenkilöt kokevat, ettei

yrityksessä ole yhtä selkeää johtamismallia, vaan jokainen esihenkilö hoitaa omia vastuita ja velvollisuuksia pääosin omalla tavallaan.

Selkeän johtamismallin ja yrityskulttuurin luomiseksi kaikille esihenkilöille tulee luoda esihenkilötyötä tukeva aikataulu, jossa on listattuna vuotuiset tehtävät sekä käytössä olevat työkalut. Tähän tarkoitukseen tullaan luomaan esihenkilötyön vuosikello, joka automaattisesti varaa jokaiselle esihenkilölle riittävästi aikaa esihenkilötyölle, ja ohjaa yrityksessä työskentelevät esihenkilöt käyttämään yhtenäisiä työkaluja tiimistä riippumatta.

### 3.3 Suositukset tulosten parantamiseksi

Pääosin toimeksiantajayrityksen tulokset esihenkilötyölle ja johtamiselle ovat hyviä, ja vuoden 2024 ilmapiirikyselyn tulokset ovat paremmat mitä edeltävänä vuonna. Jotta positiivinen kehitys voidaan säilyttää, niin on tärkeää jatkaa toiminnan kehittämistä ja varmistua siitä, että esihenkilötyöhön panostetaan jatkossakin. Tuloksista käy ilmi, että toimeksiantajayrityksessä on hyvä luottamus esihenkilöiden ja johdettavien välillä, mutta osa tuloksista viittaa siihen, että esihenkilöt eivät ole aktiivisesti mukana päivittäisessä toiminnassa, eivätkä välttämättä johda suoritusta nykyaikaisen suorituksen johtamismallin mukaisesti. Osa tuloksista voidaan tulkita siten, että henkilöstö arvostaa vapautta, mutta sillä on myös negatiivinen vaikutus tiettyihin osa-alueisiin.

Esimerkki tulosten tarkastelusta, ja mahdollisesta syy-seuraussuhteesta, jossa kysymys 1. tulokset vaikuttavat suoraan kysymysten 2. ja 3.

kokonaisarvosanaan:

### Kysymys 1:

- Esimieheni luottaa alaisiinsa, antaa vastuuta ja antaa työskennellä itsenäisesti (4,4)
  - Johdettavat pitävät siitä, että työntekijällä on vapaus itsenäiseen työskentelyyn.

### Kysymys 2:

- Esimieheni on hyvin perillä siitä mitä työyhteisössä tapahtuu (3,8)
  - Esihenkilöt eivät johda suoritusta, vaan seuraavat päivittäistä toimintaa etäältä. Tämä voi johtaa siihen, että henkilöstöstä tuntuu, ettei oma esihenkilö ole riittävän tietoinen päivittäisestä toiminnasta ja haasteista.

### Kysymys 3:

- Saan riittävästi palautetta työstäni (3,4)
  - Palautteen antaminen on keskeinen osa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Esihenkilön tulee olla läsnä ja johtaa suoritusta, jotta hän voi antaa kehittäväää palautetta ja motivoida tiiminsä henkilöstöä.

Pääosin yrityksen tulokset ovat jo parantuneet huomattavasti vuoden 2023 tuloksiin verrattuna, ja yksi syy tähän saattaa olla yrityksen vuonna 2024 tekemä organisaatiomuutos.

Konkreettinen kehitysehdotus tulosten parantamiseksi on ottaa yrityksessä käyttöön esihenkilötyön vuosikello, johon aikataulutetaan säännölliset kehityssparraus ja palautekeskustelut. Nykyään yrityksessä suoritetaan yksi kehityskeskustelu / vuosi, ja tämä on nykyaikaisen suorituksen johtamisen mukaan aivan liian vähän. Esihenkilötyö, jonka tavoitteena on suorituksen johtaminen, yksilön sekä tiimin motivointi ja sitouttaminen, sekä henkilöstön kehittyminen vaatii esihenkilöiltä ainakin 4–5 etukäteen aikataulutettua sparrauskeskustelua vuodessa (Järvinen ym. 2016, 178.)

Sparrauskeskusteluiden lisäksi yrityksen johdon ja esihenkilöiden tulee luoda positiivinen palautekulttuuri osaksi päivittäistä kanssakäymistä. Kulttuurin luominen lähtee aina yrityksen ylimmästä johdosta, ja kehitysehdotuksena on malli, jossa esihenkilöt pyrkivät antamaan jatkuvaa palautetta omille tiimeille, sekä tiimijäsenille. Tiimipalaute voidaan ottaa osaksi yrityksen viikoittaisia tiimipalavereita, mutta tämän lisäksi esihenkilön tulee antaa palautetta tiiminsä yksilöille kahden kesken. Hyvä palautekulttuuri kehittää etenkin yksilön toimintaa, mutta myös sitoo tiimiä yhteen ja parhaassa tapauksessa auttaa saavuttamaan tiimille osoitetut tavoitteet (Perttula & Syväjärvi. 2012, 79.)

## 4 Esihenkilötyön vuosikello

Esihenkilötyön vuosikello on työkalu, joka auttaa toimeksiantajayrityksessä työskenteleviä esihenkilöitä ja johtajia aikatauluttamaan tärkeitä esihenkilötyöhön liittyviä tehtäviä etukäteen. Työkalun esitystapa on visuaalinen ja tarkoituksena on, että vuosikellossa näkyy vuoden ajan jaksolle ajoittuvat keskeiset tapahtumat, tapahtumien vastuuhenkilöt, sekä suoritettavien tapahtumien määrääjat. Vuosikellon avulla esihenkilöt pystyvät ennakoimaan tulevan vuoden työkuormaa, joka mahdollistaa sen, että esihenkilö pystyy varaamaan tarvittavan ajan esihenkilötehtäviä varten.

Rakennettava vuosikello ei saa olla liian jäykkä ajanhallinnan työkalu, vaan sen pitää pystyä mukautumaan muuttuviin tilanteisiin. Vaikka työkalu rakennetaan toimimaan koko toimeksiantajayrityksen organisaatiolle, niin eri esihenkilöiden tulee pystyä muokkaamaan tiettyjä osa-alueita omien tarpeidensa mukaisesti. Jos esihenkilötyön vuosikello on liian jäykkä, ja esihenkilöt noudattavat toimenpiteitä rutiininomaisesti voi organisaatio ajautua tilanteeseen, jossa työkalu ei ole enää yrityksen tehokkuuden kannalta hyödyllinen, vaan oikea ratkaisu olisi strategian uudelleensuunnittelu eikä vuosikelloon aikataulutettujen rutiinien seuranta. Hyvänä nyrkkisääntönä voidaan todeta, että johtamista on mahdotonta automatisoida, mutta johtamiseen liittyvät rutiinit voidaan (Kytölä & Manninen, 2024 n.d).

Oleellista vuosikellon käytössä on, että kaikille yhteiset esihenkilön vastuut tulevat suoritetuksi ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. Tämä parantaa yrityksen johtamiskulttuuria ja esimerkiksi ajoittamalla kehityskeskustelut samoille viikoille varmistetaan, että yksilö- ja tiimitavoitteet tulevat jokaisen henkilöstön jäsenen tietoon samaan aikaan. Esihenkilön vuosikellon sisällön tulee ottaa huomioon kaikki yrityksessä säännöllisesti suoritettavat toiminnot, joiden seuranta tai kehittämisvastuu voidaan kohdentaa tietyille henkilöille. Suoritettavien tehtävien lisäksi työkaluun on hyvä luoda oma osio menneen vuoden analysointia varten, jotta yritys voi tehdä tarvittavat johtopäätökset sekä kehittää toimintaansa havaintojen pohjalta. Edellisen vuoden kertaus on hyvä

tapa aloittaa tulevan vuoden vuosikello, jotta kaikki työkalua käyttävät voivat kertoa mahdollisia parannusehdotuksia, ja vuosikellon rakenteeseen voidaan tehdä tarvittavat muutokset.

Vuosikelloon on tarkoitus listata eri esihenkilöiden vastuut, jonka jälkeen kukin esihenkilö vastaa siitä, että hän päivittää hänelle määritellyt tehtävät omaan, sekä osallistuvien henkilöiden kalentereihin. Kalentereiden päivittäminen tapahtuu käyttämällä konsernin käytössä olevaa kalenteria (Google Calendar), jolloin kaikki tähän palaveriin kutsutut henkilöt saavat automaattisen merkinnän kalentereihinsa. Kun palaverista vastuussa oleva henkilö on aikatauluttanut sovitut palaverit omaan, sekä muiden osallistujien kalentereihin, merkitsee hän tehtävän suoritetuksi vuosikelloon. Vaikka kaikki vuosikelloon listattavat palaverit ovat säännöllisiä, niin tässä tekstissä säännöllisiä palavereita ovat vain ne palaverit, jotka toteutuvat toimeksiantajayrityksessä viikko- tai kuukausitasolla. Yksi, tai kaksi kertaa vuodessa tapahtuvat palaverit ovat tapahtumia, joiden agenda on irrallinen päivittäisestä tekemisestä, ja joihin osallistujat valitaan erikseen.

#### 4.1 Säännölliset palaverit

Toimeksiantajayrityksen vuosikellon ydintehtävät jakautuvat niin tiimi- kuin yksilökeskeisiin tehtäviin, joiden seuranta ja toteutusvastuu on erikseen nimetyllä esihenkilöllä. Yrityksessä pidetään useita säännöllisiä palavereita, joiden osallistujamäärä sekä sisältö vaihtelee aiheen mukaan. Tässä luvussa listataan yrityksessä säännöllisesti pidettävät palaverit, sekä nimetään vastuuhenkilöt, joiden tehtävä on aikatauluttaa säännölliset palaverit organisaation sovittujen henkilöiden kalentereihin.

Yrityksessä viikoittain toistuvat osastopalaverit:

- Operaatiot seurantakokous
  - Vastuuhenkilö: operatiivinen johtaja
- Markkinoinnin viikkopalaveri
  - Vastuuhenkilö: kehitys- ja markkinointijohtaja

- Myynnin viikkopalaveri
  - Vastuuhenkilö: toimitusjohtaja
- Huollon viikkopalaveri
  - Vastuuhenkilö: liiketoimintapäällikkö

Osastopalavereiden tehtävänä on käsitellä viikoittain kunkin osaston aktiviteetteja, työkuormaa, sekä jakaa tietoa oman tiimin sisällä tapahtuvista poissaoloista. Mikäli viikkopalaverin aikatauluun tulee muutoksia, niin vastuuhenkilö, tai sovittu varahenkilö tekee hyvissä ajoin tarvittavan muutoksen kyseisen viikon kalenterikutsuun, jotta asianomaiset tulevat tietoisiksi muutoksesta. Osastopalaverit toimivat myös strategian jalkauttamisen, sekä kommunikoinnin alustana, jossa esihenkilöiden tehtävänä on varmistua siitä, että kaikki tiimin työntekijät ymmärtävät sovitun strategian ja tiedostavat miten oma tai tiimin panos siihen vaikuttaa.

Yrityksessä kuukausittain toistuvat palaverit:

- Johdon kuukausipalaveri
  - Vastuuhenkilö: toimitusjohtaja

Johdon kuukausipalaveriin osallistuvat yrityksen keskijohtoa edustavat henkilöt, joilla on joko operatiivinen, tai taloudellinen vastuu valikoidusta liiketoiminnasta, esimerkiksi operaatio-osastosta. Johdon kuukausipalaverissa keskitytään strategian ja liiketoiminnan seurantaan monesta eri näkökulmasta. Käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi: Talous, henkilöstö ja rekrytoinnit, liiketoimintasuunnitelma ja erikseen sovitut kehityshankkeet.

Jotta kaikki säännöllisesti toistuvat palaverit olisivat tehokkaita, tulee palavereiden kesto sopia ennakoon, ja palaverin kulun tulee noudattaa ennakoon sovittua agenda. Etukäteen sovittu agenda, ja palaverimuistio antaa osallistujille mahdollisuuden tutustua käsiteltäviin aiheisiin, ja mahdollistaa tehokkaan palaverikäytännön.

Yrityksessä vuosineljänneksettäin toistuvat palaverit:

- Johtoryhmän palaveri
  - Vastuuhenkilö: toimitusjohtaja

Yrityksessä järjestetään vuosineljänneksettäin johtoryhmän palaveri, johon osallistuvat yrityksen ylintä johtoa edustavat henkilöt. Johtoryhmätyöskentelyn tarkoituksena on miettiä toimeksiantajayrityksen kahden eri liiketoiminnon strategiaa, ja yrityksen lyhyen- ja pitkänaikavälin tavoitteita. Mikäli yrityksen tavoitteet vaativat lisää resurssointia, sovitaan johtoryhmässä tarvittavista toimenpiteistä, joilla sovitut tavoitteet voidaan saavuttaa. Yllä mainitun toiminnan lisäksi johtoryhmän palaverissa keskitytään yrityksen talouden, sekä käynnissä olevien projektien seurantaan. Nämä palaverit ohjaavat myös esihenkilöiden toimintaa esimerkiksi strategian jalkauttamisen suhteen. Tämä tulee huomioida vuosikellon rakenteessa siten, että johtoryhmän palaverin jälkeen on tarvittaessa esihenkilöiden tiedotuspalaveri mahdollisista muutoksista, jotka esihenkilöiden tulee jalkauttaa käytäntöön.

#### 4.2 Kehitys-, sparraus-, ja palautekeskustelut

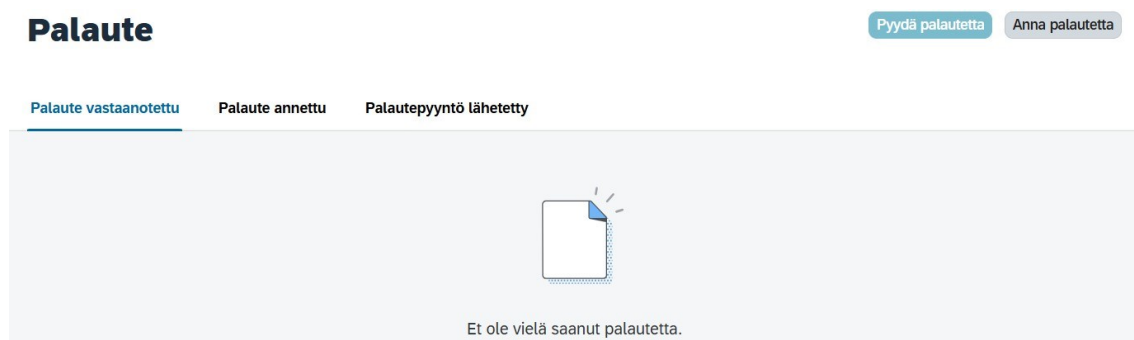
Kehitys-, sparraus-, ja palautekeskustelut ovat jokaisen esihenkilön ydintehtäviä. Kehityskeskustelu on useimmissa organisaatioissa esihenkilön pakollinen velvollisuus, ja jokaisella työntekijällä tulee olla oikeus vähintään yhteen vuotuisen keskusteluun. Toimeksiantajayrityksessä on aikaisemmin ollut käytäntö, jonka mukaan esihenkilö pitää johdettavilleen yhden vuotuisen kehityskeskustelun, mutta jokainen henkilö voi pyytää ylimääräisiä kehityskeskusteluita omalta esihenkilöltä.

Yrityksen kehityskeskustelumallia on pyritty viime vuosina yhdenmukaistamaan, ja yrityksen kehityskeskustelut ovat siirtyneet pääosin konsernin hallinnoimaan Talenthub -portaaliin. Vaikka Talenthub toimii itsenäisenä ohjelmana, ja ilmoittaa esihenkilöä ja alaista tulevasta kehityskeskustelusta, ei tämä poista tarvetta sisällyttää nämä keskustelut osaksi esihenkilön vuosikelloa. Tämän opinnäytetyön teoriaosiossa on käsitelty kehityskeskustelun tarpeellisuutta

laajasti, ja tämän johdosta on tunnistettu tarve useammalle keskustelulle vuositasolla. Jatkossa toimeksiantajayrityksessä pidetään yksi kehityskeskustelu, minkä lisäksi vuositasolla pidetään kolme sparraus- ja palautekeskustelua. Nämä keskustelut aikataulutetaan vuosikelloon vuosineljänneksittäin siten, että henkilöstölle pidetään yhtenäisen mallin mukainen kehityskeskustelu ensimmäisen vuosineljänneksen aikana, ja tulevilla sparraus- ja palautekeskusteluissa seurataan sovittuja tavoitteita.

Sparraus- ja palautekeskustelut aikataulutetaan tasaisesti tuleville vuosineljänneksille, ja näissä keskusteluissa on tarkoitus seurata henkilökohtaisten tavoitteiden tilannetta, sekä antaa rakentavaa palautetta puolin ja toisin. Molemminpuolinen, ja aktiivinen palautekulttuuri on tärkeää, sillä kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, ihminen ei voi parantaa asioita, joista ei ole tietoinen.

Sparraus- ja palautekeskustelut käydään konsernin Talenthub -portaalissa, johon kaikki käydyt keskustelut on mahdollista tallentaa, ja molemmilla osapuolilla on pääsy tallennettuihin dokumentteihin.



Kuva 2. Esimerkkikuva palautteen antamisesta Talenthub -portaalissa.

Toimeksiantajan käytössä oleva Talenthub mahdollistaa aktiivisen palautteen antamisen, ja jokaisella organisaation jäsenellä on myös mahdollisuus pyytää palautetta. Kirjallinen palaute on hyvä tapa aloittaa aktiivisen palautekulttuurin luominen ja tavoitteena on, että suullinen palautteen antaminen tulee osaksi organisaation päivittäistä tekemistä. Palautetta antaessa on hyvä muistaa, että

palautetta ei voi antaa ainoastaan etäältä, ja rakentava palaute tulee aina antaa kahden kesken (Frisk 2021.)

#### 4.3 Strategiset kehityshankkeet

Toimeksiantajayrityksellä on käynnissä kolme kehityshanketta, joita tulee seurata aktiivisesti. Kehityshankkeiden seuranta on jaettu vuosi neljänneksiin, ja näiden kehityshankkeiden kokonaisseurannasta vastaa yrityksen kehitysjohtaja yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Jokaiselle kehityshankkeelle on määritelty oma hankkeesta vastaava organisaatio ja nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtävänä on järjestää seurantapalaverit.

Kehityshankkeet:

- Osaamisen tulevaisuus
  - Vastuuhenkilö: HR- ja talousjohtaja
- Markkinaymmärryksestä hyötyä
  - Vastuuhenkilö: myynti- ja toimitusjohtaja
- Ketterät ja kehittyvät toimintatavat
  - Vastuuhenkilö: kehitysjohtaja

Strategiset kehityshankkeet aikataulutetaan esihenkilötyön vuosikelloon siten, että ensimmäisenä järjestetään kahden päivän mittainen strategiapalaveri, jossa käydään kaikkien kolmen hankkeen tilannetta läpi, ja mikäli tarpeellista tehdään tarvittavat korjaukset. Strategiapäivän tarkoituksena on edellä mainitun lisäksi sopia jatkotoimenpiteistä, ja aikatauluttaa tulevat hankekohtaiset seurantapalaverit kunkin vastuussa olevan tiimin kalentereihin. Seurantapalavereiden aikataulutuksesta vastaa kunkin kehityshankkeen vastuuhenkilö.

Strategian jalkauttaminen ja seuranta vastuu kuuluu ensisijaisesti esihenkilöille ja tämän takia on tärkeää, että kaikilla yrityksessä työskentelevillä esihenkilöillä on heti alkuvuodesta selkeä kuva yrityksen strategiasta, ja siihen mahdollisesti tehdyistä muutoksista. Kun yrityksen ylin johto, ja esihenkilöt ovat saaneet

päivitettyä vuoden strategiset tavoitteet, voidaan aloittaa strategian kommunikointi organisaation kaikille tasoille.

#### 4.4 Yrityksen työhyvinvointi, ja muut toistuvat tehtävät.

Toimeksiantajayrityksessä seurataan aktiivisesti henkilöstön hyvinvointia, jaksamista, sekä organisaatioiden ja eri toimipisteiden työilmapiiriä. Yrityksen omien kyselyiden lisäksi toteutetaan yksi laajempi kysely toimeksiantajayrityksen omistajan toimesta. Yrityksen omasta työhyvinvointikyselystä, sekä konsernin toteuttamasta Voice of Resources (VOR) kyselyn seurannasta vastaa yrityksen HR-asioita hoitava henkilö, jolle kyseiset tehtävät aikataulutetaan esihenkilötyön vuosikelloon.

Säännöllinen sisäinen tiedottaminen yrityksen asioista on tärkeää, sillä tiedottaminen lisää organisaation henkilöstön tietoisuutta käynnissä olevista kehityshankkeista, talouden tilanteesta sekä omistajan mahdollisista suunnitelmista. Jokainen organisaation jäsen toivoo kuulevansa positiiviset, tai negatiiviset asiat suoraan yrityksen johdolta, mieluummin kuin ulkoisen kanavan kautta. Hyvällä tiedottamisella on mahdollista kertoa selkeästi koko organisaatiolle mikä on yrityksen visio, missio, strategia, ja kerrata yrityksen arvot (Karhumaa, 2022.) Vaikka tiedottaminen on eri tiimien kesken jatkuvaa, niin toimeksiantajayrityksessä järjestetään kvartaaleittain neljä kappaletta sisäisiä tiedotustilaisuuksia, ja näiden lisäksi yleisinfotilaisuus kaksi kertaa vuodessa. Näiden tiedotustilaisuuden pitämisen päävastuu on toimitus- ja talousjohtajalla, joille kyseiset tehtävät asetetaan esihenkilön vuosikellossa.

Budjetointi on yrityksen toiminnan kannalta tärkeä prosessi, jonka tehtävänä on toimia yrityksen rahamääräisenä toimintasuunnitelmana (Suomi.fi 2024.)

Toimeksiantajayrityksessä budjetointiin osallistuu talousosaston lisäksi myyntivastaavat, sekä yrityksen toimitus- ja kehitysjohtajat.

Toimeksiantajayrityksen rakenteen takia tulevan vuoden budjetti tulee aina laatia kuluvan vuoden kesän aikana ja hyväksyttävä omistajalla. Ensisijainen vastuhenkilö budjetin laadinnassa on yrityksen talousjohtaja. Jotta budjetointi,

ja budjetin seurata voi onnistua, tullaan vuosikelloon aikataulutamaan neljä vuotuista budjettipalaveria. Yksi palavereista on fyysinen tapaaminen, jossa valmistellaan tulevan vuoden budjettia, ja kolme muuta on videopalavereita. Videopalavereissa on tarkoitus seurata kulun vuoden budjettia, ja laatia tarvittavat budjettiennusteet omistajalle. Budjetointiin liittyvissä asioissa vuosikellon vastuuhenkilö on yrityksen talousjohtaja.

Vuosittain toistuvien tehtävien listalla on myös konsernin vaatima NPS-kysely, joka toteutetaan yhden kerran vuodessa. NPS on yritysten yleisesti käyttämä asiakastyytyväisyyskysely, jolla pyritään kartoittamaan asiakastyytyväisyyttä valikoitujen asiakkaiden piirissä. NPS kyselyn aikataulu tulee konsernin aikataulun mukaisesti, ja tämä tulee yhteensovittaa vuosikelloa suunniteltaessa. NPS-kyselystä vastaa yrityksen markkinointiosasto, jossa päävastuu on kehitys- ja markkinointijohtajalla.

### **Vuosikellon visuaalinen ilme ja esitystapa**

Alla esitetty esimerkki esihenkilötyön vuosikellosta, joka on yksi vaihtoehto käytetyistä vuosikellon malleista. Tähän esimerkkiin on koottu vuoden aikana tapahtuvat säännölliset tapahtumat vuosi, kuukausi ja viikkotasolla. Yritykset voivat ostaa vuosikellon luontia varten maksullisen työkalun, tai vaihtoehtoisesti pyrkiä luomaan oman mallinsa. Tähän ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan organisaatioiden tulee löytää malli, joka toimii heille parhaiten.



Oma ehdotukseni toimeksiantajayrityksen vuosikelloksi on luoda yksi yhteinen vuosikello koko organisaatiolle. Yhteisen vuosikellon tehtävänä on esittää vuoden aikana tapahtuvat yhteiset tapahtumat kuukausitasolla. Tämän vuosikellon esitystapa on lineaarinen, ja käytettävä työkalu esimerkiksi konsernin käyttämä Google Sheets tai Smartsheet. Tämän lisäksi tiimeille, sekä esihenkilöille tulee luoda omat kellotaulumallin mukaiset vuosikellot, joiden avulla vastuuhenkilöt voivat seurata oman ajan käyttöä viikkotasolla. Henkilökohtaiset vuosikellot helpottavat yksilöiden omien aikataulujen muokkaamista ja antaa jokaiselle esihenkilölle mahdollisuuden muuttaa vuosikellon näkymää oman mieltymyksen mukaisesti.

## 5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella ja kehittää toimeksiantajayritykselle esihenkilötyön vuosikello, jonka avulla voidaan parantaa ja yhdenmukaistaa organisaation johtamistapaa.

Tutkimusmenetelminä oli työnantajan tuottama ilmapiirikysely, sekä esihenkilöiden yksilöhaastattelut. Työilmapiirikyselyn tulokset olivat hyvät, ja kehityskohteiksi nousi selkeästi muutama eri asia, joita on mahdollista parantaa aktiivisemmalla esihenkilötyöllä, johon auttaa etukäteen vuodelle aikataulutetut palaverit. Kehityskohteina oli esimerkiksi aktiivisempi palautekulttuuri, sekä tehokkaampi suorituksen johtaminen. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, että ilmapiirikyselyn tulosten perusteella osa organisaation esihenkilöistä ei ole täysin tietoinen päivittäisestä tekemisestä, tai sen vaateista.

Esihenkilöiden haastatteluiden perusteella esihenkilötyön vuosikello ei välttämättä paranna pelkästään esihenkilötyötä johdettavien näkökulmasta, vaan auttaa yrityksen esihenkilöitä oman työn aikataulutuksessa ja toimii heidän työkalunaan, jota käyttämällä on mahdollisuus vaikuttaa esihenkilötyön laatuun. Yksi isoimmista ongelmista, joka nousi esiin esihenkilöiden haastatteluissa oli ajan ja esihenkilötyökulttuurin puute. Näihin teemoihin on helppo vaikuttaa vuosikellolla ja yhtenäisillä toimintatavoilla, kuten sparraus- ja kehityskeskustelupohjien yhtenäistäminen, ja yhtenäisten henkilöstöhallinta-työkalujen käyttäminen. Jotta esihenkilötyön kehitystä voidaan seurata ja tarpeen mukaan kehittää, tulee toimeksiantajayrityksessä teettää vastaavat haastattelut ja työilmapiirikyselyt jatkossakin. Vertaamalla tulosten keskiarvoa, ja haastattelujen havaintoja saadaan hyvä käsitys siitä, onko esihenkilötyön vuosikello helpottanut esihenkilöiden työskentelyä, ja selkeyttänyt organisaation johtamiskulttuuria.

Kehittäisin tutkimusmenetelmänä ollutta työilmapiirikyselyä, sekä yksilöhaastatteluja siten, että työilmapiiriin tulisi lisätä oma vastausosio esihenkilöille ja tämän osion kysymykset liittyisivät vuosikellon toimivuuteen sekä havaittuihin ajan hallinnan haasteisiin. Yksilöhaastatteluissa painottaisin haastattelun kysymyksiä vuosikellon rakenteeseen, ja pyytäisin haastateltavilta konkreettisia esimerkkejä, miten vuosikelloa voisi yhä kehittää. Näillä lisäyksillä saisimme parempaa dataa, joka liittyy suoraan esihenkilötyön vuosikelloon, eikä esihenkilötyöhön kokonaisuutena.

Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, hyvällä johtamiskulttuurilla voidaan vaikuttaa organisaation työhyvinvointiin, tehokkuuteen ja henkilöstön sitouttamiseen, joka on toimeksiantajayrityksessä tärkeä osa strategiaa, sekä yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Hyvästä johtamiskulttuurin luomisesta, sekä suorituksen johtamisesta löytyi paljon kirjallisuutta opinnäytetyön tueksi, mutta vuosikellosta esihenkilötyön tukena ei juurikaan. Vuosikellosta työkaluna löytyi kirjallisuutta sekä esimerkkejä, joita on mahdollista hyödyntää vuosikellon toteutuksessa. Vuosikellon rakenteessa tulee kuitenkin huomioida, ettei vuosikellosta tule liian raskas työkalu. Vuosikellon tarkoitus on toimia aikatauluttamisen työkaluna, joka näyttää visuaalisesti esihenkilötyöhön vuosittain kuluvan minimimäärän.

Tämä työ onnistui tutkimaan esihenkilötyötä kokonaisuutena, mitä on moderni suorituksen johtaminen, ja miten se eroaa toimeksiantajayrityksen nykytilanteesta. Tutkimustulosten analysoinnin perusteella esihenkilötyö on kokonaisuutena parantunut vuoden tarkkailuvälillä, mutta yksilöhaastattelut paljastivat, että esihenkilöt kaipaavat työkalua, jonka avulla voidaan suunnitella omaa ja tiimin ajankäyttöä tehokkaasti. Jatkotutkimuksena voisi tehdä selvityksen, jonka teemana olisi ajankäytön hallinta ja miten esihenkilötyön vuosikellon käyttöönotto on parantanut oman ajan hallintaa esihenkilöiden keskuudessa. Tämän lisäksi selvityksen tekijä voisi haastatella toimeksiantajayrityksen organisaatioissa työskenteleviä, ja kartoittaa onko yhtenäiset toimintatavat, sekä etukäteen aikataulutetut kehitys-, sparraus-, ja palautekeskustelut paranteet yrityksen johtamiskulttuuria.

## Lähteet

Frisk, M. Palautteen antaminen on paljon enemmän kuin kehuja ja sapiskaa – Näin onnistuu rakentava palaute. Viitattu 27.11.2024

<https://www.superlehti.fi/tyoelama/palautteen-antaminen-on-paljon-enemman-kuin-kehuja-ja-sapiskaa-nain-onnistuu-rakentava-palaute/>

Hietala, H.; Kaivanto, K. & Pystynen J. 2024. Esihenkilön käsikirja Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä, 102 ohjetta esimiehelle Helsinki: Alma Talent

Järvinen, P; Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016, 2. painos Johda suoritusta Helsinki: Talentum Media Oy.

Karhumaa, M. 26.10.2022. Yrityksen sisäinen viestintä – rakenna toimiva viestintäkulttuuri. Viitattu 30.11.2024. <https://www.seoptimi.fi/yrityksen-sisainen-viestinta/>.

Kariniemi, T. n.d. Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet. Viitattu 11.11.2024. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet/>

Kytölä, P; Manninen, M. 2024 Johtamisen vuosikello – Mitä se sisältää ja mitä ei. Viitattu 25.11.2024. <https://www.latotools.com/Johtamisen+vuosikello+-+Mita+se+sisaltaa+ja+mita+ei>

Lassus, M. 2018 Sitoutunut työntekijä – yritysten alikäytetty megaresurssi. Viitattu 30.10.2024. <https://www.lmi.fi/sitoutunut-tyontekija/>

More Than Training Company. Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa pitkäaikaista menestystä -Blogi. Viitattu 02.11.2024. <https://www.mttc.fi/myynti/asiakaskokemuksen-johtaminen/>

Perttula, J; Syväjärvi A. 2012 Johtamisen Psykologia Juva: Bookwell Oy

Suomi.fi, 2024. Budjetointi Viitattu

30.11.2024 <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto/opas/budjetointi>

Suomi.fi 2024 Työkyvyn tukeminen työpaikalla. Viitattu

31.10.2024. <https://www.suomi.fi/oppaat/tyokyvyn-tukeminen/tyokyvyn-yllapitaminen-arjessa/hyva-esihenkilotyö>

Suomi.fi 2024 Työkyvyn tukeminen työpaikalla. Viitattu

31.10.2024. <https://www.suomi.fi/oppaat/tyokyvyn-tukeminen/tyokyvyn-yllapitaminen-arjessa/hyva-esihenkilotyö>