



LAMK

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti University of Applied Sciences

ESIMIESTYÖTÄ KEHITTÄMÄLLÄ KOHTI UUDISTUVAA YRITYSKULTTUURIA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Sari Asunmaa

Tiivistelmä

Tekijä(t) Asunmaa, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 79+6	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Esimiestyötä kehittämällä kohti uudistuvaa yrityskulttuuria		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Yrityskulttuurin johtaminen on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena viime vuosina. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että arvostukseen ja luottamukseen perustuvassa yrityskulttuurissa syntyy parasta tulosta. Parhaimmillaan yritystä johdetaan sen kulttuurin kautta. Esimiestyön laadulla on suuri merkitys yrityksen tuottavuudelle. Voittavan yrityskulttuurin johtaminen perustuu vuorovaikutukseen.</p> <p>Tämän yrityskulttuurin uudistamista tukevan kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen johtamista ja erityisesti esimiestyötä niin, että johtamisesta tulee osa hyvää ja vahvaa yrityskulttuuria. Esimiehille koottiin käytännönläheinen työkalupakki jokapäiväisen työn tueksi. Hankkeessa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen elementtejä. Tutkimus- ja kehittämismenetelminä olivat kysely, haastattelu, workshop-havainnointi sekä palaverit. Hankkeeseen osallistui yksi viestintäpalveluita ja yksi valmennuspalveluita tuottava yhteistyötaho.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että johtamista ja esimiestyötä kehittämällä voidaan uudistaa ja vahvistaa haluttua yrityskulttuuria. Organisaatiosta nousseiden tarpeiden pohjalta yrityksessä järjestettiin esimieskoulutus ja kehitettiin one pagereita eli lyhyitä ohjeita tukemaan esimiestyön kehittämistä ja yrityskulttuurin vahvistamista edelleen. Kohdeorganisaation esimiestyön fokuksessa tulisivat jatkossa olla yhä enemmän vuorovaikutteisuus, keskusteleminen ja kuunteleminen.</p>		
Avainsanat yrityskulttuuri, johtaminen, esimiestyö, palveleva johtaminen		

Abstract

Author(s) Asunmaa, Sari	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 79+6	
Title of publication Developing managerial work towards a renewed organizational culture		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>There has been a growing interest in the organizational culture in recent years. Several studies have proved that good human-centered organizational culture has important implications with respect to productivity. At its best, a company is managed through its culture. The quality of managerial work plays a major role in the productivity of the company. Leading a winning organizational culture is based on interaction.</p> <p>The purpose of this study was to support and develop the renewal of organizational culture and the work of supervisors, so that management becomes part of a good and strong organizational culture. A practical toolbox was put together for managers to support their daily work. The study utilized elements of qualitative research. The research and development methods included questionnaire, interview, workshop observation and meetings. One partner providing communication services and one coaching service participated in the culture renewal project.</p> <p>The findings of the study indicate that the development of leadership and managerial work can renew and strengthen the desired organizational culture. Based on the needs arising from the organization, one pagers i.e. brief instructions were developed and the company provided management training to support the development of managerial work and the further strengthening of the organizational culture. Interaction, discussion and listening should become more and more the focus of supervisors in the target organization.</p> <p>.</p>		
Keywords organizational culture, development of managerial work, servant leadership		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.3	Tietopohja	5
1.4	Menetelmät ja aineistot	6
2	JOHTAMINEN YRITYSKULTTUURIN KAUTTA	8
2.1	Johtamisosaaminen ja sen tunnistaminen	8
2.2	Yrityskulttuurin määritelmä	10
2.3	Yrityskulttuurin vahvistaminen	12
2.4	Yrityskulttuurin johtaminen	17
2.5	Yrityskulttuuria rakentavat johtamisen osa-alueet	19
3	UUDISTAVAT JOHTAMISKÄYTÄNNÖT ESIMIESTYÖN TUKENA	29
3.1	Esimiestyö on palveluammatti	29
3.2	Luottamus herättää luottamusta	31
3.3	Itsetuntemus ja itsensä johtaminen	33
3.4	Moninaisuuden johtaminen	37
3.5	Sosiaalisen aikakauden johtajuus	38
4	TYÖKALUPAKIN KOKOAMINEN ESIMIEHILLE	40
4.1	Kohdeorganisaatio	40
4.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	40
4.3	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet	46
4.4	Aineiston analysointi	49
5	TUTKIMUSTULOKSET	50
5.1	Esimiestyön vahvuudet ja kehittämisen kohteet	50
5.2	Esimiehen työkalut arvostavaan ja keskustelemaan esimiestyöhön	51
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	68
6.1	Tulosten pohdinta	68
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	72
6.3	Kehittämishankkeen arviointi	75
6.4	Jatkokehittämisehdotukset	77
7	LÄHTEET	80

LIITTEET	86
----------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Elämme muutosten aikaa. Työelämä muuttuu nopeaa vauhtia ja hyvälle johtamiselle on työympäristössämme tilausta. Työympäristön muutos yhä monimutkaisemmaksi asettaa vääjäämättä uusia vaatimuksia johtamiselle ja esimiestyölle. Vanhojen hierarkkisten johtamismallien tilalle tarvitaan rohkeaa, luottamuksellista ja ihmisläheistä johtamistapaa, yhdessä johtamista. Ajattelutavan uudistaminen ei välttämättä tapahdu hetkessä. Perinteisesti organisaation johtaminen perustuu näkemykselle, että ylin johto ja johtoryhmään kuuluvat tietävät parhaiten, miten yritystä luotsataan eteenpäin. Johtaminen ei kuitenkaan parhaimmillaan ole yksikön toimintaan perustuvaa, vaan ihmisten yhdessä toteuttamaa toimintaa, kulkemista samalla polulla.

Johtamisessa on tapahtunut viimeisten vuosikymmenien aikana huomattava muutos. Juuti ja Rovio (2010) havainnollistavat, miten ennen vuosituhannen vaihdetta johtajuutta kuvasi tietynlainen vahva auktoriteetti ja yksin johtaminen. Ajankuvana voitaneen pitää johtajaa, joka istui yksin kulmahuoneessaan ja autoritaarisesti käskytti alaisiaan. Arjen ja työelämän muutos on haastanut myös johtamisen, sillä entisenlaisella johtamismallilla ei enää pärjää muuttuvassa maailmassa. Mitkä ovat esimiestyön varsinaiset haasteet johtamisen uudistamisen näkökulmasta? Johtamisen uusien trendien mukaan esimiestyö ymmärretään palvelutehtäväksi. Juuti ym. (2010) katsoo, että esimiehen tehtävä on luoda sellaiset olosuhteet, että jokainen työntekijä voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla omassa työssään. Jokaisen työntekijän onnistumista tarvitaan yrityksen menestyksen eteen. Esimies voi omalla toiminnallaan luoda edellytykset menestykselle toimimalla hyvin siinä palvelutehtävässä, joka hänelle on osoitettu. Esimiehiltä odotetaan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, tunnejohtamistaitoja sekä läsnäoloa. Johtamisen on uusien vaatimusten mukaan oltava avointa, läpinäkyvää ja sosiaalisesti vastuullista. Muutos on aina mahdollisuus, joten johtamisen kehittämiseen kannattaa tarttua rohkeasti. (Juuti ym. 2010.)

Johtamisen uudistustarve on tiedostettu Suomessa kansallisella tasolla. Maassamme on toteutettu työelämähanke, jonka tavoitteeksi on asetettu Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Hankkeen mukaan tavoitteen saavuttaminen

edellyttää, että jokaisella suomalaisella työpaikalla on vuorovaikutteista ja yhteistyössä toteutettavaa laadukasta johtamista. Hanke on ollut työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima ja hankkeen verkosto koostui erilaisista työelämätoimijoista. Hankkeen verkoston tehtävänä on ollut avustaa työpaikkoja kehittymään tarjoamalla tietoa ja palveluja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Kohdeyrityksen kulttuurinmuutosprojektissa on mukana yhteistyökumppani, joka osallistui Työelämä 2020 – hankkeeseen. Näin ollen kohdeyritys on saanut vaikutteita kansallisesta hankkeesta ja on ollut omalta osaltaan mukana rakentamassa parempaa suomalaista työelämää. Kuten Rossi (2015, 20) toteaa; kokonaisen kansakunnan työelämää parannetaan työpaikka kerrallaan.

Kohdeyrityksessä, joka on eteläsuomalainen teollisuusalan yritys, on tartuttu toimeen ja on ryhdytty uudistumaan kohti ihmisläheistä, luottamukseen perustuvaa vuorovaikutteista yrityskulttuuria. Kohdeyrityksen kulttuuri pohjautuu hyviin perinteisiin arvoihin, joita nyt halutaan päivittää uudenaikaisella twistillä. Tämän pohjalta yrityskulttuurin uudistaminen johtamista kehittämällä valikoitui tämän kehittämishankkeen aiheeksi. Kehittämishanke asettui osaksi kohdeyrityksessä meneillään olevaa kulttuurinmuutos- ja esimiestyön kehittämiprojektia, jossa on mukana osavia yhteistyökumppaneita. Näin kehittämishankkeen tekijä pääsi näköalapaikalle pohtimaan yrityskulttuurin ja esimiestyön kiinnostavaa suhdetta. Kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää, voidaanko yrityskulttuuria uudistaa johtamista uudistamalla ja millaisia toimia johtamisen kehittäminen edellyttää kohdeyrityksessä. Konkreettisen tuotoksena syntyi esimiestyön työkalupakki, joka sisältää työkaluja vahvan, arvostavan yrityskulttuurin rakentamiseen.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeissa on yleisesti tavoitteena muuttaa ja parantaa jotain konkreettista asiaa tai toimintaa. Kehittämistoiminta on kontekstisidonnaista eli se tapahtuu jossain tietyssä ajassa ja paikassa. Kehittämistoiminta on rajattua ja suunniteltua ja se tuottaa tuloksia, jotka ovat hyödynnettävissä tietyssä ympäristössä. (Salonen, Eloranta, Hautala ja Kinos 2017, 34.) Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on havahduttaa kohdeyritys pohtimaan johtamisosaamisen ja yrityskulttuurin välistä yhteyttä sekä pyrkiä kuvaamaan hyvän johtamisen olemusta. Lisäksi kehittämishankkeessa käsitellään sitä, kuinka esimiehet voivat arkisessa työssään

toteuttaa hyvää johtamista. Tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen johtamista ja erityisesti esimiestyötä niin, että johtamisesta tulee osa hyvää ja vahvaa yrityskulttuuria. Kehittämishankkeen toimeksiantaja toivoo tämän hankkeen parantavan esimiesten johtamisvalmiuksia. Tavoitteena on tehdä käytännöllinen esimiestyön työkalupakki jokapäiväisen esimiestyön tueksi ja yrityskulttuurin uudistumisen tueksi. Työkalupakin rakentamisessa hyödynnetään kulttuurihankkeen yhteistyökumppaneiden eli viestintätoimiston ja työeläkeyhtiön tuottamaa aineistoa sekä tätä kehittämishanketta varten tehtyä kyselyä. Kyselystä esille nousevat asiat pyritään käsittelemään siten, että niistä nostetaan esille eniten huomioita vaativat kehityskohteet ja niihin pyritään luomaan käytännöllinen ohjeistus. Kehittämishankkeen toinen yhtä tärkeä tavoite on tuottaa uutta teoreettista tietoa yrityksen johtoryhmälle yrityskulttuurista ja sen merkityksestä liiketoiminnalle sekä johtamisen uusimmista trendeistä ja tutkimussuuntauksista.

Kehittämishankkeessa tarkastellaan yrityskulttuuria johtamisen näkökulmasta, jolloin johtaminen tapahtuu yrityskulttuurin kautta. Yrityskulttuuri on keskeisin ja tärkein tekijä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehet ja johtajat ovat tärkeässä roolissa luotaessa kannustavaa ja innostavaa yrityskulttuuria, joka yhdistää ihmisiä ja saa nämä työskentelemään tuloksellisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesten johtamisvalmiuksiin ja -taitoihin on syytä kiinnittää huomiota ja kehittää niitä. Lisäämällä teoreettista ymmärrystä asiasta, kyetään helpommin etsimään vastauksia ja ratkaisuja käytännön tilanteisiin yrityskulttuurin uudistamishankkeissa.

Tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeessa tarkastellaan johtamisen kehittämistä yrityskulttuurin muutostilanteessa seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Miten esimiestyötä kehittämällä edistetään hyvää ja vahvaa yrityskulttuuria?

- Millaiset johtamisvalmiudet esimiehillä on ja mitkä esimiesten johtamisen osa-alueet tarvitsevat kehittämistä?
- Miten yrityskulttuuria voidaan vahvistaa?
- Mitkä johtamisen uudet trendit ja työkalut tuovat käytännön apuja esimiehille?

Päätutkimuskysymyksen tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen johtamista raameissa, jotka muodostuvat yrityskulttuurin uudistamistilanteesta. Päätutkimuskysymykseen lähdetään etsimään vastausta kolmen alatutkimuskysymyksen kautta. Kehittämishankkeen tutkimuskysymysten asettelu edellyttää, että ensin tutkitaan ja kartoitetaan kohdeyrityksen esimiesten johtamisvalmiuksien nykytila. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen etsitään vastausta esimiehille suunnatun kyselyn avulla. Johtamiskeskusteluissa ja tuoreissa tutkimuksissa esiintyy paljon sen suuntaisia kommentteja, että nykyään vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat esimiesten tärkein johtamistaito. Tämän vuoksi on oleellista selvittää, kuuluvatko nämä taidot kohdeyrityksen esimiesten kehitettävien johtamistaitojen listalle.

Kohdeyrityksessä on meneillään usean vuoden kestävä yrityskulttuurin uudistushanke, joten on tarpeen selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yrityskulttuurin vahvistamiseen ja millä tavoin ylipäättään yrityskulttuuriin voidaan vaikuttaa. Näihin kysymyksiin pyritään etsimään vastausta ensisijaisesti tuoreesta johtamistutkimuksesta. Tarpeen on myös pohtia yrityskulttuuria käsitteenä ja ilmiönä, jotta ymmärretään sen vaikutus organisaation tilanteeseen. Yrityksen yhteistyökumppanin, viestintätoimiston tekemistä haastatteluista saadaan arvokasta tietoa yrityskulttuurista yleensä, sen kehittämisestä ja siihen liittyvistä haasteista. Kolmanteen alatutkimuskysymykseen saadaan näkökulmaa havainnoimalla kohdeyrityksen esimiesten keskusteluja sekä juttelemalla heidän kanssaan esimiestyön kehittämisestä. Saadun tiedon perusteella on tarkoitus esitellä uusimpiin tutkimuksiin perustuvia johtamisen moderneja menetelmiä, joiden avulla yrityskulttuurin uudistumista voidaan kohdeyrityksessä tukea.

Tutkimuksen rajaukset

Kehittämishankkeessa kuvataan yrityskulttuurin uudistamista johtamisen kehittämisen perspektiivistä. Tutkimusongelmaa lähestytään esimiesten näkökulmasta, koska kehittämishankkeeseen on haluttu käytännönläheinen näkökulma. Työkaluosio tulee nimenomaan esimiestyön kehittämiseen ja sitä kautta yrityskulttuurin uudistamiseen johtotasolta lähtien. Työtekijöiden näkökulma on tietoisesti jätetty vähemmälle. Se tulee esille kohdeyrityksen yhteistyökumppanin tekemän työhyvinvointikyselyn tuloksia analysoitaessa. Johtamisosaaminen on hyvin laaja käsite ja pitää sisällään monenlaisia johtamisfilosofioita. Lisäksi se on hyvin kiinnostava

ja paljon tutkittu aihe, joten uutta tutkimustietoa on paljon saatavilla. Kehittämishankkeesta on rajattu pois esimerkiksi valmentava johtaminen, koska siihen on kohdeyrityksessä hyvä ohjeistus ja käytäntö jo olemassa. Myös muutosjohtaminen on jätetty tarkastelun ulkopuolelle johtuen ensinnäkin siitä, että kohdeyrityksen yrityskulttuurin muutoshankkeessa muutosjohtaminen on otettu huomioon ja siihen on järjestetty esimiehelle koulutusta. Toiseksi uusimmat johtamisfilosofiat pitävät muutosjohtamista jo vanhentuneena käsitteenä, koska muutosjohtaminen on nykyään jokapäiväistä arkista johtamistyötä. Tiettyjä johtamisen prosesseja, kuten perehdytys, on jätetty työkaluvalikoimasta pois, koska niihin kohdeyrityksessä on uusi, päivitetty ohjeistus.

1.3 Tietopohja

Kehittämishankkeen tietopohja koostuu kolmesta teoreettisesta kokonaisuudesta, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Kehittämishankkeen alkuvaiheessa käydään läpi kehittämishankkeen aiheeseen liittyvää uusinta tutkimuskirjallisuutta ja tutkimustuloksia. Teoreettinen viitekehys rakentuu yrityskulttuuria ja johtamista käsittelevien tutkimusten ja kirjallisuuden ympärille. Keskeiset käsitteet ovat yrityskulttuuri, johtaminen ja esimiestyö.

Yrityskulttuuria on tutkittu paljon viime vuosikymmeninä. Teoreettiseen viitekehukseen on tarjolla useita teorioita. Tämän kehittämishankkeen viitekehukseen on pyritty valitsemaan aiheen kannalta uusimmat teoriat ja näkökulmat sekä keskeisimmät käsitteet. Yrityskulttuurin määritelmiä on useita ja tähän kehittämishankkeeseen niistä on otettu uusin näkökulma. Siinä kulttuuria käsitellään koko yrityksen toimintaan vaikuttavana sosiaalisena voimana, jonka perusedellytys on vuorovaikutus.

Johtaminen on kokonaisuus, jonka määrittelemisen yksiselitteisesti on haastavaa. Samoin hyvän johtamisen tarkentaminen on vaikeaa. Hyvän johtamisen kyllä tunnistaa muun muassa työilmapiiristä ja työn tuloksista. Johtamisen kehitystyön pitää olla jatkuvaa ja keskeisin tavoite siinä on saada ihmiset toimimaan yhdessä ja motivoituneina kohti yhteisesti asetettuja päämääriä. Työyhteisön jäsenten toiminnalla on merkitystä organisaation toimivuudelle, minkä hahmottaminen on olennaista mietittäessä johtamisen vaikutusta yrityskulttuurin uudistamisessa.

Esimiestyö on laaja käsite, jonka pitää sisällään muun muassa esimiehen tehtävät, vastuut, velvollisuudet ja osaamisen alueet. Esimiehen tärkein tehtävä on saada henkilöstö toteuttamaan yrityksen perustehtävää parhaalla mahdollisella tavalla niin, että yrityksen strategiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan. Esimiestyössä vaaditaan monenlaista osaamista liiketoiminnasta ja ihmisen johtamisesta. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla ja motivaatiolla on suuri merkitys esimiestyön ja johtamisen onnistumiselle.

1.4 Menetelmät ja aineistot

Tämän kehittämishankkeen pääasiallinen metodologinen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen, jossa pyritään ymmärtämään kehitettävää ilmiötä kokonaisvaltaisesti kohdeyrityksen esimiesten kokemuksiin ja näkemyksiin perustuen. Kehittämishankkeen päämäärä määrittää painotuksen laadulliseen tutkimuslähestymistapaan, koska tässä hankkeessa halutaan selvittää esimiesten johtamisvalmiuksia niiden ominaisuuksien, laadun ja merkitysten ymmärtämisen kautta. Käytännön tiedonkeruutyökaluina tämän hankkeen laadullisessa tutkimusosiossa käytetään kyselyä, haastattelua ja havainnointia.

Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerätään enimmäkseen avoimia kysymyksiä sisältävän kyselylomakkeen avulla käyttäen Webropol -sovellusta sekä käyttäen hyödyksi ja vertailukohtana kohdeyrityksen yhteistyökumppanin, työeläkeyhtiön, vuonna 2018 tekemää työhyvinvointikyselyä. Haastattelu on perinteisesti käytetty menetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tässä kehittämishankkeessa hyödynnetään soveltuvien osien kohdeyrityksen yrityskulttuurin muutoshankkeessa mukana olevan ison viestintätoimiston jo aikaisemmin keräämää kulttuurikartta-aineistoa sekä pienimuotoista johtamisosaamisen kehittämiseen liittyvää haastattelua. Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmiä ovat edellä mainittujen lisäksi palaverit, joissa käsitellään kehittämishankkeen tutkimusongelmaa ja tutkimusaineiston hankintaan liittyviä asioita yhdessä kohdeyrityksen edustajan eli henkilöstö- ja viestintäjohtajan kanssa. Lisäksi kehittämishanketta varten tehtyä kyselyä testaa kohdeyrityksen palveluksessa oleva esimies, jolta saadaan palautetta kyselyn rakenteesta ja kieliasusta. Workshop -työskentelyä käytetään tiedonhankintamenetelmänä havainnoinnin osalta.

Tämän kehittämishankkeen informantteja ovat kohdeyrityksen keskijohdossa eri liiketoimintayksiköissä toimivat johto- ja päällikkötehtävissä työskentelevät esimiehet. Esimiehillä on paras näköalapaikka yrityskulttuurin uudistamiseen. He vievät viestiä ylimmältä johdolta koko organisaatiolle. Lisäksi heillä on eniten tietoa organisaation ilmapiiristä ja mahdollisista jännitteistä, joita organisaatioissa voi olla. Aineiston analysointi pohjautuu kohdeyrityksen esimiehille tehtyyn nimenomaan tätä kehittämishanketta varten laadittuun kyselyyn, kohdeyrityksen yhteistyökumppanin tekemään työyhteisökyselyyn, workshoppeissa tekemiini havaintoihin sekä soveltuvin osin viestintätoimiston haastattelujen pohjalta tekemään kulttuurikartoitukseen. Aineistoa peilataan yrityskulttuuria ja uudistavaa johtamista käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen.

2 JOHTAMINEN YRITYSKULTTUURIN KAUTTA

2.1 Johtamisosaaminen ja sen tunnistaminen

Johtaminen on Juutin ym. (2010) mukaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa kehkeytyvää yhteistä ja jaettua toimintaa. Esimiehen työn tärkein tavoite on vaikuttaa muihin ihmisiin siten, että työn tavoitteiksi asetetut asiat toteutuvat. Johtaminen pitää ymmärtää palvelutehtävänä: esimiehen rooli on rakentaa sellaiset olosuhteet ja puitteet, joissa työntekijä voi onnistua työssään. Esimiehen tärkein työkalu tässä palvelutehtävässä on olla parhaan taitonsa ja kykynsä mukaan sosiaalisessa kanssakäymisessä toisten ihmisen kanssa. Esimiehenä onnistuminen on Juutin ym. (2010) mukaan kiinni esimiehen kyvystä ja halusta kasvaa ihmisenä. (Juuti ym. 2010, 23 – 24; Juuti 2013, 24, 63, 102.) Mikäli esimies on käsitellyt elämän eteen tuomat kokemukset syvällisesti, hänelle on kehittynyt sellaista sosiaalista pääomaa, joka mahdollistaa empaattisen, samalla aaltopituudella olevan vuorovaikutuksen. Pessin, Martelan ja Paakkasen (2017) mukaan jokaisen esimiehen olisi hyvä välillä pysähtyä ajattelemaan omaa ihmiskäsitystään ja sitä, miten se näkyy omassa esimiestyössä. Esimiehen toiminta pohjautuu hänen ihmiskäsitykseensä. Jos esimies ajattelee työntekijöistään, että nämä ovat piittaamattomia työnvieroksujia, niin tämä ajattelutapa varmasti näkyy esimiehen käyttäytymisessä. (Pessi, Martela, Paakkanen 2017, 18)

Johtamisessa on Parviaisen (2017) mukaan kyse käyttäytymisestä, jota jokainen voi kehittää. Esimiehenä onnistuminen on kuitenkin mitä suurimmassa määrin opittu taito. Parviainen puhuu johtamiskäyttäytymisestä eli käytännössä siitä, mitä johtaja tekee. Johtamiskäyttäytymisen perustana on esimiehen itsetuntemus. Se lähtee rakentumaan omien vahvuuksien tunnistamisesta ja niiden käyttämisestä johtamistyössä. Omien kehittämistarpeiden tiedostaminen auttaa kehittämään juuri niitä asioita, joilla omaa johtamiskäyttäytymistä voi kehittää ja parantaa. (Parviainen 2017, 44)

Johtaminen jaetaan usein ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Johtaminen toimintaympäristössä, jossa korostuu kansainvälisyys, huima tekninen kehitys, arvojen muutos (kestävä kehitys ja eri sukupolvien

erilainen arvomaailma) pelkkä asioiden johtaminen ei ole paras lähestymistapa. Juutin (2013) mukaan asiajohtaminen ei anna tilaa innovaatioille ja uudistumiselle samalla tavoin kuin ihmislähtöinen johtaminen, koska se on enemmän säilyttävää kuin uudistavaa. Asiajohtajaa seurataan vain, koska halutaan säilyttää oma työpaikka. Ihmisjohtaminen sen sijaan perustuu yhteiseen visioon ja yhteiseen innostukseen, jolloin johtajaa seurataan omasta motivaatiosta ja halusta olla mukana yhteisessä tekemisessä. Johtamisosaamisen kehittämisessä kannattaa siksi keskittyä leadership- eli ihmisjohtamisen taitojen vahvistamiseen. (Juuti 2013, 56, 123 – 125.) Kuviossa esimiehen roolit on jaoteltu siten, että vasemmalla puolella on asiajohtamiseen liittyviä esimiehen rooleja ja oikealla puolella ihmisten johtamiseen keskittyviä rooleja.



KUVIO 1. Esimiehen erilaiset roolit (mukaillen Huttunen 2018, 64)

2.2 Yrityskulttuurin määritelmä

Yrityskulttuurin määritelmä on käsillä olevassa kehittämishankkeessa koottu useammasta lähtökohdasta. Aikojen saatossa tutkijat ovat esittäneet yrityskulttuurista erilaisia näkemyksiä. Ensiksi Ehrhart, Scheider ja Macey (2014) ovat tutkimuksessaan tiivistäneet yrityskulttuuriin olemuksen seuraavasti: yrityskulttuuri on jaettu ja vakiintunut, koska sen tietyt osat pyrkivät säilymään ympäristön muutoksista huolimatta. (Ehrhart, Scheider ja Macey 2014, 135, 291) Toiseksi Kuusela (2015) on todennut yrityskulttuurin olevan sosiaalinen voima ja koko yrityksen elämän ja toiminnan ydin. Yrityskulttuurin sosiaalinen voima näkyy yksilötasolla siten, että yrityskulttuuri vaikuttaa yksilöön normien, sosiaalisen arvostuksen ja tunteidenkin kautta. Kulttuuri määrittää rajat työyhteisön toiminnalle. (Kuusela 2015, 9,17.) Luukan mukaan kulttuurin sosiaalinen voima näkyy parhaimmillaan siinä, että ihmiset tekevät yhteistyötä, saavat aikaan tulosta ja ovat saman mielisiä ja toisiaan kohtaan auttavaisia. (Luukka 2019, 26.)

Yrityskulttuuri on vaikuttava ja subjektiivinen, sillä se pohjautuu yrityksen historiaan ja perinteeseen. Yrityksen kulttuurissa voivat heijastua esimerkiksi sen perustajan arvomaailma ja teot. Kulttuuria alkaa muodostua siellä, missä ihmisryhmällä on riittävästi yhteisiä kokemuksia. Kulttuuria muodostuu niin pienissä kuin isoissa ryhmissä ja kulttuuri on aina tämän tietyn ryhmän omaisuutta. Subjektiivisuus näkyy siinä, että jokainen yritys luo erityisen kulttuurin, jonka arvot, normit, käyttäytymismallit, symbolit ja kertomukset, erottavat sen jäsenet muista yrityksistä ja organisaatioista. Kulttuuri rakentuu näin ollen työyhteisössä yhdessä omaksutuista tavoista, joiden avulla sopeudutaan ulkopuolelta tuleviin haasteisiin ja pidetään oma ryhmä yhtenäisenä. (Schein 2009, 28 – 30; Szymanska 2016, 145)

Yrityskulttuurista puhuttaessa ei voi olla käsittelemättä Scheinin klassikoksi muodostunutta määritelmää yrityskulttuurin eri tasoista. Scheinin (2009) mukaan yrityskulttuuri muodostuu näkyvistä ja piilossa olevista kerroksista. Kulttuurin eri tasot muistuttavat jäävuorta: vain pieni osa on näkyvillä pinnalla yläpuolella ja kaikki muu on pinnan alla; tiedostamatonta ja usein tunnistamatonta. Scheinin (2009) esittämät kulttuurin kolme tasoa ulottuvat näkyvästä ”tavoista, joilla asiat täällä tehdään” -tasosta usein tiedostamattomaan uskomusten ja tunteiden näkymättömään

kerrokseen. Schein (2009) kutsuu artefakteiksi tasoa, mikä on helposti nähtävissä ja aistittavissa. Kun astuu sisään yrityksen ovesta, voi nähdä, miten toimisto on sisustettu, miten ihmiset ovat pukeutuneet, miten he puhuvat toisilleen. Mutta näkemästä ei voi vielä päätellä, miksi ihmiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. Miksi-kysymykset avaavat tien kulttuurin toiselle tasolle eli ilmaistujen arvojen tasolle. Organisaation arvojen taso on strategian ja päämäärien taso. Yrityksen perusarvot voivat olla peräisin yrityksen alkua ajoilta, sen perustajien ilmaisemia perusteita toiminnalle. Kolmas, syvin kulttuurin taso on Scheinin (2009) mukaan yhteisten piilevien oletusten taso. Alkutaipaleella yrityksen perustajilla on tarina, minkä ympärille yritys perustetaan. Heillä on näkemys yrityksen toimintaideasta ja omasta identiteetistään: keitä he ovat ja miten he pyrkivät tavoitteisiinsa. He palkkaavat ympärilleen ihmisiä, jotka alkavat uskoa samaan tarinaan: samoihin arvoihin ja uskomuksiin. Näistä arvoista ja uskomuksista muodostuu yhteisesti omaksumtuja ja jaettuja piileviä uskomuksia, jotka ovat hyvin syvällä identiteetissä. (Schein 2009, 28–35 ja 45.)

Artefaktit	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit • Vaikea tulkita merkityksiä
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiat, tavoitteet, filosofiat • Tunnustetut ja tunnistetut
Piilevät oletukset	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet • Arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde

KUVIO 2. Organisaatiokulttuurin tasot (Hyrkkö 2015, 7)

Uudet työntekijät oppivat samat arvot ja päämäärät, alkavat uskoa niihin, ja näin vahvistavat itsestään selviä yhteisiä arvoja. Näin yhteisen oppimisprosessin kautta muodostuu yrityksen kulttuurin ydin, joka sisältää kaiken sen, mitä yrityksessä on opittu historiansa saatossa. Ihmisten päivittäinen, näkyvä käyttäytyminen, perustuu näihin yhdessä opittuihin, piileviin oletuksiin. Organisaation kohdatessa muutoksia, syvällä olevat piilevät oletukset voivat nousta pinnalle. Piilevien oletusten tiedostaminen on olennaisen tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta, koska

organisaation jäsenet voivat kokea muutoksen identiteettiään uhkaavana. Toinen tärkeä huomioon otettava seikka kulttuuria uudistettaessa on se, että pelkästään kulttuurin näkyviä osia muuttamalla ei kulttuuria aidosti muuteta. Uusien toimintatapojen pitää olla sopusoinnussa yrityksen syvimpien arvojen kanssa, jotta ne hyväksytään ja otetaan käyttöön. (Schein 2009, 28 – 35 ja 45.)

Juutin (2013) mukaan kulttuuri antaa ihmisille selitysmallit maailman hahmottamiselle. Organisaation jäsenet ovat omaksuneet tietyt oletukset ja uskomukset, joiden avulla he ovat selvinneet ympäristönsä asettamista haasteista ja säilyttäneet yhteisönsä vakauden. (Juuti 2013, 111 – 113.) Yrityksen kulttuuri on arjessa läsnä koko ajan. Kuusiston (2015) ja Pitkäsen (2006) mielestä kulttuurin tärkein tehtävä on määrittää tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Näin työyhteisön arkeen ja erilaisiin tilanteisiin tulee selkeyttä kulttuurin tuomana. Tärkeät asiat osataan tällöin erottaa vähemmän oleellista asioista ja kulttuuri avulla voidaan myös huolehtia työyhteisön ihmissuhteista. Yrityskulttuuria voidaan tarkastella yrityksen arvojen kautta, jotka määrittävät, että miten arkea yrityksessä eletään. Tullakseen työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi uuden työntekijän on omaksuttava yrityksen kulttuurin mukaiset arvot ja pelisäännöt. (Pitkänen 2006, 25 – 26; Kuusisto 2015, 14.)

Luukka (2019) määrittelee, useita eri tahoja lainaten, yrityskulttuurin sellaiseksi tekemiseksi, joka tapahtuu juuri silloin, kun kukaan ei ole perään katsomassa. Parhaassa tapauksessa tuolloinkin tehdään oikeita asioita, eikä vain tehdä jotain tekemisen vuoksi. Kulttuuri ei siis Luukan (2019) mukaan ole sitä, millaiseksi se määritellään tai sanotaan sen olevan, vaan sitä, mitä tehdään kysymättä. Luukka (2019) tiivistää yrityskulttuurin olemuksen määritelmänsä siihen, että yrityskulttuuri on itseasiassa yrityksen kaikki. (Luukka 2019, 22 – 25.)

2.3 Yrityskulttuurin vahvistaminen

Tunnetun sanonnan mukaan yrityskulttuuri syö strategian aamupalaksi. Luoma-ahon (2014) mukaan yrityskulttuuri kannattaa rakentaa niin vahvaksi, ettei jokaiseen muutokseen tarvitse luoda uutta strategiaa. Yrityskulttuurin vahvistaminen voi lähteä liikkeelle esimerkiksi siitä, että mietitään yhdessä, mitä olemassa olevia hyviä toimintatapoja yrityksessä voidaan edistää ja vahvistaa. (Luoma-aho 2014, 15.). Mitä vahvalla yrityskulttuurilla tarkoitetaan? Luukan (2019) mukaan vahvan

yrityskulttuurin tunnistaa katsomalla ja tarkastelemalla yritystä sen sisältä ja ulkopuolelta. Yrityskulttuuri on sisältä vahva, kun se ilmaisee selvästi tärkeät asiat, jotka läpäisevät kaiken tekemisen yrityksessä. Arjessa vahvasti näkyvä kulttuuri on sisällytetty jokaiseen, pieneenkin askareeseen. Kaikki tekeminen muovataan kulttuurista käsin. Tällöin kaikki työyhteisön jäsenet toimivat kulttuurin ohjaamalla tavalla. (Luukka 2019, 82 – 88.)

Luukka (2019) on havainnut, että vahva yrityskulttuuri rakentuu neljälle perusasi-alle. Nämä neljä kulmakiveä ovat: arvomaailma, yrityksessä vallitseva ihmiskäsitys ja yrityksen olemassaolon syy ja suunta. Nämä edellä mainitut peruskivet tarvitaan Luukan (2019) mukaan vahvan yrityskulttuurin rakentamiseen ja siihen, että yritys-kulttuuri voi kokonaisvaltaisesti ulottua kaikkeen tekemiseen yrityksessä. Luukka (2019) viittaa tutkimuksiin, jotka osoittavat, että esimiehen alaiset heijastavat käyttäytymisessään esimiehensä ihmiskäsitystä. Jos esimies ymmärtää olevansa palvelija, jonka tehtävänä on poistaa työn tekemisen esteet, ja jos hän näkee työntekijän merkityksellisenä, ollaan Luukan (2019) mukaan hyvinkin oikeanlaisen ihmiskäsityksen äärellä. Yrityksen ihmiskäsitys määrittää pitkälle sen, millainen kulttuuri yrityksessä vallitsee. Jos ihmiskäsitys on kielteinen (työntekijään ei voi luottaa) muodostuu kulttuuri sellaiseksi, jossa kontrolloidaan ja kytätään. Millainen kulttuuri vallitseekaan sellaisessa yrityksessä, jossa työntekijöitä pidetään koko ajan varuillaan ja varpaillaan työn jatkumisesta, sillä kuvitelmalli, että nämä tällöin ahkeroisivat enemmän ja antaisivat kaiken potentiaalinsa työssään? Pelolla johtaminen pitää sisällään kovin negatiivisen ihmiskuvan. (Luukka 2019, 176 – 192.)

Yrityksen ihmiskäsitys vaikuttaa Luukan (2019) näkemyksen mukaan suuresti yrityksen arvomaailmaan. Yrityksen arvojen mukainen johtaminen vahvistaa kulttuuria, mikäli arvot ovat sellaisia, jotka vaikuttavat ja kiinnittyvät työyhteisöön tunneta-solla. Jos arvot ovat niin mitäänsanomattomia, ettei niitä kukaan muista, eivätkä ne jätä minkäänlaista muistikuvaa kuulijalleen, ovat ne Luukan (2019) mielestä kohtuullisen arvottomia. Kaikkien työyhteisön jäsenten täytyy ymmärtää arvot samalla tavalla. Ilman yhteistä ymmärrystä niiden mukaan toimiminen on hankalaa. Hyvin määriteltyjen arvojen perusteella on helppo esimerkiksi rekrytoida kulttuuriin sopivia ihmisiä. (Luukka 2019, 202 – 226.)

Kulttuurin kolmas kulmakivi on yrityksen olemassaolon syy. Luukan (2019) mukaan yrityksen perustehtävän ja toiminnan tarkoituksen pitää olla kaiken lähtökohhta. Yrityksen olemassaolon tarkoitus ohjaa parhaimmillaan työntekijöiden toimintaa ja samalla se vahvistaa yrityskulttuuria. Luukan (2019) mielestä jokaisen yrityksen olemassaolon perimmäisenä tarkoituksena on taloudellisen menestyksen lisäksi tehdä ympärilleen hyvää. Yritys voi pyrkiä tekemään työntekijälle, asiakkaalle ympäröivälle yhteiskunnalle jotain sellaista, joka tekee maailmasta paremman. Luukka (2019) on vakuuttunut siitä, että innostava tarina tulevaisuudesta lujittaa yrityskulttuuria. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä kaikki tietävät, mihin ollaan menossa ja mitä tavoitellaan. Suunta on selvillä. (Luukka 2019, 227 – 241.)

Oppivan organisaation käsite liittyy Kuuselan (2015) tutkimusten mukaan olennaisesti yrityskulttuurin vahvistamisprosessiin. Kulttuuri vahvistuu oppimisen kautta, sillä oppiminen vahvistaa työyhteisön joustavuutta eli resilienssiä. Tavoitteiden saavuttamisessa oppimisella on merkittävä vaikutus: mitä osaavampia työntekijöitä yrityksessä on töissä, sitä paremmin tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kuusela 2015, 54 – 58.) Tikkamäki (2006) puolestaan toteaa, että oppimisesta voidaan puhua jopa uutena työn muotona. Yksilötason osaamisen lisäksi tarvitaan yhteisöllistä osaamista ja tekemistä. Tällöin Tikkamäen (2006) mukaan on tärkeää kiinnittää huomioita ryhmän rakentamiseen siten, että tiimistä löytyy toisiaan täydentävää osaamista ja halua jakaa osaamista toisille. (Tikkamäki 2006, 25.) Molemmat tutkijat näkevät, että kulttuurin uudistaminen tapahtuu vain oppimisen kautta. Tämä on tärkeää muistaa uudistettaessa yrityskulttuuria. Uusi kulttuuri ei pääse kukoistamaan, ellei johto tietoisesti rakenna uutta tulevaisuutta käyttämällä aikaa koko yrityksen tasoiseen keskusteluun, innostamalla uusien asioiden kokeiluun ja palkitsemalla kehittämisestä sekä innovatiivisuudesta. (Kuusela 2015, 54 – 58; Tikkamäki 2006, 25.)

Oppivan organisaation käsitteeseen liittyy läheisesti innovaatiot, jotka ovat yrityksen selviytymisen ja menestyksen kannalta nykyään hyvin olennaisia ja tärkeitä. Näin ollen yrityskulttuuria kannattaa vahvistaa innovatiivisuutta tukevaksi. Innovatiivisuuteen vaikuttavat monet tekijät, mutta on yleisesti tunnustettu, että sopivalla yrityskulttuurilla on iso merkitys innovatiivisuudelle. Innovaatioita tukeva yrityskulttuuri sisältää innovatiivisuutta tukevia elementtejä. Esimerkkeinä Szymanska (2016) luettelee joustavuuden, tiedonjanon ja tiedon avoimen jakamisen,

luovuuden, sitoutumisen, riskinottokyvyn sekä ennen kaikkea avoimen suhtautumisen innovatiivisiin muutoksiin. Saunila (2014) puolestaan on käyttänyt tutkimuksessaan innovaatiokyvyn määrittelyyn seuraavia yrityskulttuurin näkökulmia: osallistumiselle avoin johtamiskulttuuri, ideointi- ja organisaatorakenteet, työilmapiiri ja työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, uudistuminen, ulkopuolinen osaaminen ja yksilön aktiivisuus. Osallistumiselle avoin johtamiskulttuuri tarkoittaa Saunilan (2014) mukaan yleistä innovaatioita tukevaa ja motivoivaa ilmapiiriä organisaatiossa. Toisaalta se tarkoittaa myös johtamistyyliä, joka mahdollistaa innovatiivisuuden ja innovaatiot. Esimiesten kannattaa käyttää aikaa siihen, että henkilöstöllä on mahdollisuudet osallistua kehittämishankkeisiin ja toteuttaa hyviä ideoitaan. Tutkijat: McLaughlin (2016), Saunila (2014) ja Szymanska (2016) toteavat kaikki, että innovaatioita syntyy todennäköisimmin olosuhteissa, joissa työntekijät ovat osaavia, tuntevat yhteenkuuluvuutta, luottamusta, lojaalisuutta, ovat avoimia toisia kohtaan ja kohtelevat toisiaan tasaveroisesti. Molempipuolisen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiirissä uusia ideoita uskaltaa kokeilla, koska ei tarvitse pelätä virheitä ja niiden mahdollisia seurauksia. (McLaughlin 2016, 2; Saunila 2014, 163 – 167; Szymanska 2016, 143, 145 – 146.)

Kuuselan (2015) ja Tikkamäen (2006) mukaan oppivan organisaation käsitteen ohella tiedon luomisen käytännöt vahvistavat yrityskulttuuria. Tiedon luomisen ja jakamisen käytännöt ovat olennaisia työn tekemisessä ja ammatillisen osaamisen karttumisessa. Usein tietoa on työntekijöillä enemmän kuin he osaavat kertoa, jolloin puhutaan hiljaisesta tiedosta. Hiljainen tieto kertyy kokemuksen kautta ja siitä tulee yrityksen yhteistä tietopääomaa vuorovaikutuksessa. Siksi on tärkeää vahvistaa vuorovaikutuksen käytänteitä, joiden avulla työntekijät voivat jakaa osaamistaan ja kokemustaan. Käytännössä tämä tapahtuu yksinkertaisimmillaan siten, että puhutaan yhdessä, otetaan jokaisen osaaminen käyttöön, kokeillaan yhdessä uutta, etsitään yhdessä uutta tietoa. Samalla kehitetään yrityskulttuuria, jossa tiedon luomisen käytännöt ovat hyödynnettävissä ja työyhteisö tavoittelee yhteisiä päämääriä uutta luoden ja yhdessä arjen ongelmia ratkoen. (Tikkamäki 2006, 206 – 207; Kuusela 2015, 58 – 65.)

Kuuselan (2015) mukaan yrityskulttuuri vahvistuu sosiaalistumisen, normien, tunteiden ja arvostuksen myötä.



KUVIO 3. Yrityskulttuurin vahvistuminen (Kuusela 2015)

Kuusela (2015) on tutkimuksessaan osoittanut, että kulttuurin vahvistumisen kannalta olennaisinta on se, että millainen kokemus työntekijälle syntyy itse työstä ja vuorovaikutuksesta toisten kanssa. Mikäli kokemus on hyvä, työntekijä on valmis tekemään parhaansa ja työskentelemään tavoitteiden eteen. Esimiesten toiminta on tässä ratkaisevaa: työntekijöiden arvostava kohtelu vahvistaa kulttuurin mukaista käyttäytymistä. Yrityksen perustehtävän tulee olla selkeästi määritelty, jotta sen toimintaa ohjaava vaikutus on mahdollisimman suuri. Tämä ei Kuuselan (2015) mukaan yksin riitä, vaan tarvitaan käytännöt tehdä yhteistyötä eli toimintaa kuvaavaa rakenne, joka määrittelee muun muassa johtamista. Sosiaalista arvostusta työntekijä saavuttaa, kun esimiehet huomioivat työntekijän onnistumisen työssään. Kuusela (2015) havainnut, että arvostetuksi tuleminen tunne auttaa vahvistamaan kulttuurin mukaista toimintaa. Vuorovaikutus on oleellisen tärkeä kulttuurin kehittymisen ja vahvistumisen kannalta. Kuusela (2015) nostaa onnistumisen johtamisen tärkeimmäksi kulttuurin vahvistamisen keinoksi. Onnistumisen johtamiseen pätevät samat ohjeet kuin hyvään johtamiseen: kannustus, arvostus, luottamus, vuorovaikutus ja niin edelleen. Onnistumisen myötä ylpeys omaa organisaatiota kohtaan kasvaa ja samalla kulttuuri vahvistuu. Parhaissa yrityskulttuureissa työntekijöille syntyy tunne työn merkityksellisyydestä. Voittavassa yrityskulttuurissa ihminen on keskiössä ja se on aina tietoisien johtamisen tulos. (Kuusela 2015, 50 – 53.)

2.4 Yrityskulttuurin johtaminen

Schein (1987) on kuvannut yrityskulttuurin johtamista kielikuvalla, jossa hän toteaa, ettei yrityskulttuurin tarvitse olla kuin nukkuva karhu, joka herää vain, kun sen unta häiritään. Yrityskulttuuria voi ja pitää Scheinin (1987) mukaan johtaa aktiivisesti. Tällöin esimiestyöllä on merkittävä rooli yrityskulttuurin luomisessa ja kehittämisessä. Schein (1987) näkee yrityskulttuurin johtamisen esimiestyön keskeisimmäksi sisällöksi. Esimies rakentaa kulttuuria olemalla itse esimerkkinä muille. Erityisesti tämä näkyy lähiesimiestyössä. Se, miten esimies suhtautuu alaisiinsa, miten hän huomioi, miten hän palkitsee, vaikuttaa kaikki siihen, millaiseksi kulttuuri organisaatiossa muodostuu. Scheinin (1987) mukaan kulttuurin johtaminen tuo mukanaan menestyksen. Organisaation jäsenten ajatuksia ja toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan, kuten esimerkiksi toiminnan tehostamiseen tai vaikkapa työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Schein 1987, 19 – 20.)

Luukka (2019) puolestaan nostaa esille yhden keskeisimmistä yrityskulttuurin johtamisen sudenkuopista. Nimittäin sen, että yrityskulttuurin tavoitetila ja nykytila saattavat yrityksen johdon ja työntekijöiden mielestä olla kovin erilaiset. Luukka (2019) kuvailee, että johdon näkemyksen mukaan yrityksen kulttuuri saattaa olla reilu, oikeudenmukainen ja avoin. Työntekijät puolestaan kertovat huonosta tiedonkulusta, toisten suosimisesta, tiukasta sääntelystä ja luottamuksen puutteesta. Luukan (2019) mukaan tästä voidaan päätellä, että johto kuvailee kulttuurin tavoitetilaa ja työntekijät puhuvat nykytilasta. Tilanteesta pitää pyrkiä Luukan (2019) mukaan eteenpäin siten, että johto tutustuu yrityksen aitoon kulttuuriin, tiedostaa tavoitetilan ja nykytilan eroavaisuudet ja johtaa kulttuuria toimeliaasti kohti tavoitetilaa. Kulttuurin johtaminen voi lähteä liikkeelle, vaikka johdon workshopista, jossa mietitään vastauksia kysymyksiin yrityksen kulttuurin nykytilasta. Tällaisia kysymyksiä voivat olla vaikka esimerkiksi pohdinnat siitä, millainen työyhteisö on, millaisia sen jäsenet ovat, mitä he pitävät tärkeinä, miten toimitaan ja lopuksi tärkein eli miksi. (Luukka 2019, 39 – 42 ja 97.)

Rossi (2015) esittelee kulttuuristrategian käsitteen, joka on hänen mukaansa yrityksen kokonaisvaltaista johtamista sen kulttuurin kautta. Näkemyksensä Rossi (2015) perustaa parhaat työpaikat tutkimukseen, joka on maailmanlaajuinen vuosittainen johtamistutkimus. Rossi (2015) on havainnut, että kulttuuristrategia on

parhaiten mittauksissa menestyvien työpaikkojen johtamismalli. Rossin (2015) näkemys haastaa perinteisen ajatuksen johtamisen kehittämisestä johtajan yksilöominaisuuksia hiomalla. Kulttuuristrategia ei ole riippuvainen johtajan persoonallisista ominaisuuksista tai johtamistavasta. Johtamistyyli poikkeavat eri yrityksissä toisistaan, mutta Rossi (2015) osoittaa, että eroista huolimatta kulttuuristrategiaa toteuttavissa yrityksissä, johtaminen tapahtuu vahvemmin eli kulttuurin kautta. (Rossi 2015, 14.)

Rossin (2015) esittelemän kulttuuristrategian mukaisesti yrityskulttuuria ei jätetä muotoutumaan yksikseen tekemisen tiimellyksessä, vaan sitä johdetaan aktiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityskulttuuri määritellään yhteisesti ja viestitään selkeästi. Määrittäminen tarkoittaa sitä, että yhdessä laaditaan toimintaohjeet siitä, miten yrityksessä töitä tehdään. Tämän jälkeen kulttuurin määritelmä viestitään yrityksessä jokaiselle. Usein esimerkiksi lähiesimiesten vastuulla oleva rekrytointi voi olla sellainen tilanne, jossa rekrytointiprosessi hoidetaan kulttuurin lähtökohdasta käsin eli käytännössä mietitään, että onko palkattava henkilö sopiva yrityksen kulttuurin. Sekä Rossi (2015) että Luukka (2019) näkevät, että esimiesten ja ylemmän johdon tehtävänä kaikissa tekemisissään on elää todeksi yritykseen määritelyä kulttuuria ja näyttää näin omalla toiminnallaan esimerkkiä. Esimies on yrityskulttuurin kehittäjänä ja vahvistajana paljon vartijana. Esimiehen toiminta joko vahvistaa tai rapauttaa yrityksen kulttuuria -kumpi vaihtoehdoista toteutuu- riippuu paljon siitä, miten kulttuurissa on määritely esimiehen tehtävä. Mikäli esimiehen tehtävä ja työnkuva ovat selkeästi määritellyt, esimies tietää, miten toimia arjessa kulttuuria vahvistavalla tavalla. Tämä helpottaa esimiehenkin elämää, koska hän tietää, että mitä häneltä työssään esimiehenä odotetaan. (Rossi 2015, 22; Luukka 2019, 62 – 63.)

Rossin (2015) mukaan liiketoiminnan johtamisen kohteena pitää olla yrityksen kulttuuri. Tämä toteutuu hänen mukaansa käytännössä siten, että yrityskulttuurista keskustellaan säännöllisesti ja sen johtamiseen käytetään tietoisesti aikaa. Tällöin Rossin (2015) mukaan johto- ja esimiestasolla lähestytään liiketoiminnan johtamista seuraavien kysymysten kautta: miten yrityksessä halutaan toimia? Miten yrityksessä tehdään töitä? Miten halutaan toimia yhdessä? Vasta sen jälkeen voidaan miettiä, että mitä tehdään. Nimensä mukaisesti Rossin (2015) kehittelemässä kulttuuristrategiassa kulttuuri ja strategia on nivottu yhteen siten, että

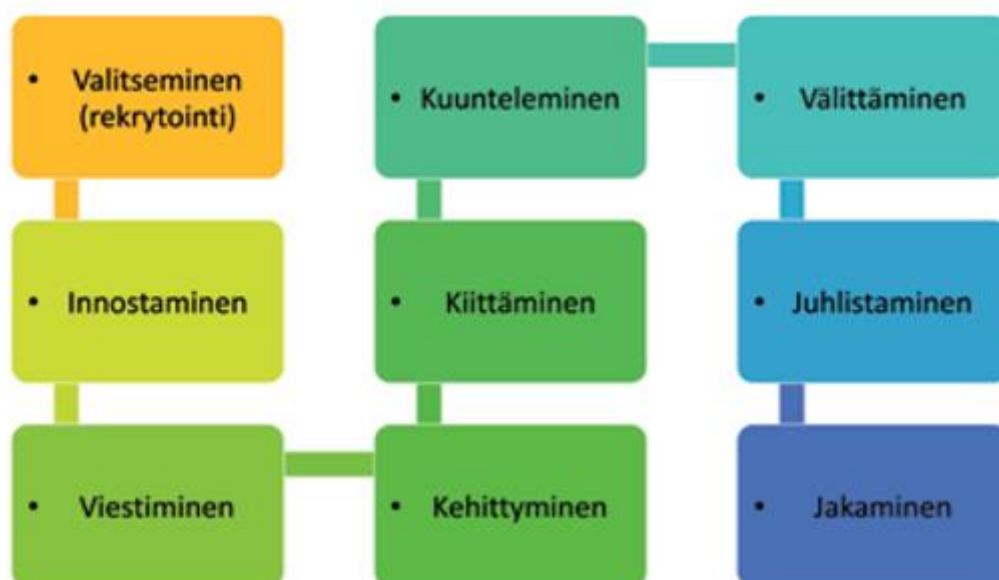
yrityskulttuuri toimeenpanee strategiaa. Kuten tutussa sanonnassa todetaan: yrityskulttuuri syö strategian lounaaksi. Rossi (2015) on havainnut, että jos strategia ja yrityskulttuuri vievät toimintaa toisistaan poikkeavaan suuntaan, niin työntekijät toimivat yrityskulttuurin mukaan. Yrityskulttuurin mukaan johtaminen on edellisenkin esimerkin valossa tehokkainta johtamista. Vaikka olisi kuinka karismaattinen persoona johtajana, niin kulttuurin kautta johtaminen on silti tehokkaampaa. Johtaja voi toki omalla johtamisellaan kehittää yrityskulttuuria sellaiseksi, että työntekijät saavat päätösvaltaa ja näin omalla työllään vievät yrityksen strategiaa eteenpäin. Tällöin voidaan puhua itseään vahvistavasta myönteisestä kierteestä. Hyvän laittaminen kiertämään on Rossin (2015) mukaan kulttuuristrategian mukaista toimintaa. Yritys, jossa kohdellaan työntekijöitä hyvin ja heistä aidosti välitetään, heijastaa ympärilleenkin sellaista välittämistä ja vastuunottoa, joka ei voi olla vaikuttamatta myönteisesti yrityksen suhteisiin sidosryhmiinsä ja ympäröivään yhteiskuntaan. (Rossi 2015, 21 – 27.)

Yrityskulttuurin johtaminen työpaikoissa, jotka ovat menestyneet Great Place to Work® -tutkimuksissa, on nimenomaan yrityksen omannäköisen kulttuurin johtamista pitkäjänteisesti. Kyseessä ei tällöin ole mikään kertaluontoinen muutosprosessi, vaan jatkuva toimintamalli. Rossi (2015) esittelee Giftworkin™ -käsitteen yrityskulttuurin johtamisen käytännön työkaluna. Giftworkilla™ hän tarkoittaa kulttuuria, jota voidaan luonnehtia anteliaaksi, ainutlaatuiseksi, henkilökohtaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi. Käytännössä Giftwork™ tarkoittaa Rossin (2015) mukaan yrityskulttuuria luotsaavaa toimintaperiaatetta, jonka mukaan työntekijä on vastuunottoon kykenevä, kun hänelle mahdollisestaan itsensä toteuttaminen, itseohjautuvuus ja onnistuminen. Työntekijä, joka saanut osakseen luottamusta ja vilpittöntä välittämistä, siirtää saamansa hyvän kohtelun asiakkaille. Näin yrityskulttuuri heijastuu yrityksen sisältä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yrityskulttuuriin linkittyy tällöin saumattomasti vuorovaikutus ja luottamus. (Rossi 2015, 30 – 36.)

2.5 Yrityskulttuuria rakentavat johtamisen osa-alueet

Great Place to Work® -listauksessa parhaiten menestyneiden työpaikkojen johtamistavoissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä. Rossi (2015) on koonnut yhteen johtamisen osa-alueet, joiden avulla yrityskulttuurin johtamisesta tulee arjessa helppoa ja luontevaa. Rossin (2015) esittelemät johtamisen osa-alueet ovat tuttuja,

tavallisia johtamisen teemoja, joita vain tässä tapauksessa tarkastellaan hiukan toisella tavalla: kulttuurin johtamisen näkökulmasta. Nämä osa-alueet ovat Rossin (2015) mukaan: valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. (Rossi 2015, 36 – 47.)



KUVIO 4. Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet (Lehto ja Laaksonen 2018, 14)

Rossin (2015) mukaan hyvä työelämä tehdään työpaikoilla johtamisen kehittämisen ja yrityskulttuurin kautta johtamisen avulla. Yrityskulttuuria rakennetaan yrityksen sisältäpäin, jolloin tavoitteena on hyvä yrityksen sisäinen kulttuuri, jossa työntekijät viihtyvät ja pysyvät. Osa näistä käytännöistä on yksikertaisia johtamisen ja erityisesti lähijohtamisen työkaluja, jotka ovat jokaisen yrityksen otettavissa käyttöön -toimialasta riippumatta. (Rossi 2015, 36 – 47.)

Onnistuneen valitsemisen eli rekrytoinnin merkitys kasvaa koko ajan työelämän muutoksen myötä. Maunun (2018) laatiman Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan 37 prosenttia työvoimaa vuonna 2017 hakeneista toimipaikoista oli kokenut rekrytoinnissa ongelmia nimenomaan työpaikkojen täyttämiseen liittyen. Käytännössä joka kolmannella toimipaikalla oli rekrytointiongelmia. Osuus kasvoi edellisvuoteen verrattuna ja rekrytointiongelmien vaikeutuneet kaikilla toimialoilla. Rekrytointi on yhä enenevässä määrin yksi yrityksen kriittisimmistä

toiminnoista: se on osa liiketoimintastrategiaa, ja vaikuttaa konkreettisesti yrityksen kasvumahdollisuuksiin.

Työvoiman kohtaanto-ongelman vuoksi sopivien työntekijöiden etsiminen ja houkutteleminen yrityksen palvelukseen on muuttunut haasteellisemmaksi. Rekrytoinnista on tullut aikaisempaa enemmän kahdensuuntainen dialogi, jossa kumpikin osapuoli punnitsee toisen sopivuutta. Työantajan näkökulmasta on tärkeää selvittää työnhakijan ammatillinen osaaminen, mutta myös kulttuurillinen sopivuus.

Työntekijän sopivuus yrityksen kulttuuriin on Scheinin (2009) mukaan tärkeää varmistaa, jotta rekrytointi vahvistaa yrityskulttuuria ja sen jatkuvuutta. (Schein 2009, 113.) Samaa mieltä on Lencioni (2012) todetessaan, että kulttuuriin sopivan työntekijän ominaisuudet täytyy määrittellä tarkkaan ennen rekrytointia, muutoin yritykseen voidaan helposti palkata kulttuurin sopimattomia työntekijöitä. Hän myös toteaa, että taitoja voi aina opettaa, mutta asennetta ei. Muuntautumiskyky on tällöin tärkeä hakukriteeri. (Lencioni 2012, 156.) Rossi (2015) on samoilla linjoilla korostaessaan rekrytoinnin arvopohjaisuutta eli sitä, että työntekijät valitaan arvojen yhteensopivuuden perusteella. Työntekijän ja yrityksen arvojen kohdatessa työntekijät ovat valmiita sitoutumaan yritykseen vahvasti ja käyttämään koko potentiaalia yrityksen hyväksi. Tällöin työntekijät pystyvät kasvamaan yrityksen mukana. Näin valitaan Rossin (2015) mukaan työntekijöitä, jotka voivat menestyä yrityksen kulttuuri-ilmapiiirissä. Tällöin työntekijä viihtyy työpaikallaan ja kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä kokee pystyvänsä toteuttamaan itseään ja olemaan läsnä työpaikalla aidosti omalla persoonallaan. Työpaikalla saa viihtyä ja siellä saa olla kivaa. Työstä tulee tällöin hyvä inspiroiva osa ihmisen elämää. Sitähän työelämä parhaimmillaan voi olla. (Rossi 2015, 59 – 64.)

Rekrytointiosaamisen kehittämiseen kannattaa yrityksessä kiinnittää huomiota. Rekrytoiva esimies on yrityksen kulttuurin kehittämisen keskiössä rekrytointitilanteessa, sillä, kuten Schein (2009) toteaa: jokainen rekrytointitilanne on mahdollisuus vahvistaa yrityksen kulttuuria. (Schein 2009, 113.) Kurttilan ja Aallon (2015) mukaan rekrytointitilanteessa esimiehen kannattaa olla selvillä siitä, millaiseen yrityskulttuurin omassa organisaatiossa pyritään ja millaisia uusien työntekijöiden täytyy olla, jotta he parhaiten vahvistavat haluttua kulttuuria. (Kurttila ja Aalto. 2015, 86.) Samalla pitää muistaa, että rekrytoiva esimies on kasvot koko yritykselle haastattelutilanteessa ja tärkeä yrityksen työnantajakuvan rakentaja. Luokka

(2019) toteaakin osuvasti, että kulttuuri valuu yrityksen seinien sisältä ulos. Työnantajamielikuva on nykyään niin läpinäkyvä, että sen aktiivinen jatkuva ylläpito on välttämättömyys. Tässä rekrytointi on tärkeä prosessi, mutta myös kaikki viestintä, millä yritys kertoo tekemisestään ja osaamisestaan. (Luukka 2019, 258)

Torkki (2018) on tutkinut työnantajakuvaan kehittymistä ja toteaa, että työnantajamielikuva on rekrytoinnin kannalta hyvin tärkeä työkalu. Johtuen kasvavista rekrytointiongelmista, yritykset ovat alkaneet miettiä työnantajamielikuvaansa. Digiajan myötä työpaikkoja vertaillaan ja kulutetaan samaan tapaan kuin muitakin palveluja. Työntekijät kertovat työpaikkansa olosuhteista ja johtamiskulttuurista tuttaville ja perheenjäsenilleen. Nyt he voivat tehdä saman paljon laajemmin sosiaalisen median kautta. Tällä on suuri vaikutus työnantajamielikuvan laatuun. Usein tilanne on nykyään se, että osaava työntekijä saa valita haluamansa työpaikan ja työnantajan. Valinta tapahtuu paljolti sen perusteella, millainen mielikuva hakijalla on yrityksestä. Torkki (2018) määrittelee työnantajamielikuvan taloudellisten, toiminnallisten ja psykologisten asioiden kokonaisuudeksi, joka ihmisten mielissä liitetään työnantajayritykseen. Työnantajamielikuva jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan. Ulkoisen työnantajamielikuva on yrityksen ulkopuolella olevien ihmisen käsitys ja mielikuva yrityksestä. Käytännössä ulkoinen työnantajamielikuva on esimerkiksi sitä, miltä yrityksen tapa tehdä työtä näyttäytyy, miltä heidän yrityskulttuurinsa vaikuttaa sekä millaisia uutisia heistä kirjoitetaan ja kerrotaan. Jos ulkoinen työnantajamielikuva on työntekijän mielestä myönteinen, sitoutuminen yritykseen ja kulttuurin on yleensä luja ja työntekijän tuottavuus on tällöin hyvä. Sisäinen työnantajamielikuva on yrityksen omien työntekijöiden kokema ja mieltämä kuva yrityksestä. Rekrytointitilanteessa yritys kertoo toiminnastaan, työtehtävästä ja työyhteisöstä ja näiden perusteella työnhakijalle muodostuu tietynlainen kuva yrityksestä. Huonosti hoidettu rekrytointiprosessi voi Hurmerinnan (2014) mukaan pilata muutoin hyvän työnantajamielikuvan. Sisäisen työnantajamielikuvan muotoutumisessa suuri merkitys onkin sillä miten rekrytoiva yritys lunastaa työnantajalupauksensa, jonka se on antanut rekrytointivaiheessa. Vastaavatko odotukset todellisuutta -sillä on iso merkitys työntekijälle muotoutuvaan mielikuvaan. (Torkki 2018, 20 – 26; Hurmerinta 2014, 23 – 25.)

Hakiessaan työtä yrityksestä työnhakija muodostaa mielikuvansa tulevasta mahdollisesta työnantajasta paljolti ulkoisen työnantajamielikuvan varaan.

Aloittaessaan yrityksessä uutena työntekijänä, hänen sisäinen työnantajamielikuvansa alkaa muodostua oman kokemuksen perusteella. Barrow ja Mosley (2005) ovat luoneet mallin työnantajamielikuvan rakentumisesta kahdentoista erilaisen tekijän kautta. Heidän mukaansa yrityksen ulkoinen maine vaikuttaa sisäiseen työnantajamielikuvaan siten, että menestyvässä, vastuullisessa, luotettavassa yrityksessä työskentely koetaan itsessään palkitsevaksi ja se antaa hyvän kuvan työntekijän työkokemuksesta. Johdonmukainen, ristiriidaton ja työntekijälähtöinen sisäinen viestintä rakentaa omalta osaltaan hyvää työnantajamielikuvaa. Johtamisella on suuri vaikutus työnantajamielikuvaan. On sanomattakin selvää, että vuorovaihteinen ja arvostava johtaminen tuottaa parhaimman kokemuksen työnantajasta. Yhteiskunnallinen ja sosiaalinen vastuunotto vaikuttavat samalla tavalla työnantajamielikuvaan kuin ulkoinen maine. Yritykset, jotka kantavat vastuuta ympäristöstä ja yhteiskunnasta, mielletään hyväksi työnantajiksi. (Barrow ja Mosley, 2005, 150 – 160.)



KUVIO 5. Työntajamielikuvan rakentuminen (Barrow ja Mosley 2005, 150)

Sisäinen mittausjärjestelmä on mukana Barrow'n ja Mosleyn (2005) työnantajamielikuvan rakentumismallissa, koska he katsovat, että mittaamisella on vaikutusta

sekä yrityksen että työntekijöiden tuottavuuteen ja menestykseen. Hyvät sisäiset tukipalvelut puolestaan auttavat työntekijää onnistumaan työssään ja saavuttamaan tavoitteensa. Viihtyisä ja ajanmukainen työympäristö luo ympärilleen myönteistä työnantajamielikuvaa. Samoin oikeudenmukaisen palkitsemisen vaikutus näkyy suoraan myönteisenä kokemuksena työnantajasta. Osaamisen kehittämistä voidaan pitää yhtenä aineettoman palkitsemisen muotona, joka vaikuttaa myönteisesti työnantajamielikuvaan. Barrow'n ym. (2005) mukaan yksi tärkeimmistä työntekijän kokemukseen vaikuttavista tekijöistä on lähijohtaminen. Siksi johtamistaitojen kehittäminen on mitä parhainta myönteisen työnantajamielikuvan rakentamista. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu olennaisesti suorituksen arviointi ja johtaminen. Se alkaa selkeästä tavoitteiden asetannasta ja siihen sisältyy olennaisesti palautteen anto työsuorituksesta. (Barrow ja Mosley, 2005, 150 – 160) Hyvä työnantajamielikuva syntyy hyvistä kokemuksista. Ihan kaikkiin työntekijöiden kokemuksiin yritys ei omalla toiminnallaan voi vaikuttaa, mutta niihin, joihin vaikutusmahdollisuuksia on, kannattaa aktiivisesti kehittää. Voitaneen todeta, että johtamalla yrityskulttuurin tärkeimpien osa-alueiden kautta voidaan samalla vaikuttaa merkittävästi positiivisen työnantajamielikuvan syntyyn.

Perehdytys on tärkeä yrityskulttuurin johtamisen osa-alue. Sopivan työntekijän löydyttyä alkaa perehdytysvaihe varsinaiseen työtehtävään ja yrityskulttuuriin. Perehdytys kannattaa hoitaa huolella, jotta uusi työntekijä saa mahdollisimman hyvän startin työuralleen. Perehdytyksellä on merkityksensä myös työntekijän työnantajamielikuvan rakentumiselle, koska hyvä ja laadukas perehdytys on osaltaan muovaamassa voimakkaasti hyvää työnantajamielikuvaa työntekijän koko työuran ajaksi. Perehdytystä kannattaisi Rossin (2015) mielestä lähestyä tapana toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi yritykseen. Asiaa lähestyttäessä tästä näkökulmasta uusi työntekijä vastaanotetaan siten, että hän tuntee olevansa tervetullut ja odotettu uusi työkaveri. Ensimmäinen työpäivä uudessa työssä jää usein muistoihin, joten hyvän ensivaikutelman luontiin kannattaa satsata. Schein (2009) ehdottaa, että esimiesten tulee luoda sellaisia perehdyttämisohjelmia, jotka tutustuttavat uudet työntekijät vanhoihin työntekijöihin. Rossi (2015) puhuu arvokylvettämisestä, jossa uutta työntekijää autetaan sisäistämään yrityksen kulttuuri laadukkaalla pitkään jatkuvalla perehdytyksessä ja mentoroinnilla. Schein (2009) korostaa lähiesimiehen roolia perehdyttämisessä ja sen kulttuuria vahvistavassa

ulottuvuudessa siten, että esimiehen omalla käyttäytymisellä on suuri merkitys. Esimiehen antama esimerkki on merkittävä, koska uudet työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota esimiehen käyttäytymiseen kuin puheeseen. Esimies voi omalla esimerkillään olla paras yrityksen kulttuurin lähettäjä. (Rossi 2015, 64 – 72; Schein 2009, 120.)

Innostava johtaminen on yrityskulttuurin johtamisen väline, joka auttaa Rossin mukaan (2015) työntekijää ymmärtämään, mikä hänen työpanoksensa merkitys on koko yrityksen menestyksen kannalta. Innostavassa yrityskulttuurissa työntekijät haluavat omasta halustaan tehdä parhaansa ja suoriutua hyvin sekä olla mukana kehittämässä yritystä ja sen kulttuuria. Innostava yrityskulttuuri jo itsessään riittää motivoivaksi tekijäksi. Rossin (2015) mukaan esimiesten täytyy luottaa työntekijöihinsä, jotta nämä saavat tilaa innostua ja loistaa työssään. Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijää löytämään omat vahvuutensa ja käyttämään niitä. Luottamus luo innostusta. Pelkkä säännöillä johtaminen ei vapauta työntekijän osaamista ja potentiaalia samalla tavalla kuin arvopohjainen vuorovaikutus. Elämällä todeksi yrityksen arvoja omassa johtamistyössään esimies ohjaa työntekijöitä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla, innostusta kahlitsematta. (Rossi 2015, 87 – 94.)

Kiittäminen ja palkitseminen ovat usein edullisia keinoja saada aikaan onnistumisen kierrettä ja vieläpä jaettuna onnistumisen huomiointi lisää yhteisöllisyyttä. Ylikorkala, Hakonen ja Hulkko-Nyman (2018) ovat tutkimuksissaan havainneet, että hyvä johtaminen saa aikaan onnistumista palkitsemisessa. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että palkitsemisella saadaan aikaan myönteisiä vaikutuksia eli innostusta ja merkityksellisyyden tunnetta työyhteisössä. Onnistunut palkitseminen lisää tuottavuutta ja sopivien työnhakijoiden määrää. Sen avulla työntekijöiden sitoutuminen paranee ja se ohjaa tekemistä tavoitteellisiin, hyviin suorituksiin ja parantaa yhteistyötä työyhteisössä. Palkitseminen ei luonnollisestikaan yksin ratkaise, mutta se on tärkeä tekijä hyvän ja innostavan yrityskulttuurin kehittymisessä. Se on jopa tehokkain keino viestiä yrityksen arvot ja tavoitteet. Huonosti hoidettu palkitseminen vaikuttaa käänteisesti: se ajaa hetkessä yrityskulttuurin ylitse. Esimerkiksi, jos palkitsemiskäytännöt ovat vanhentuneita ja palkitsemisella tuetaan näin uudistuneen yrityskulttuurin vastaista toimintaa, palkitseminen ei tue yrityskulttuurin vahvistumista, vaan sen murenemistä.

(Ylikorkala, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 14 – 15 ja 22 – 31; Rossi 2015, 168 – 174 ja 272 – 280.)

Rossin mukaan palkitseminen ja jakaminen liittyvät merkityksellisyyden ja reilouden kokemukseen. Jos työntekijä kokee saavansa oikeudenmukaisen korvauksen tekemästään työstä, hän antaa koko panoksensa työyhteisölle. Mutta jos reiluus jää saavuttamatta, niin työntekijä ei anna parastaan. Reiluuden tunne luodaan nimenomaan yrityskulttuurilla, jossa jaetaan yhteisen työn tulokset avokätisesti ja tasapuolisesti. Anteliaisuus palautuu takaisin parempina työsuorituksina, koska se saa aikaan vastavuoroisuuden ajattelutapaa. Yrityskulttuuria voidaan vahvistaa myös juhlistamisen keinoin. Onnistumisia juhlitaan yrityksen omalla sopivalla tavalla. Esimiehen tehtävä on luoda onnistumiselle edellytykset ja puitteet. Menestyksen juhlistaminen vahvistaa ennen kaikkea yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä. (Rossi 2015, 168 – 174 ja 249 – 280.)

Ylikorkalan ym. (2018) mukaan kokonaispalkitsemisen sisältö kannattaa miettiä tarkkaan. Kokonaispalkitsemisella he tarkoittavat sekä aineellista että aineetonta palkitsemista, jota yritys työntekijöilleen antaa vastineeksi näiden työpanoksesta, osaamisesta ja ajasta. Palkitsemistapoja on monenlaisia: palkka, tulospalkkiot, henkilöstöedut, kehitysmahdollisuudet, urapolut, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, työajan järjestelyt ja viimeisenä, muttei vähäisimpänä: palaute. Palautekäytännöt ovat työyhteisön hyvinvoinnin kannalta erittäin olennaisia. Palaute on tärkeää, jotta työntekijä tietää, miten on onnistunut ja missä on vielä kehittämisenvaraa. Edellä mainitun palkitsemisen kokonaisuuden johtaminen on haastavaa, koska vaaditaan huolellista suunnittelua, hyvää toteutusta sekä keskustelua kaikkien osapuolten kesken. Mitä suurempi yritys on, sitä useampi esimies soveltaa palkitsemiskäytäntöjä, joten niiden tuntemus on avainasemassa. Jotta palkitsemisjärjestelmästä saadaan kaikki hyöty irti, on jokaisen esimiehen tunnettava yrityksen palkitsemisjärjestelmä, sekä oma roolinsa siinä. (Lencioni 2012, 168; Ylikorkala ja ym. 2018, 14 – 15, 22 – 31.)

Yrityksen keskittyessä johtamaan kasvua ja kehitystä, eikä pelkkää liiketoimintaa yrityskulttuurin pitää tukea työntekijöiden kehittymistä. Kehittyminen onnistuu ilmapiiirissä, jossa on jatkuvan oppimisen kulttuuri, jossa työntekijällä – ja myös esimiehellä – on mahdollisuus kasvaa työtehtävässään, mutta myös kokonaisvaltaisesti

ihmisenä. Näin heidän potentiaalinsa saadaan yrityksen käyttöön parhaiten ja yrityksellä on tulevaisuuden tekijöitä omasta takaa. Esimiehet voivat edistää työntekijöiden kehittymistä esimerkiksi valmentavan johtamisen avulla. (Rossi 2015, 192 – 198.) Osaamisen hallinta ja kehityskeskustelut kannattaa Lencionin (2012) mukaan järjestää siten, että niissä käsitellään yrityskulttuurin vahvistamisen kannalta tärkeitä teemoja, kuten tavoitteita, arvoja, rooleja ja vastuita. (Lencioni 2012, 164) Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen avoin ja voimaannuttava vuorovaikutustilanne, joka edistää keskustelevaa kulttuuria sekä syventää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. (Ekonen, Timonen, Koponen, Lämsä, Saarisilta, Hauvala, Haaranen, Salminen 2014, 50)

Välittämiseen perustuvassa yrityskulttuurissa työntekijä saa olla työpaikalla läsnä kokonaisena, koko elämän kirjo mukanaan. Välittäminen ei Rossin (2015) mukaan tarkoita tässä yhteydessä lepsuilua tai pehmoilua yrityksen tulostavoitteiden suhteen. Päinvastoin välittävässä yrityskulttuurissa on mahdollisuudet hänen mukaansa odottaa työntekijöiltä enemmän. Tämä perustuu siihen, että myötätuntoisessa toimintaympäristössä ihmiset pystyvät antamaan parastaan. Esimiehen työkalu välittämisen edistämiseksi on se, että rohkaistaan työntekijöitä saattamaan työ ja muu elämä tasapainoon esimerkiksi erilaisten työterveyshuollon kanssa yhteistyössä laadittujen ohjelmien avulla. Työnhyvinvointi linkittyy välittämisen kulttuuriin voimakkaasti, sillä tutkimusten mukaan välittämiseen perustuvassa yrityskulttuurissa sairauspoissaoloja on vähemmän. Rossi (2015) esittää, että parhaissa työpaikoissa on sairauspoissaoloja alle puolet suomalaisesta keskiarvosta. Tätä kautta taloudellinen menestys ja työhyvinvointi ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Esimiehet luovat välittämisen ja myötätunnon kulttuuria omalla johtamistyylillä, jota parhaimmillaan kuvaa Rossin (2015) mukaan ”First connect then lead” -periaate. Tämän lähestymistavan mukaan esimies on työntekijän lähellä, tutustuu ja aidosti kuuntelee. Toimitusjohtaja voi toteuttaa tätä lähestymistapaa kiertämällä eri toimipaikoissa, istumalla mukaan kahvipöytään ja kysymällä, että mitä kuuluu. Rossi toteaa, että tärkeintä johtamisessa on tietoisesti valittu näkökulma. (Rossi 2015, 221 – 229)

Myötätunnon merkitystä johtamisessa on tutkittu myös CoPassion -interventiotutkimuksessa, jossa myötätunnon on voitu osoittaa olevan yhteydessä työn imuun, innovatiivisuuteen, sitoutuneisuuteen, työhyvinvointiin, vähäisempiin poissaoloihin ja

niin edelleen. Myötätunto on siis selkeästi hyvän johtajuuden ytimessä. Tämä johtamisfilosofia saattaa mielikuvissa liittyä Äiti Teresan kaltaisiin hahmoihin enemmän kuin tavalliseen Teuvoon tehdastyössä, mutta myötätunnon positiivinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin on useissa tutkimuksissa todistettu. Myötätunto voidaan määritellä tietoisuudeksi eli kyvyksi havaita ja ymmärtää toisen ihmisen tunnetila. Se on halua toimia toisen hyväksi. Sen voidaan myös ajatella olevan samalla polulla kulkemista, arkista inhimillisyyttä toista kohtaan, jaettua ihmisyyttä, kuten Pessi ym. (2017) osuvasti sen määrittelevät. Myötätunto ei ole tunne, vaan se on toimintaa. On todettu, että myötätuntoiset, ystävälliset ja toisiaan tukevat työntekijät rakentavat laadukkaampia sosiaalisia suhteita työpaikallaan. Samalla he tulevat avittaneeksi työkavereitaan parempiin suorituksiin. Hyvät sosiaaliset suhteet työyhteisössä lisäävät sitoutumista ja yhteisöllisyyden tunnetta. (Pessi ym. 2017, s. 8, 14 – 17 ja 22 – 25.)

Vianello (2010) on tutkimusryhmineen havainnut, että reilun esimiehen alaiset ovat lojaaleja ja sitoutuneita. He ovat valmiita itsekin toimimaan toisten työntekijöiden hyväksi ilman erityistä syytä. Toisin sanoen myötätunto on tarttuvaa ja anteliaisuuden ja myötätunnon teot saavat aikaan ketjureaktion. Näin yhteisöllinen yrityskulttuuri syntyy. (Vianello, Galliani ja Haidt 2010.) Tutkijat Fowler ja Christakis (2010) ovat osoittaneet, että myötätunnolla on kiistattomat hyödyt työyhteisölle ja liiketoiminnalle. (Fowler ja Christakis. 2010) Samaa asiaa käsittelee Seppälä (2013), joka toteaa, että tuoreimmat tutkimukset johtamisen alalta osoittavat, että myötätuntoisella johtamisella saadaan aikaan onnellisempi työyhteisö, mutta myös parempi liiketoiminnan tulos. Kuunteleminen on Rossin mukaan yksi parhaista kulttuurin johtamisen keinoista (Rossi 2015, 147). Kuunteleva ja arvostava johtaminen on palvelevan esimiehen johtamisfilosofia, joka vahvistaa mitä parhaimmalla tavalla yrityskulttuuria. Siitä enemmän seuraavassa pääluvussa.

3 UUDISTAVAT JOHTAMISKÄYTÄNNÖT ESIMIESTYÖN TUKENA

3.1 Esimiestyö on palveluammatti

Palveleva johtaminen on hyvä yhdistävä yläkäsite ihmisläheisille johtamismalleille. (Pessi ym. 2017, 286) Robert Greenleaf on luonut 1970 -luvulla käsitteen palveleva johtaminen (servant leadership). Palvelevan johtamisopin mukaan johtaja kokee esimiesroolinsa ensisijaisesti palvelutehtävänä, jonka tavoitteena on tukea, rohkaista ja kannustaa työntekijää, jotta tämä voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla omassa työssään. Palveleva johtaminen vahvistaa yhteisöllisen yrityskulttuurin syntymistä, koska se kasvattaa luottamusta, sitoutumista ja reiluuden kokemusta työyhteisön sisällä. Yrityskulttuuri on yhteisöllinen ja palveleva silloin, kun kaikki työntekijät näkevät itsensä ensisijaisesti toisten työkavereiden auttajina ja kannustajina. Toisen onnistumiseen tähdätään ja se jokaisen tavoitteena. (Hoch ja ym. 2016, 506–507.)

Van Dierendonck ja Nuijiten ovat tutkineet palvelevan johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että palveleva johtamismalli vähentää työuupumusta ja lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja työn imua. (Van Dierendonck ja Nuijiten 2011, 262–263.) Esimiehet usein virheellisesti ajattelevat, että työn tehokkuus lisääntyy, kun lisää työntekijöille painetta. Tosiasiassa tällöin lisääntyy vain stressin määrä ja useissa tutkimuksissa on osoitettu, että stressi kasvattaa työterveyshuollon menoja. Työterveyden menot voivat olla jopa 46% suuremmat niissä organisaatioissa, joissa työntekijöiden stressitasot ovat korkealla. (Azagba ja Sharaf 2011.)

Palveleva johtaminen toteutuu parhaiten yrityskulttuurissa, jossa tunnejohtamiselle on sijaa. Kets de Vries käyttää osuvaa käsitettä ”elämänmyönteinen” yrityskulttuuri, joka ”mahdollistaa tunteen työssä pätemisestä, tehokkuudesta ja osaamisesta, riippumattomuudesta, aloitekyvystä, luovuudesta, yrittäjyydestä ja uutteruudesta.” (Kets de Vries, 2007, 378 – 380). Palveleva johtaminen perustuu muun muassa luottamukseen, vuorovaikutukseen, avoimuuteen, arvostukseen, myötätuntoon ja monimuotoisuuden arvostamiseen. Hyvä johtaminen pohjautuu aina esimiehen hyvään itsetuntemukseen ja rohkeuteen johtaa tunteiden kautta.

Avainasemassa sekä hyvinvoinnin että tehokkuuden lisäämisessä ovat esimiestyötä tekevien tunnetaidot. (Pessi ym. 2017)

Juuti ym. (2010) toteaa yrityskulttuurin vielä törmäävän usein hierarkkiseen patruunakeskeiseen johtamiskulttuuriin. Tällöin organisaatioiden haasteet ja vaikeudet johtuvat uuden ja vanhan kulttuurin törmäyksestä. Juutin ym. (2010) mukaan uudenlainen yrityskulttuuri edellyttää keskustelevaa johtamista, mikä on parhaimmillaan jaettava, yhdessä samalla polulla kulkemista, jossa yhdessä jäljitetään työntekijän vahvuuksia ja motivaationlähteitä. Tämä onnistuu vain kuunnellen, keskustellen sekä toinen toistaan palvellen. Juuti ym. (2019) kiteyttävät johtamisen ennen kaikkea palvelutehtäväksi. Esimiehen tehtävä on saada työntekijät tekemään parhaansa. Jotta esimies voi onnistua tässä palvelutehtävässään, on hänen kyettävä aitoon ja läsnäolevaan keskusteluun. (Juuti ja ym. 2010, 20 – 24 ja 30 – 31.)

Rossi toteaa: ”Dialogi on parhaiden työpaikkojen kulttuurin ydintä” (Rossi 2015, 16). Vuorovaikutusjohtaminen eli dialoginen johtaminen onkin yksi yrityskulttuurin johtamisen tärkeimmistä osa-alueista ja hyvän palvelujohtamisen perusta. Se tarkoittaa käytännössä arvostavaa, tasa-arvoista keskustelua tärkeistä asioista sekä toisen kuuntelemista ja huomioimista. Juutin ym. (2010) mielestä esimiestyössä on tiettyjä perustavia lainalaisuuksia, jotka voidaan tiivistää yhteen asiaan ja se on keskustelu. Tämä näkökulma painottuu erityisesti pohdittaessa vuorovaikutusjohtamisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia hyvän yrityskulttuurin kehittäjänä. (Juuti ym. 2010, 9 – 10; Juuti 2013, 123.)

Vuorovaikutuksen tärkeä perusedellytys on läsnäolo. Ja nimenomaan aito läsnäolo. Luukka (2019) muistuttaa, että johtajien ja esimiesten pitää tutustua työntekijöihin, kierrellä tuotantolinjoilla ja oltava työntekijöiden parissa. Heidän on viestittävä olemuksellaan aitoa kiinnostusta vuorovaikutukseen ja oltava sen oloisia, että heitä on helppo lähestyä. Jokainen työntekijä on erilainen, oma yksilönsä, jota motivoivat ja innostavat omanlaisensa asiat. Luukan (2019) mukaan työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että esimies tuntee työntekijänsä ja osaa näin johtaa heitä paremmin. Tunteminen perustuu tietoon, mitä esimies on työntekijöistään voinut saada esimerkiksi näiden kiinnostuksen kohteista ja elämässä tärkeistä asioista. Työntekijäymmärrys karttuu parhaiten kuuntelemalla työntekijöitä ja keskustelemalla heidän kanssaan. Pessi ym. (2017) muistuttaa, että esimiehen on hyvä

tietää, mitä työntekijälle kuuluu ja mitä tämän elämässä on meneillään. Ihminen on kokonaisuus, joka tulee työpaikalle riemuineen ja murheineen. Vahva yrityskulttuuri hyväksyy tämän. Hyvä johtaminen ottaa huomioon ihmisen koko elämänkirjon. Työyhteisössä aito kuulluksi ja nähdyksi tuleminen edellyttää myötätuntoa. (Luukka 2019, 119 – 121, 344; Pessi ja ym. 2017, 70.)

3.2 Luottamus herättää luottamusta

Luottamus on keskeinen teema tämän päivän uudenlaista johtajuutta käsittelevässä keskustelussa. Käsillä olevassa kehittämishankkeessa luottamusta lähestytään johtamisen työvälineenä työntekijän ja esimiehen välisessä suhteessa. Luottamus tarvitsee rakentuakseen avointa ja rehellistä viestintää. Läpinäkyvyys liittyy luottamukseen siinä, että asioista puhutaan suoraan ja rehellisesti, virheitä peittelemättä. Luottamuksen merkitys jokapäiväisessä johtamistyössä on tunnustettu niin alan kirjallisuudessa kuin arjen käytännöissäkin. Malkamäen (2017) mukaan luottamus on osoitettu useissa kansainvälisissä tutkimuksissa hyvän johtamisen tuntomerkitseksi ja sen on tunnistettu vaikuttavan positiivisesti yrityskulttuuriin. Parhaissa työpaikoissa vallitsee luottamukseen perustuva yrityskulttuuri. Luottamus on keskeinen tekijä liiketoiminnan menestyksessä johtamisessa, sillä yrityksen johdon taito rakentaa luottamusta yrityksen sisällä on tutkitusti kilpailuetu ja menestykseen vaikuttava tekijä. Luottamus on hyvän johtamisen erityispiirre, jonka voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti yrityksen kulttuuriin. Luottamus vaikuttaa työyhteisön jäsenten käyttäytymiseen siten, että työntekijöiden itseohjautuvuus ja aloitteellisuus lisääntyvät. Luottamuksellisessa ilmapiirissä valvonnan ja byrokratian tarve vähenee ja työtyytyväisyyden on todettu lisääntyvän. Henkilökunnan vaihtuvuus pienenee, kaksisuuntainen tiedonkulku paranee ja työntekijät ottavat enemmän vastuuta ja sietävät paremmin epävarmuutta. Luottamusta kasvattamalla voidaan tuoda työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta -me henkeä, jolloin jokainen voi tuntea kuuluvansa ryhmään ja olevansa tärkeä. Näin intoa ja voimia vapautuu tärkeimpään eli työntekoon. Yhteenkuuluvuuden tunteella ja yhteisöllisyydellä on työporukalle toinenkin tärkeä arvo: työntekijän sisäinen motivaatio kasvaa, kun hän huomaa, miten muu työyhteisö, ja jopa koko ympäröivä yhteiskunta, hyötyvät hänen hyvästä työstään. Hyvä esimies kertoo ja sanoittaa työn

merkityksen työntekijöille, jolloin visiosta tulee vahva työkalu arkisessa johtamisessa. (Malkamäki 2017, 17 – 20; Parviainen ja ym. 2017, 32 – 36.)

Savolaisen ja Häkkisen (2011) mukaan luottamuksen muodostumisessa luotettavuus esimiehen toiminnassa ja käytöksessä on ratkaiseva tekijä. Osoittamalla luotettavuutta osaamisen, oikeudenmukaisuuden, hyvätahtoisuuden ja uskottavuuden kautta, esimies rakentaa ja ylläpitää luottamusta, jolla on merkitystä arjen johtamistyössä. Tämä edellyttää esimiehiltä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, sillä luottamus esimiehen ja työntekijän välille syntyy näiden välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamuksen käsitteeseen yhdistetään usein luotettavuuden termi. Luotettavuus usein määritellään kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa siihen luonteenomaisesti kytkeytyvien piirteiden avulla. Luotettavuuden voidaan todeta muodostuvan seuraavista piirteistä: kyky ja taito (ability), hyväntahtoisuus (benevolence), rehtiys ja lahjomattomuus (integrity) sekä ennakoitavuus (predictability). Näiden ominaisuuksien perusteella esimerkiksi työntekijä voi tehdä arvion esimiehen luotettavuudesta ja näin ollen myönteisistä aikomuksista työntekijää kohtaan. (Savolainen ja Häkkinen 2011, 52. Puujalka 2014, 23.)

Luottamusjohtajuus on uudenlaista johtajuutta. Luottamus tuntuu ja vaikuttaa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä, tiedon jakamisessa ja kullussa, viestinnässä, työpaikan ilmapiirissä sekä koetussa työhyvinvoinnissa. Toimintaympäristöjen laajentuessa ja jatkuvan muutoksen tultua osaksi arkea, luottamusta tarvitaan yhä enemmän. Epävarmuuden lisääntyessä ja erilaisten muutostarpeiden luodessa paineita, luottamus muodostaa hyvän perustan vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Yrityskulttuurin muutostilanteessa luottamusjohtajuus on esimiesten tärkein työkalu. Luottamus on välttämätön, jotta muutokselle on sopivat edellytykset ja muutos yleensäkin mahdollinen. Muutostilanteeseen sisältyy vanhasta poisoppimista, uuden oppimista, epävarmuutta tulevasta, jotka kaikki edellyttävät avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä organisaatioissa. Johtamisen kehittäminen on luottamuksen säilymisen kannalta olennaisen tärkeä tehtävä organisaatioissa. Luottamuksen säilyttäminen organisaation sisällä ja organisaatioiden välisissä suhteissa on välttämätöntä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutos on aina luottamukselle haaste. (Stenvall ym. 2007, 77–78; Puujalka 2014, 18–19; Malkamäki 2017, 18, Savolainen ym. 2011, 52.)

Luottamus liittyy olennaisesti reiluuteen ja rehtiin meininkiin. Yrityksessä, jonka arvoihin kuuluu oikeudenmukaisuus, rehtiys ja reilu meininki, on tärkeää sisäistää ja ymmärtää, että luottamus on hyvän johtamisen perusta. Kun esimiestyön lähtökohta on luottamus ja myönteinen ihmiskäsitys, niin esimiestyötä tekevät kykenevät tällöin ohjaamaan työntekijöitä loistamaan ja kukoistamaan. Stenvallin ym. (2007) mukaan luottamus tekee johtamisen mahdolliseksi. Muutostilanteessa kaikkia muutoksen perusteita ei välttämättä avata työntekijöille ja tällöin luottamus esimieheen on avainasemassa. Muutos näyttäytyy työntekijöille tarkoituksenmukaisena, vaikka siihen liittyykin epävarmuuksia, koska esimiehen johtamiseen luotetaan. Luottamus luo työhyvinvointia ja muutos jaksetaan viedä läpi, kun ilmapiiri ja yhteisöllisyys on hyvä ja vuorovaikutus on toimivaa. Tämän lisäksi luottamus nopeuttaa työntekoa, koska tuttujen, luotettavien työkavereiden kanssa työ etenee mutkattomasti. Stenvallin ja ym. mukaan henkisen pääoman tehokas käyttö on mahdollista luottamuksen ilmapiirissä. Muutostilanteessa tarvitaan kykyä oppia uutta ja tällöin tarvitaan luottamusta omiin kykyihin ja osaamiseen. Esimiehen tehtävä on valaa luottamusta työntekijöihinsä, jotta nämä uskoisivat osaamiseensa ja mahdollisuuksiinsa. Luottamus on ehtymätöntä sosiaalista pääomaa, mikä luo hyvän perustan työntekijöiden jaksamiselle, sillä luottamus lujittaa hyvinvointia työyhteisössä ja hyvinvoinnin merkitys korostuu muutostilanteessa. (Stenvall ja ym. 2007, 77-82, Wiskari 2014; Parviainen ja ym. 2017, 46 – 47)

3.3 Itsetuntemus ja itsensä johtaminen

Hyvän johtamisen perusta on esimiehen hyvässä itsetuntemuksessa, joten rekrytoitaessa uusia esimiehiä, tärkeimpiä pätevyysvaatimuksia pitäisi olla itsensä johtamisen taito ja itsetuntemus. Itsetuntemus ei ole sama kuin itsetunto. Itsetuntemus on sitä, että tunnistaa omat vahvuutensa, mutta myös omat heikkoutensa. Esimiehen on kyettävä johtamaan ja hallitsemaan omaa ajankäyttöään. Puhumatkaakaan siitä, että hänen on huolehdittava omasta jaksamisestaan ja työkyvystään, jotta hän voi auttaa työntekijöitään menestymään.

Ajankäytön hallinta on yksi itsensä johtamisen arvokkaista opittavista taidoista. Ajanhallinnalla tarkoitetaan työajan hallintaa, mutta myös työajan ja vapaa-ajan erottamisen hallintaa. Tehokas työskentely, työhyvinvointi ja työn mielekkyys

rakentuvat kaikki hyvälle ajanhallinnalle. Ajanhallinta tarkoittaa käytännössä sitä, että ajankäyttö suunnitellaan aktiivisesti, eikä vain ajalehdita ajan mukana. Jatkuva kiire leimaa nykyajan työelämää, mikä luo uusia vaatimuksia ajankäytön hallinnalle. Esimiehet kertovat usein, että resursseista eniten, heillä on pulaa ajasta. Työaika riittää harvoin kaiken keskeneräisen työn loppuun asti tekemiseen ja jatkuva stressi voi pahimmillaan aiheuttaa työuupumusta. Wiskari (2014) kuvaa asiaa osuvasti siten, että kiire on puutteellisen itsensä johtamisen varoitusmerkki. Mistä kiire sitten tulee? Se on sitä, että tekemistä on enemmän kuin aikaa. Eri asia on se, että ovatko kaikki tehtävät yhtä tärkeitä ja välttämättömiä. Tarkkaan katsoessa saattaa huomata, että esimiehet juoksevat palaverista toiseen, tarkistavat jatkuvasti sähköpostejaan, sammuttelevat tulipaloja siellä täällä ja soittavat lukemattomia puheluja. Siitä ei ole epäilystäkään, etteivätkö esimiehet ole valtaviin suorituspaineen alla, ja etteikö heillä ole aivan liikaa tekemistä. Mutta silti tosiasia on, että hyvin harvat esimiehet pystyvät keskittymään työtehtäviinsä ja näin käyttämään aikansa niin tehokkaasti kuin voisivat. (Wiskari 2014; Forsyth 2016; Bruch ja Ghostal. 2002, 63; Tuominen ja Pohjakallio. 2012, 47 – 55.)

Bruch ja Ghostal ovat tutkineet kymmenen vuoden ajan useiden suurten yritysten, kuten Sonyn, Lufthansan, LG Electronicsin, kiireisten esimiesten käyttäytymistä. Heidän tutkimustensa tulos on hämmäntävä: jopa 90% esimiehistä haaskaavat aikansa tehottomiin aktiviteetteihin. Siis vain 10% käyttää aikansa tarkoituksenmukaisella tavalla. He ovat tutkimuksissaan löytäneet kaksi tekijää, jotka vaikuttavat esimiesten tehokkuuteen: keskittyminen ja energia. Tehtäviinsä keskittyneet esimiehet eivät reagoi jokaiseen heidän tiellensä tulevaan asiaan, eivätkä joudu sivuraiteille työt keskeyttävien sähköpostien tai palaverien takia. Koska heillä on selkeä käsitys siitä, mitä he haluavat saavuttaa, he tarkoin punnitsevat vaihtoehdot ennen kuin ryntäävät mihinkään suuntaan. Yleensä he keskittyvät vain muutamaa tärkeää asiaan kerrallaan, joille he omistavat energiansa. Energia onkin toinen tuloksellisten esimiesten ominaisuus. Tutkijoiden mukaan energia saa käyttövoimansa vahvasta, intensiivisestä henkilökohtaisesta sitoutumisesta. Energia on se, jonka avulla pystytään selviämään isoista työmääristä ja tiukoista aikatauluista. Keskittymiskyky ja energisyys ovat toden totta henkilökohtaisia ominaisuuksia, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö jokainen meistä voisi kehittää näitä

ominaisuuksia itsessään, varsinkin, jos työympäristö tarjoaa siihen mahdollisuudet ja edellytykset. (Bruch ja ym. 2002, 63 – 64)

Sählääminen syntyy tilanteessa, kun on liian kiire, ei tiedä, että mikä on se tärkein työ, johon pitäisi keskittyä. Työssä onnistumisen kannalta on olennaisen tärkeää, että tehdään oikeita asioita. Sähläämistä aiheuttavat yleensä epäselvästi asetetut tavoitteet, huono perehdytys, jatkuvan säästämisen ajattelutapa sekä riittämättömät mahdollisuudet työntekijöille vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää sitä. Tärkeimmät esimiestyön keinot oikeiden asioiden tekemiseen ja säheltämisen vähentämiseen ovat vuorovaikutusjohtaminen, selkeä tavoitteenasettelu ja osaamisen kehittäminen. Jokaisen, niin esimiehen kuin linjalla työskentelevän työntekijänkin, pitää voida avoimesti ja luottamuksellisesti kertoa, mikä omassa työssä ei suju. Sellaiset päätökset, joissa työn varsinaista tekijää ei ole päätöksentekovaiheessa kuultu, harvemmin ovat onnistuneita. Hyvä ajankäyttö ja oikeiden asioiden tekeminen lähtevät toisten aidosta kuuntelemisesta ja sen myötä yhdessä hyvin suunnitellusta työstä. (Ekonen ym. 2014, 25 – 26; Hyppänen 2013.)



KUVIO 6. Ajankäytön hallinta (Yli-Kaitala, Toivanen ja Janhonen 2016, 1)

Yli-Kaitala, Toivanen ja Janhonen (2016) muistuttavat, että kukaan ei hallitse aikaa yksin. Ajankäytön hallinnan suunnittelu alkaa työyhteisötasolta siten, että yrityksen ydintehtävät listataan ja luodaan ymmärrys yhteisestä tavoitteesta. Näin ajanhallinnasta otetaan yhteinen vastuu eli priorisointi on organisaatiotason tehtävä. Yli-Kaitalan ym. (2016) mukaan yrityskulttuuri määrittää yhteisiä ajanhallinnan tapoja, jotka sitten heijastuvat esimiestyöhön yksilötasolle. Työn tekeminen näkyväksi tarkoittaa Yli-Kaitalan ym. (2016) mukaan sitä, että työyhteisössä tehdään työstä mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. Tämä edellyttää vuorovaikutusta, jossa jaetaan tietoa työprosessista ja työssä tapahtuvista muutoksista. Tällöin mahdollisuudet realistisiin aikatauluihin paranevat. Keskeytysten hallinta on osa tehokasta ajanhallintaa. Keskeytykset kuuluvat työhön nykyään, mutta turhia keskeytyksiä kannattaa karsia. Yli-Kaitala ym. (2016) muistuttavat, että yrityskulttuurin täytyy olla sellainen, joka mahdollistaa työrauhan. Se on koko työyhteisön etu, että keskeytykset ovat hallinnassa ja työrauha on turvattu. (Yli-Kaitala, Toivanen, Janhonen 2016, 1 – 22.)

Saari (2016) on tutkinut resilienssiä eli joustavuutta asiantuntijatyössä työskentelevien ajankäytön hallinnan voimavarana. Saari (2016) määrittelee resilienssin joustavuudeksi ja sopeutumiskyvyksi kuormittavissa tilanteissa. Hänen tutkimuksensa osoittaa, että resilienssit, joustavat, työntekijät luottavat itseensä, omaan kykyynsä selviytyä stressistä. Heillä on käytössään erilaisia ajanhallinnan työkaluja, kuten työntekijöiden suunnittelu, joiden avulla he saavat työntekijöidensä valmiiksi aikataulujen paineissa. Saari (2016) havaitsi tutkimuksessaan, että työntekijät voivat kehittää joustavia toimintatapoja. Oman työn hallitseminen ja suunnitteleminen auttaa välttämään negatiivisen kuormituksen. Tällöin työntekijän täytyy tunnistaa oma työskentelytapansa ja luottaa omaan osaamiseensa. Työyhteisön resilienssi on organisaatiotasolla tapahtuvaa koko työyhteisön joustavuuden ja muutoskyvyyden tukemista. Resilienssiä rakentava yrityskulttuuri tuo helpotusta ja voimavaroja yksittäisen työntekijän kiireeseen. (Saari 2016, 232, 241.) Pessi ym. (2017) ovat tutkimuksissaan havainneet, että myötätuntoisella johtamisella voidaan lisätä työyhteisön resilienssiä. Myötätuntoinen johtaminen auttaa selviämään kuormittavista tilanteista ja työkyky säilyy stressaavasta tilanteesta huolimatta. (Pessi ym. 2017, 282 – 283.)

3.4 Moninaisuuden johtaminen

Timosen, Mäkelän ja Raivion (2015) mukaan moninaisuuden eli diversiteetin merkitys on työyhteisöissä kasvanut ajan saatossa, kun yhä useammat yritykset valitsevat moninaisuuden vaalimisen osaksi strategiaansa. Heidän mukaansa yritys voi parantaa kannattavuuttaan ja henkilöstön työssä viihtyvyyttä, kun moninaisuus ymmärretään mahdollisuudeksi. Yhä enemmän on alettu ymmärtää, että erilaisuudessa piilee voimavara. (Timonen, Mäkelä, Raivio.2015, 15.)

Moninaisuus on käsitteenä haastava määrittellä, koska se on niin tilanne- ja tulkitsijasidonnainen. Moninaisuutta määrittelevät tekijät ovat monitulkintaisia ja niitä on tilanteen mukaan monenlaisia. Timonen ym. (2015) ja Grulich (2017) ovat tutkimuksissaan määritelleet moninaisuuden kokonaisuudeksi, joka muodostuu erilaisista uskonnollisista, maailmankatsomuksellisista, kulttuurisista, kielellisistä, rodullisista ryhmistä. Moninaisuus voi liittyä myös esimerkiksi koulutustaustaan, henkilökohtaisiin arvoihin tai työhön liittyviin asenteisiin. Esimerkiksi Grulich (2017) on tutkinut, miten monimuotoisuutta johdetaan monikansallisissa yrityksissä ja toteaa, että hänen tutkimuksessaan monimuotoisuus toteutuu tutkimuksen kohteena olleessa monikansallisessa yrityksessä pääasiassa johtotasolla ja naispuolisten johtajien kohdalla. Samaan viittaa Lahti (2014), joka toteaa, että monimuotoisuuden perimmäiset edut voivat jäädä hyödyntämättä, jos pyritään esimerkiksi vain saamaan johtoryhmään naisten ja miesten määrä tasapainoon. Lahti (2014) muistuttaa, että monimuotoisuuden johtaminen on osa nykyaikaista yrityskulttuurin johtamista, monimuotoisuuden tavoittelun sijaan kannattaa hänen mielestään tavoitella parempaa tulosta ja toimintaa ja käyttää monimuotoisuutta tämän tavoitteen saavuttamisen työkaluna ja välineenä. Tällöin monimuotoisuuden hyöty tulee parhaiten käyttöön. (Lahti 2014, 21; Grulich 2017, 167 – 170.)

Monimuotoisuuden johtaminen on nykyään tunnustettu työelämätaito. Timosen ym. (2015) mukaan työyhteisön monimuotoisuuden johtamisessa keskeisintä on taito hyödyntää ihmisten erilaista osaamista. Tällöin johtajan kyky vahvistaa arvostuksen, osallisuuden ja yhteen hiileen puhaltamisen tunteita korostuu. Tärkeintä on se, että miten osataan tehdä erilaisten ihmisten muodostamasta työyhteisöstä hyvä kokonaisuus. Timonen ym. (2015) käyttävät monimuotoisuuden johtamisosaamisesta käsitettä moninaisuusosaaminen. Se pitää sisällään kriittisen

ajattelun, käsitteellisen ymmärryksen, hyvät viestintätaidot sekä ihmisten kohtaamisen taidon. Tällainen osaaminen korostuu työelämän myllerryksissä. Eikä se koske pelkästään esimiestehtävissä toimivia, vaan koko työyhteisöä. Moninaisuusosaaminen on tärkeä työyhteisötaito. (Timonen 2015)

3.5 Sosiaalisen aikakauden johtajuus

Sosiaalinen aikakausi tarkoittaa Hurmerinnan mukaan asiakaslähtöistä palvelukulttuuria, jossa sosiaalinen media ja teknologinen kehitys ovat tuoneet vuorovaikutuksen ihmisten arjessa uudelle tasolle. Uudet sosiaalisen median välineet ovat sosiaalisen työyhteisön vahva kivijalka, sillä niiden avulla työntekijät ja johtajat voivat olla toisiinsa yhteyksissä helpolla ja nopealla tavalla. Sosiaalisen aikakauden johtajuus edellyttää, että johtajat ja lähiesimiehet ovat sisäistäneet hyvän työyhteisön merkityksen. Sosiaalisen aikakauden johtajuus rakentuu palvelevan, luottamukseen ja arvostukseen perustuvan esimiestyön varaan. Samalla se lisää työyhteisön avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja luottamusta. Saadakseen hyviä sitoutuneita työntekijöitä yrityksen on panostettava työhyvinvointiin, arvoihin, kulttuuriin, työnantajamielikuvaan ja työn merkityksellisyteen. Hyvä johtajuus rakentuu näistä edellä mainituista aineksista sosiaalisissa organisaatioissa. (Hurmerinta 2015, 16 – 27; Babbitt 2017, 43)

Millainen sosiaalinen organisaatio on? Avoimuus, yhteisöllisyys ja sosiaalisuus ovat sosiaalisen organisaation tunnusmerkkejä. Tiedon pitää olla kaikkien saatavilla, helposti jaettavissa ja hyödynnettävissä. Alasoini (2010, 15.) mainitsee vuorovaikutteisen intranetin hyvänä työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisvälineenä. Tällöin yrityksen intranetin pitää olla kaikkien helposti käytettävissä ja sen sisältämän tiedon tulee olla ajan tasalla. Hurmerinta (2015) puolestaan suosittelee ottamaan intran ja sähköpostin tilalle uuden teknologian mahdollistamat, vuorovaikutteiset välineet, kuten esimerkiksi videot ja blogin. Johtajat kulkevat tässä kehityksen suunnannäyttäjinä ja ottavat henkilökohtaisesti uudet välineet käyttöön. Sisäisten sosiaalisten verkostojen avulla voi yrityskulttuuria muokata avoimuuden, positiivisuuden ja rohkeuden suuntaan. Se edistää hyvää työilmapiiriä ja työkulttuuria. Sisäinen sosiaalinen media on yrityksen oma keskustelupaikka kaikille työntekijöille kaikissa tilanteissa. Hyvä sisäinen viestintä ei poista ihmisten kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, vaan työntekijöille järjestetyt tapahtumat ovat

tärkeitä uuden oppimisen, työilmapiirin luonnin ja verkostoitumisen kannalta. Sosiaalisen organisaation hyötyjä ovat työtyytyväisyyden lisääntyminen, tiedon kulun parantuminen ja yhteishengen vahvistuminen. (Hurmerinta 2015, 31 – 34.)

Sosiaalinen työyhteisö syntyy kaksisuuntaisten viestintävälineiden ympärille. Perinteiset intrat ja sähköpostit eivät tähän taivu. Johtajat ja työntekijät voivat olla toistensa kanssa vuorovaikutuksessa nopeasti ja helposti. Sosiaalisen työyhteisön synty edellyttää johtajuutta, jossa esimiehet omalla esimerkillään luovat työkuultuurin, jossa avoin ja luottamukseen perustuva vuorovaikutus on mahdollista. Tällöin johtaja innostaa työntekijöitään kokeilemaan ja innovoimaan ilman pelkoa epäonnistumisesta. Siiloja eli rajoja eri organisaatioyksiköiden välille ei enää rakenneta, vaan kaikki kuuluvat samaan sosiaaliseen verkostoon. Innostuneimmat sosiaalisen verkoston käyttäjät kannattaa valjastaa muutosagenteiksi. Nämä henkilöt houkuttelevat hitaammin uusiin viestintävälineisiin tutustuvat työkaverinsa mukaan muutokseen. (Hurmerinta 2015, 56–59.)

4 TYÖKALUPAKIN KOKOAMINEN ESIMIEHILLE

4.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohteena oli yli 1000 henkilöä työllistävä globaalisti toimiva eteläsuomalainen teollisuusyritys. Yrityksen useat liiketoimintayksiköt ja tuotantolaitokset toimivat sekä Suomessa että ulkomailla. Kehittämishankkeen organisaatio halusi pysyä anonyyminä, joten organisaatiosta käytettiin kehittämishankkeessa nimitystä ”kohdeyritys”. Kohdeyritys rakentaa toimintansa arvoille, joita ovat muun muassa luottamus ja rohkeus. Kohdeyrityksen tavoite kohdata asiakkaat ja tehdä tuotteet arvojen mukaisesti siten, että yritys ylittää asiakkaidensa odotukset rehdisti ja reilusti palvellen.

Kohdeyrityksessä on ollut meneillään hanke, jonka myötä sen yrityskulttuuri uudistuu. Yrityksen tavoitteena on olla yksi Suomen parhaista työpaikoista, jossa työntekijä on keskiössä. Vanhasta yrityskulttuurista on haluttu säilyttää tärkeät perinteet ja hyvät arvot, mutta samalla on haluttu laajentaa näkemystä vastaamaan globaalin toimintaympäristön vaatimuksia. Hankkeessa on mukana yhteistyökumppaneita, jotka ovat laatineet kohdeyritykselle uuden viestintästrategian ja -suunnitelman sekä ovat järjestäneet esimiesvalmennusta.

Kohdeyrityksen kulttuurin uudistamisprojektissa on ollut mukana tunnettu eteläsuomalainen viestintätoimisto ja ajatushautomo, joka on tehnyt kohdeyritykselle kulttuurikartan sekä mallit erilaisia henkilöstöhallinnon toimialaan liittyviä one pagereita eli lyhyitä ohjeita varten. Työeläkeyhtiö on ollut yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa rakentamassa valmennuksillaan ja koulutuksillaan parempaa työelämää ja työhyvinvointia kohdeyrityksen henkilöstölle.

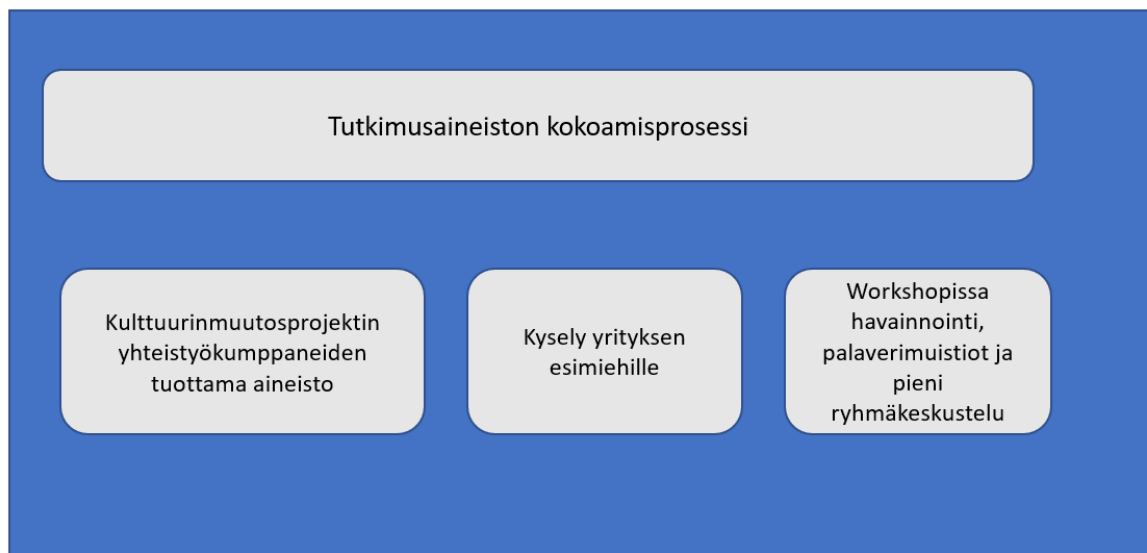
4.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeen päätutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan todentuntuista. Siinä pyritään kuvaamaan tutkitavan kohteen todellisuutta aidosti tutkittavan kohteen monipuolisuutta ja monitahoisuutta ymmärtäen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkittavan kohteen kokonaisvaltaista kuvausta ja tulkintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156.) Kehittämishankkeessa käytettiin analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä, joka on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä.

Tässä kehittämishankkeessa käytettiin riittävän tutkimusaineiston saamiseksi myös muita tiedonhankintamenetelmiä. Kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä hyödynnettiin kyselyn laadinnassa siten, että osa kysymyksistä tuotti määrällistä aineistoa. Lisäksi kehittämishankkeessa oli mahdollista käyttää pohja-aineistona yrityksen yhteistyökumppanin tekemän työyhteisökyselyn tuloksia, joista saatiin tähän kehittämishankkeeseen sopivaa määrällistä aineistoa.

Kehittämishankkeessa käytettiin primääriaineistona eli tätä tutkimusta varten kerättyä aineistona esimiehille suunnattua kyselyä. Kyselyn tavoitteena oli hahmottaa niitä johtamisen osa-alueita esimiesten työssä, jotka vaativat kehittämistä. Kyselytutkimuksen etuna on sen tehokkuus; se säästää aikaa ja vaivaa. Lisäksi sen avulla saadaan aineistoon laaja pohja. Toisaalta kyselyn haaste laadullisena tutkimuksena on siinä, että ei voida olla varmoja, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein ja ovatko he vastanneet totuudenmukaisesti. Riskinä on myös se, että vastausprosentti jää alhaiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Primääriaineisto yhdistettiin aineiston analysointivaiheessa viestintätoimiston keräämään aineistoon, työeläkeyhtiön tekemän työyhteisökyselyn tuloksiin, kohdeyrityksen edustajan kanssa käytyjen palaverien muistiinpanoihin sekä kehittämishankkeen tekijän workshop-havainnointiin ja pienimuotoiseen haastatteluun. Viestintätoimiston tekemä kulttuurin kartoitus ja työeläkeyhtiön työhyvinvointikyselyn tulokset vaikuttivat sellaisinaan sopivilta tämän kehittämishankkeen tarkoituksiin. Työhyvinvointikyselyn tulosten avulla kehittämishankkeeseen saatiin työntekijän näkemys. Erityisesti työyhteisökyselyn osiot ”Lähiesimieheni toiminta” ja ”Osaaminen ja uudistuminen” olivat hyödyllisiä tämän kehittämishankkeen näkökulmasta.



KUVIO 7. Tutkimusaineiston kokoamisprosessi

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö samassa tutkimuksessa, on yllättävän vähäistä. Enemminkin voisi yhdistää erilaisia tutkimusmenetelmiä, teoreettisia näkökulmia ja eri aineistoja. Tällaista menetelmien ja lähestymistapojen yhdistämistä sanotaan triangulaatioksi, jota käyttämällä tutkimuksessa saadaan laaja-alainen, syvempi kuva tutkittavasta kohteesta ja näin voidaan parantaa tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006.)

Triangulaatio soveltui tähän kehittämishankkeeseen, koska tässä kerättiin tietoa esimiesten johtamisvalmiuksista eli haluttiin saada lisätietoa esimiesten toiminnasta sekä siihen vaikuttaneista tekijöistä. Käyttämällä kyselyä esimiesten johtamisvalmiuksien kartoitukseen saatiin tietoa nykytilasta ja siitä, miten yleisiä johtamiseen liittyvät haasteet mahdollisesti ovat olleet. Kohdeyrityksen yhteistyökumppaneiden tekemien tutkimusten avulla voitiin jatkaa ja syventää johtamisvalmiuksien tutkimista. Haastattelua voitiin käyttää myös tieteellisen viitekehyksen sisällön monipuolistamisessa siten, että kohdeyrityksen yhteistyökumppania haastatellaan kehittämishankkeen tekijä sai uusinta ja ajanmukaisinta tietoa yrityskulttuurin merkityksestä ja sen muutokseen liittyvistä johtamisen haasteista. Kehittämishankkeen lopuksi esiteltiin johtamistutkimuksen uusimpia tutkimustuloksia ja -suuntauksia.

Kehittämishankkeen metodin valinta lähti liikkeelle pohdinnasta, että tarvitaanko päätutkimuskysymyksen vastaamiseen uuden aineiston keruuta. Kysely valikoitui metodiksi sillä perusteella, että kyselyllä pystyy keräämään tietoa kohdeyrityksen koko esimieskunnalta (Ojasalo ym. 2015, 121.) Nimenomaan laaja aineisto oli yksi kyselytutkimuksen eduista. Kyselytutkimus oli ajankäytön kannalta tehokas ja vai-
vaton. Kyselytutkimuksen etuna oli myös se, ettei kehittämishankkeen tekijä vai-
kuttanut tuloksiin läsnäolollaan. Haasteena tämänkin kehittämishankkeen kyselyä
laadittaessa oli se, että miten vakavasti kohdeyrityksen lähiesimiehet suhtautuvat
kyselyyn. Haluavatko he vastata siihen ja miten rehellisesti he kyselyyn vastaavat?

Verrattuna haastattelututkimukseen, kyselytutkimuksessa ei voi kontrolloida vää-
rinyymmärryksen mahdollisuutta. Tämän vuoksi oli tärkeää käyttää aikaa kyselylo-
makkeen laadintaan ja panostaa myöskin siihen, että vastaajat tunsivat kunnolla
asiayhteyden, mihin kyselytutkimus liittyy. Kehittämishankkeen tavoitteena oli sel-
vittää, mitä kohdeyrityksen esimiehet ajattelevat, tuntevat ja kokevat liittyen esi-
miestyöhön ja samalla haluttiin tietoa heidän nykyisestä johtamisosaamisestaan.
Nämä tavoitteet huomioon ottaen, metodiksi valikoitui kyselylomake. (Hiltunen
2012.)

Kohdeyrityksessä oli aikaisemmin toteutettu kyselytutkimuksia henkilöstöhallinnon
alueeseen liittyen, mutta varsinaisesti johtamiseen liittyvää kartoitusta ei ollut aikai-
semmin tehty. Hiltusen (2012) mukaan kyselyn kysymykset kannattaa tehdä huo-
lella, sillä ne muodostavat perustan koko kehittämishankkeen onnistumiselle.
Tämä ohje mielessä, kyselylomakkeen luonnosteluvaiheessa perehdyttiin aikai-
sempaan vastaavaan tutkimusaineistoon, mikä auttoi hahmottamaan ja terävöittä-
mään ongelmanasettelua. Kyselylomakkeen eri versioita testasi kohdeyrityksen
palveluksessa oleva esimies, jolta tulikin hyviä ideoita ja palautetta kyselyyn liit-
tyen. Kehittämishankkeen esittely kyselyn alussa tarkentui ja selkiintyi palautteen
ansiosta, samaten kysymyksiä tehtiin kohderyhmälle ymmärrettävimmiksi muuta-
milla muutoksilla. Kysely käytiin lopuksi läpi konsernin henkilöstöpäällikön kanssa.
Hän lähetti kyselyn esimiestehtävissä toimiville henkilöille. Henkilöstö- ja viestintä-
johtaja lähetti vielä yhden muistutusviestin ennen vastaamisen määräajan pääty-
mistä.

Webropol -työkalulla toteutettu sähköinen kysely koostui 17 kysymyksestä, jotka oli johdettu pää- ja alatutkimuskysymyksistä. Kysely alkoi taustakysymyksillä ja jatkui johtamisosaamisen nykytilaa kartoittavilla monivalintakysymyksillä, joissa käytettiin Likertin neliportaista asteikkoa. Kyselyn viimeisessä osiossa pyrittiin saamaan tietoa johtamisosaamisen kehittämiseen liittyvistä tunnoista ja ajatuksista sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä käyttäen. Kyselystä tuli pitkä, mikä alussa arvelutti kehittämishankkeen tekijää, koska yleensä vastausprosentti on parempi lyhyissä kyselyissä. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja looginen. Pyrittiin selkeisiin kysymyksiin, jotka kaikki ymmärtävät samalla tavalla. Kysymykset pyrittiin pitämään lyhyinä, jotta niihin vastaaminen on helpompaa. Johdattelevia kysymyksiä pyrittiin välttämään ja kysymykset sijoitettiin siten, että helpoimmat olivat kyselyn alussa ja lopussa vaikeammat sekä enemmän pohdintaa vaativat kysymykset. (Hiltunen 2012)

Saatekirjeen laadintaan käytettiin aikaa ja nähtiin vaivaa, koska kyselylomakkeen alussa luettavissa oleva kyselyn saate on tärkeä vastausprosentin ja yleensäkin kehittämishankkeen onnistumisen kannalta. Hyvä saatekirje motivoi vastaamaan kyselyyn, mutta siinä on samalla lainsäädännöllisiä seikkoja, jotka on hyvä ottaa huomioon. Kehittämishankkeen tekijän täytyy selvittää tutkimuksen kohteena oleville henkilöille, että miksi tietoa kerättiin, ja että mihin sitä käytettiin. Saatekirjeessä kerrottiin, että mikä kehittämishanke on kyseessä, kuka sen tekee, mihin kyselyä tarvitaan, korostettiin jokaisen vastauksen tarpeellisuutta lopputuloksen kannalta ja kerrottiin, miten tuloksia käytetään. Saatekirjeeseen lisättiin maininta vastaajien anonymiteetistä eli siitä, että vastaaja säilyi nimettömänä ja häntä ei voitu vastauksista tunnistaa. (Saaranen ym. 2016.) Saatekirjeeseen pyrittiin kirjaamaan selkeät vastausohjeet ja määräaika, mihin mennessä vastausta odotettiin.

Tässä kehittämishankkeessa hyödynnettiin myös työeläkeyhtiön aikaisemmin tekemää kyselyä, joka koostui viidelle eri osa-alueelle jakaantuneista strukturoiduista, Likertin viisiportaisella asteikolla arvioitavista kysymyksistä (työeläkeyhtiö 2018):

1. Oma työni
2. Työyhteisön toimivuus

3. Lähiesimiehen toiminta
4. Osaaminen ja uudistuminen
5. Toimintakyky ja voimavarat

Havainnointi on oivallinen tapa kerätä arkipäiväistä arviointitietoa. Osallistamalla workshop-työskentelyyn kehittämishankkeen tekijä pystyi keräämään tietoa hankkeen eteenpäin viemiseksi havainnoimalla työpajaan osallistuneita ihmisiä ja heidän välilleen virinnyttä keskustelua workshopin aiheesta. Kehittämishankkeen tekijä esitteli itsensä workshopin alussa ja kertoi työn alla olevasta kehittämishankkeesta. Kuulijoille tehtiin myös selväksi, että kehittämishankkeen tekijä on tilaisuudessa havainnoimassa ja tarkkailemassa, koska avoimuus on suositeltavaa havainnointia tehtäessä. Kehittämishankkeen tekijä keräsi hyviä ideoita ja ajatuksia ruutuvihkoon, mitään numeerisia lomakkeita ei käytetty, joten havainnoinnilla saatiin lähinnä laadullista aineistoa. Loppujen lopuksi kehittämishankkeen tekijä toimi ryhmässä aktiivisena arvioijana osallistuessaan ryhmän toimintaan Tärkeänä pidettiin sitä, että workshoppiin osallistuneet esimiehet olivat tietoisia havainnoinnista. Havainnoinnista ei koitunut haittaa osallistujille. Kehittämishankkeen tekijä tiedosti havainnointia tehdessään, että se on subjektiivinen aineistonhankintamenetelmä. Workshop-työskentelyssä saatua aineistoa päätettiin täydentää pienimuotoisella ryhmähaastattelulla. (Saaranen ym. 2006.)

Haastattelua päätettiin käyttää apuna kehittämishankkeen suuntaamisessa. Haastatteluun osallistui neljä kohdeyrityksessä esimiestehtävissä toimivaa henkilöä, joten kyseessä oli pienimuotoinen haastattelu. Haastatteluun osallistuneet henkilöt edustavat kohdeyrityksen niin sanottua nuorempaa sukupolvea eli heidän mielipiteensä oli mielenkiintoinen lisä tähän tutkimusaineistoon. Haastattelu oli hyvin epämuodollinen, tutussa seurassa toteutettu, joten keskustelu oli hyvin vapaamuotoista. Haastattelussa ei käytetty mitään strukturoituja lomakkeita, vaan siinä testattiin lähinnä muutamia hypoteeseja (kohdeyrityksen johtamisosaamiseen ja yrityskulttuuriin liittyvissä teemoissa) ja haettiin vahvistusta siihen, että mihin esimiestyön kehittämisen aihepiireihin kehittämishankkeessa orientoidutaan. Haastattelusta kirjattiin muistiinpanot, haastattelua ei videoitu eikä nauhoitettu. Haastattelu oli tyypiltään strukturoimaton haastattelu eli menetelmänä se on hyvin joustava ja

mahdollistaa syvällisenkin tiedon hankkimisen aiheesta. Haasteena siinä on se, että keskustelu rönsyilee ja keskustelun vetäjän täytyy olla selvillä siitä, että mitä hän haluaa haastattelulla saavuttaa. Haastattelussa käytettiin keskustelua ohjaamaan avoimia ja tunnustelevia kysymyksiä. (Saaranen 2006.)

4.3 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Kehittämishanke on ollut yksi osa isompaa kohdeyrityksen esimiestyön kehittämis- ja kulttuurin uudistamisohjelmaa, joka on ollut meneillään kohdeyrityksessä. Näiltä osin kehittämishanke nivoutui luonnollisesti osaksi tätä isompaa hanketta ja tämä auttoi kehittämistyön suunnittelussa. Lahden ammattikorkeakoulusta nimettiin ohjaavaksi opettajaksi liiketalouden lehtori.

Kehittämishankkeen suunnittelu aloitettiin kohdeyrityksen henkilöstö- ja viestintäjohtajan kanssa ensimmäisessä ideointipalaverissa keväällä 2018. Aluksi käytiin läpi kohdeyrityksen esimiestyön ja yrityskulttuurin kehittämisprojektin sisältö ja keskeisimmät tavoitteet, jotta kehittämishankkeen konteksti tulisi tekijälle tutuksi. Kohdeyrityksen esimiestyön kehittämisen ja kulttuurin uudistamisprojektin tavoitteena on ollut nostaa ihminen keskiöön kaikessa tekemisessä ja johtamisessa. Yrityksessä halutaan uudistaa kulttuuria siten, että se tukee tavoitetta ja samalla tähdätään Suomen parhaiden työpaikkojen joukkoon. Henkilöstö – ja viestintäjohtajan kanssa hahmoteltiin kehittämishankkeen sijoittumista esimiestyön ja yrityskulttuurin kehittämisprojektiin. Yhdessä todettiin, että kehittämishanke tuo omalta osaltaan täydennystä meneillään olevaan isompaan projektiin erityisesti esimiestyön käytännön ohjeistukseen liittyen, mutta myös johtamisen tutkimuksen uusien trendien esittelyn osalta. Kehittämishankkeen näkökulmaa rajattiin siten, että ne johtamisosaamisen alueet, jotka käsitellään kohdeyrityksen yhteistyökumppaneiden järjestämissä koulutuksissa, jätetään pois tästä hankkeesta. Tehdyn rajauksen mukaan tässä kehittämishankkeessa kohdistetaan huomio uusimpiin johtamistrendeihin, jotka sopivat yrityskulttuurin uudistamissisältöön. Ensimmäisen ideointipalaverin jälkeen kehittämishankkeen tekijä osasi sijoittaa kehittämishankkeen isompaan kohdeyrityksessä käynnissä olevaan hankkeeseen ja sen pohjalta laatia kehittämishankkeen tutkimuskysymykset.

Kehittämishankkeen tavoitteiden määrittelyä jatkettiin seuraavassa tapaamisessa. Henkilöstö- ja viestintäjohtaja esitteli kehitysprojektissa mukana olevat yhteistyökumppanit, joista kehittämishankkeen kannalta tärkeimpänä mainittakoon tunnettu eteläsuomalainen viestintätoimisto. Viestintätoimiston tehtävänä kehitysprojektissa on ollut kulttuurikartan luominen ja kohdeyrityksen viestinnän uudistaminen, muun muassa päivittämällä malliksi esimiestyöhön liittyviä prosesseja ja ohjeistuksia. Uudistettavissa esimiestyön ohjeissa käytetään samoja tyylejä ja sanavalintoja kuin viestintätoimiston tekemissä malleissa. Kehittämishankkeen yhdeksi konkreettiseksi tuotokseksi määriteltiin päivittäiseen esimiestyöhön liittyvät lyhyet ja tiiviit ohjeistukset eli niin kutsutut one pagerit viestintätoimiston tekemien mallien pohjalta. One pagerit laaditaan siten, että ne tukevat yrityskulttuurin uudistamista eli ovat uuden yrityskulttuurin hengen mukaisia.

Kolmannessa tapaamisessa henkilöstö- ja viestintäjohtajan kanssa pohdittiin sopivaa tutkimusaineiston hankintatapaa. Varsinaisen primääriaineiston hankinta päätettiin toteuttaa Webropol -kyselyllä. Kyselyn alustavat kysymykset käytiin yhdessä läpi ja niihin tehtiin vielä muutoksia kohdeyrityksen tarpeiden näkökulmasta. Tavoitteena oli, että kyselyn avulla saatiin tietoa tämän kehittämishankkeen tarpeisiin, mutta myös kohdeyrityksen kokonaisvaltaista esimiestyön kehittämisprojektia varten. Kyselyn kysymykset keskittyivät näin ollen johtamishaasteiden ja myöskin johtamisen osalta osaamishaasteiden kartoittamiseen. Kyselyä testattiin käytännössä kohdeyrityksen esimiestehtävissä työskentelevän henkilön avustuksella ja häneltä saatiin hyviä käytännön vinkkejä kysymysten muotoiluun kohderyhmälle sopivimmiksi. Saatekirje laadittiin (LIITE 1) esimiehille lähetettävää sähköpostia varten, jossa kerrottiin kehittämishankkeesta ja sen tavoitteista. Henkilöstö- ja viestintäjohtaja lähetti saatekirjeen ja kyselyn omasta sähköpostistaan kaikille yrityksen esimiehille. Kysely päätettiin lähettää sopivasti ennen kesälomia ja vastaamiseen annettiin useita viikkoja aikaa.

Kyselyn vastaukset käytiin henkilöstö- ja viestintäjohtajan kanssa läpi kysymyskysymykseltä. Vastauksista nostettiin esille tiettyjä aihealueita, joihin päätettiin keskittyä käsillä olevassa kehittämishankkeessa. Kehittämishankkeen haluttiin tuottavan kohdeyrityksen käyttöön teoretietoa johtamisen uusimmista trendeistä, kuten vuorovaikutusjohtamisesta ja luottamusjohtamisesta sekä käytännöllisiä ohjeita eli ns. one pagereita yrityskulttuurin johtamisen tärkeistä prosesseista.

Yhteistyökumppanina toimineen viestintätoimiston tuottaman aineiston avulla tarkennettiin kohdeyrityksen nykytilaa useammasta näkökulmasta, tunnistettiin heikkouksia ja vahvuuksia liittyen esimiesten johtamistyöhön yrityskulttuurin uudistamistilanteessa ja havaittiin muutamia uusia kehittämiskohteita, jotka päätettiin ottaa mukaan tähän kehittämishankkeeseen.

Kohdeyrityksessä on aloitettu vuoden kestävä esimiesvalmennus, joka koostuu kuudesta eri moduulista. Esimiesvalmennuksen osakokonaisuuksien määrittelyyn ja sisällön suunnitteluun käytettiin tämän kehittämishankkeen tarjoamia kyselyn tuloksia sekä henkilöstö- ja viestintäjohtajan kanssa yhdessä ideoituja aiheita. Ensimmäisen kokonaisuus käsitteli kohdeyrityksen tulevaisuutta ja työelämän muutosta. Toinen kokonaisuus keskittyi esimiestyön vastuisiin ja velvollisuuksiin. Kolmannessa moduulissa käsiteltiin vuorovaikutustaitoja sekä viestintää. Neljännessä moduulissa, joka ajoittui tämän kehittämishankkeen loppuun, käsiteltiin rekrytointia ja perehdyttämistä. Kouluttajana toimi tunnettu pitkän kokemuksen omaava esimiestyön valmentaja, joka on aikaisemminkin vierailut kohdeyrityksessä pitämässä esimiesvalmennuksia. Kehittämishankkeen tekijä osallistui workshoppiin kuuntelijana ja keskustelijana, samalla tehden havaintoja käydystä keskustelusta ja ryhmäharjoituksista. Koulutuksen aluksi kohdeyrityksen yhden liiketoimintayksikön johtaja piti hyvän alustuksen aiheeseen. Hän käsitteli ansiokkaasti yrityskulttuurin muutostilannetta ja strategisia painotuksia. Kehittämishankkeen tekijä tutustui yrityksen strategiaan ja sen perusteella valitsi teoriaosuudessa käsiteltävät johtamisen uudet trendit. Kaksi viimeistä workshopia ajoittuvat tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle eli ne pidetään loppuvuodesta 2019. Ne käsittelevät valmentavaa johtamista ja ajankäytön hallintaa.

Teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen pidettiin henkilöstö- ja viestintäjohtajan kanssa palaveri one pagereihin liittyen. Tuossa vaiheessa valmiina olleet one pagerit katselmoitiin ja niitä ideoitiin lisää. Kehittämishankkeen viimeisenä vaiheena oli johtopäätösten ja käytännöllisten kehitysehdotusten tekeminen.

4.4 Aineiston analysointi

Kyselylomakkeen dataa analysoitiin siten, että ensin siitä selvitettiin kohdeyrityksen esimiesten johtamisosaamisen vahvuudet. Vahvuuksia peilattiin viestintätöiden tekemään kulttuurikarttaan, Sen jälkeen kyselyn tuloksista selvitettiin, millä johtamisen eri osa-alueilla oli puutteita ja mitkä osa-alueet vaativat kehittämistä. Lisäksi dataa pyrittiin analysoimaan niin, että siitä ilmentyi, millainen yrityskulttuuri organisaatiossa tällä hetkellä esimiestyön perusteella vallitsee ja mitä kehityskohteita tämän perusteella yrityskulttuurin johtamisen osalta nousi esille. Kehittämistarpeiden selvittelyssä ja kehittämishankkeen fokuksen suuntaamisessa käytettiin apuna havainnoinnista ja haastatteluista saatuja tuloksia.

Kyselyn vastaukset käytiin läpi kysymyksittäin ja niistä tarkasteltiin keskiarvoja. Webropolista saatavat erilaiset graafit ja taulukot toimivat tulosten havainnointikeinoina. Lopuksi kyselyn tuloksia peilattiin työeläkeyhtiön tekemän työhyvinvointikyselyn tuloksiin. Aineistoista tehdyille päätelmille haettiin vahvistusta tietoperustasta eli uusimmista johtamista ja yrityskulttuuria koskevista tutkimuksista. Näin saatujen päätelmien perusteella ryhdyttiin laatimaan esimiestyön tueksi one page-reita sisältävää työkalupakkia.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Esimiestyön vahvuudet ja kehittämisen kohteet

Esimiestyön vahvuuksia ja kehittämistarpeita kartoitettiin kahden eri kyselyn tulosten, workshoppeissa tehtyjen havaintojen, kulttuurikartan sekä pienimuotoisen ryhmähaastattelun perusteella. Kehittämishankkeen primääriaineistona toimi esimiestyön kysely, joka lähetettiin kaikkiaan 62:lle henkilölle, jotka toimivat kohdeyrityksessä esimiestehtävissä. Vastauksia kyselyyn tuli 37 kappaletta eli vastausprosentti oli näin ollen 60. Kohdeyrityksen henkilöstö- ja viestintäjohtajan kanssa todettiin, että vastausten määrä oli riittävä kokonaiskuvan muodostamiseen johtamisvalmiuksista ja esimiestyön kehittämistarpeista. Webropol -raportointiin koottiin kokonaisotoksen tulokset. Vertailua eri taustamuuttujien välillä (ikä, sukupuoli, esimieskokemus) ei tehty, koska sen ei katsottu tuovan lisäarvoa tuloksiin. Vastaa- jien ikäjakaumasta voitiin todeta, että 68% vastaajista on 36 – 55 -vuotiaita. Valta- osa vastaajista on 81% miehiä, mikä vastaa kohdeyrityksen esimiesten sukupuoli- jakaumaa.

Kyselyn tulosten raportista voi päätellä, että kohdeyrityksen esimiehillä on yhte- neväisiä ajatuksia johtamisen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Mieli- pide-eroja oli havaittavissa kyselyn avointen kysymysten vastauksissa liittyen johtamisosaami- sen tasoon ja kehittämistoiveisiin. Kohdeyrityksen yhteistyökumppanin vuonna 2018 tekemä työyhteisökyselyn vastausprosentti oli 55 prosenttia ja kyselyn tulos- ten kokonaiskeskiarvo oli 3.77. Kaikista vastaajista 26 prosenttia katsoi, että ti- lanne työyhteisössä vaatii kehittämistä ja 74 prosenttia vastaajista piti tilannetta hyvänä.

Kyselyn tulokset kertovat kohdeyrityksen esimiesten tämän hetkisestä johtamis- osaamisen tasosta sekä siihen liittyvistä kehittämistarpeista. Kannattaa kuitenkin huomioida, että hajonta vastausten välillä ei ollut suurta. Tässä kehittämishank- keessa vahvuuksina mainittuja asioita lienee tarpeen myös kehittää tulevaisuu- dessa niiden tärkeyden ja ajankohtaisuuden mukaisesti. Kyselyn tuloksen osoit- tautuivat hyödyllisiksi paitsi tälle kehittämishankkeelle myös kohdeyrityksen henki- löstösastolle tuoden päivänvaloon muitakin mahdollisia asioita, joihin

panostaminen tuo lisäarvoa yrityksen kulttuurin ja johtamistyön kehittämiseksi lähitulevaisuudessa. Vastaukset on analysoitu teemoittain niin, että yrityskulttuurin johtamiseen liittyvät esimiestyön vahvuudet ja kehittämiskohteet on kummatkin kerätty omiin asiakokonaisuuksiinsa. Tutkimusaineisto on liitteenä. LIITE 3.

5.2 Esimiehen työkalut arvostavaan ja keskustelemaan esimiestyöhön

Tutkimusaineiston antaman informaation perusteella yrityskulttuurin vahvistamisen työkalut kehitettiin seuraavien teemojen ympärille:

1. Rekrytointin mainio muistilista
2. Kiittäminen ja palkitseminen
3. Sisäisen vuorovaikutuksen vahvistaminen: Esimies paremman työyhteisön rakentajana ja työyhteisö yhteisöllisen yrityskulttuurin vahvistajana.
4. Itsensä johtaminen ja ajanhallinta
5. Yrityskulttuurin vahvistaminen kohti luottamukseen perustuvaa keskustelua ja arvostavaa johtamista.

Kehittämishankkeen konkreettisen tuotoksena syntyivät one pagerit eli lyhyet ja ytimekkään esimiestyön ohjeet. One pagerit rakentuivat kokonaan tai osittain Rossin (2015) esittelemien yhdeksän eri kulttuurijohtamisen osa-alueen pohjalle. Näitä osa-alueita ovat: rekrytointi, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen. One pagereita voidaan hyödyntää sellaisenaan tai niiden avulla voidaan käydä johtamisen kehittämiseen liittyvää keskustelua kohdeyrityksessä. One pagerit voidaan muokata kohdeyrityksessä viestintätoimiston tekemään malliin sopiviksi. Kohdeyrityksen toimuksesta one pagerit julkaistaan tässä kehittämishankkeen raportissa vain sisällön osalta.

Ensimmäinen one pager käsittelee rekrytointia, koska yrityskulttuurin vahvistamisen kannalta rekrytointi on olennainen prosessi. Suunnittelemalla rekrytointi oman näköiseksi kohdeyritys erottuu muista alan toimijoista reiluna ja aitona työnantajana. Uuden työntekijän sopivuutta kohdeyrityksen kulttuuriin kannattaa varmistaa hyvin esimerkiksi ottamalla haastatteluun mukaan tulevan työntekijän tiimikavereita, jolloin nämä voivat arvioida, josko hakijakandidaatti on porukkaan sopiva.

Työntekijät tuntevat yllättävänkin hyvin yrityksen kulttuurin ja osaavat määritellä, että millainen ihminen siihen sopii. Eikä kannata unohtaa sitäkään, että yrityksen, jotka viestivät vahvalla, omannäköisellä kulttuurillaan, ovat kiinnostavia työnhaku-kohteita. (Rossi 2015)

Johdettaessa rekrytointiprosessia yrityskulttuurin kautta työnhakijoiden lähettämien hakemusten käsittelyssä painottuu kohdeyrityksen arvojen, kuten luottamus ja rohkeus, peilaaminen hakemuksista. Hakemuksia käsitellään tällöin kohdeyrityksen arvojen ja luonnollisestikin tehtäväkuvauksen kautta. Näin pyritään löytämään avoinna olevaan tehtävään paitsi osaamiseltaan pätevä, mutta myös kulttuurillisesti sopiva henkilö. Rekrytointiprosessissa työhakijan sopivuutta kohdeyrityksen kulttuuriin pyritään tarkastelemaan jokaisessa vaiheessa. Myönteisen työnantajamielikuvan kehittämiseksi kohdeyrityksessä halutaan jättää työnhakijalle hyvä ja positiivinen kuva kohdeyrityksestä ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. (Rossi 2015, 55–56.)

Rekrytoinnin mainio muistilista

1. Suunnittele

- Mieti tehtävänkuva ja millaista persoonaa ja osaamista tehtävään tarvitaan.
- Tarkista löytyykö talon sisältä sopivaa henkilöä. Tarkista myös avoimet hakemukset.
- Valitse rekrytointiin sopivat työkalut

2. Laadi työpaikkailmoitus

- Kerro avoinna olevasta tehtävästä avoimesti ja selkeästi.
- Määrittele ilmoitukseen hakijalta tehtävään vaadittava osaaminen
- Kerro, mitä yritys voi tarjota hakijalle.
- Valitse oikea kanava työpaikkailmoituksellesi. Kokeile rohkeasti uusia tapoja hakea työntekijöitä: esimerkiksi video ja YouTube.

3. Valmistaudu haastatteluun

- Tutustu hakemuksiin ja hakijoiden tietoihin.
- Mieti etukäteen, mitä tietoja haluat saada selville hakijan osaamisesta
- Valmistele hyvät ja asialliset haastattelukysymykset
- Mieti, ketkä osallistuvat haastatteluun. Yleensä kaksi haastattelijaa on parempi kuin yksi.

4. Haastattele hakija

- Haastattelun alussa pyri rentouttamaan tilanne, jotta haastateltavan jännitys vähenee.
- Kysy ennalta valmistelemasi kysymykset, jotta saat selville työtehtävän kannalta olennaiset asiat
- Pyri haastattelussa rentoon, aitoon vuoropuheluun. Ja muista kuunnella.
- Kerro rehellisesti ja motivoivasti avoinna olevasta työtehtävästä ja yrityksestä.
- Kerro haastattelun lopuksi, miten rekrytointi etenee.

Kuvio jatkuu seuraavalla sivulla.

Rekrytoinnin mainio muistilista

5. Varmista hakijan antamien tietojen luotettavuus

- Tarkista, että pätevyysvaatimukset täyttyvät
- Katso sosiaalisesta mediasta hakijasta löytyvät tiedot (esim. LinkedIn)
- Jos otat yhteyttä suosittelijaan, pyydä yhteydenottoon työnhakijan lupa.

6. Mikäli käytät soveltuvuusarviointeja

- Käytä luotettavia arviointipalvelujen tarjoajia
- Kerro työnhakijalle arvioinnista etukäteen.
- Tulkitse tulokset tarvittaessa asiantuntijan avulla.
- Varmista, että palaute soveltuvuusarviosta menee myös työnhakijalle.

7. Rakenna myönteistä työnantajamielikuvaa viestinnällä

- Kerro haastattelussa työnhakijalle selkeästi, miten rekrytointi etenee ja missä aikataulussa.
- Mieti, missä onnistuit rekrytoinnissa ja missä on kehitettävää: opi jokaisesta rekrytoinnista.
- Kohtele työnhakijaa tuntevana, ajattelevana ihmisenä, ei pelkkänä sopivana resurssina.

8. Tiedota

- Kerro valinnasta tehtävään valitulle hakijalle.
- Ilmoita valitsematta jääneille. Kerro myös valitsematta jättämisen syyt. Haastatteluissa olleille, mutta valitsematta jääneille myönteinen ja kannustava puhelinoitto on parempi kuin sähköpostiviesti.

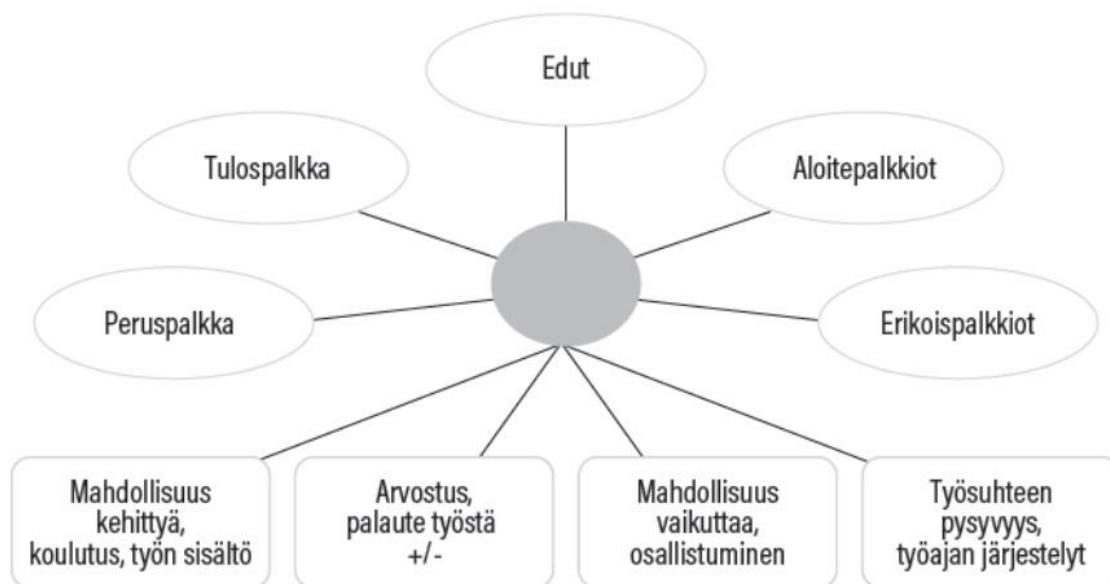
Ole aito ja rohkea rekrytoija. Anna kohdeyrityksen kulttuurin näkyä.

KUVIO 8. Rekrytoinnin mainio muistilista

Rekrytoinnissa kilpailukykyinen palkka on olennainen tekijä houkuteltaessa uusia, hyviä työntekijöitä. Palkitseminen kokonaisuutta kannattaa hyödyntää kohdeyrityksen rekrytoinneissa. Oikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen on seurausta hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä. Kohdeyrityksessä tiedostetaan, että palkitseminen on vahva tapa vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä ajatellaan ja toimitaan. Siksi kohdeyrityksessä halutaan miettiä palkitsemista osana yrityskulttuuria ja yrityksen arvojen viestijänä. Palkitsemisella halutaan viestiä työyhteisölle, että millaisia asioita kohdeyrityksessä arvostetaan ja halutaan palkitsemisella tunnustaa. (Ylikorkala 2018, 35–36 ja 41–43.)

Varsinkin nuoremmat työntekijät pitävät merkityksellisenä tekijänä yrityksen arvopohjaa ja yhteiskunnallista vastuullisuutta. Kohdeyrityksen arvoihin sidottu kokonaispalkitsemismalli kuvaa sen vastuullista yrityskulttuuria. Kohdeyrityksessä palkitsemisen tavoitteena on saada yrityksen palvelukseen halutunlaisia uusia työntekijöitä. Kohdeyrityksessä mietitään palkitsemista kokonaispalkitsemisen näkökulmasta eli palkitsemiseen sisältyvät sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat, kuten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, reilu meininki sekä työntekijän arvostus. Kohdeyrityksen esimiesten johtamistaitojen kehittämällä palkitsemisen osalta pyritään siihen, että esimiehet ovat tietoisia kaikista palkitsemisen

muodoista ja heitä kannustetaan käyttämään niitä rohkeasti. Luonnollisestikin hyvää esimiestyö sisältää myös aineellisen eli palkka-asioiden oikeudenmukaisen hoidon. Kohdeorganisaation palkitsemisen tapojen suunnittelussa voi hyödyntää alla olevaa Ylikorkalan ym. (2018) palkitsemisen tutkimusohjelman kokonaispalkitsemisen mallia. (Ylikorkala 2018, 35 – 36 ja 41 – 43.)



KUVIO 9. Palkitsemisen tutkimusohjelman kokonaispalkitsemisen malli. (Ylikorkala ym. 2018.)

Erilaisia palkitsemisen tapoja on Ylikorkalan ym. (2018) mukaan löydetty noin kaksisataa. Kohdeyrityksen palkitsemisen kehittämiseen liittyen käydään seuraavaksi läpi muutamia ideoita palkitsemisen eri muodoista. Ideat perustuvat Aalto yliopiston Tuotantotalouden laitoksen Palkitsemisen tutkimusohjelman tuloksiin.

Palkitsemissalkku on Suomen Palkitsemiskeskuksen luoma malli, jota on helppo muokata jokaisen yrityksen tarpeisiin. Siihen on listattu kaikki palkitsemisen eri muodot, joita palkitsemisen suunnittelusta vastaava henkilö pääsee muokkaamaan yrityksen tarpeisiin sopiviksi. Palkitsemissalkku on oiva tapa kertoa henkilöstölle, mitä palkitsemisella halutaan saavuttaa. (Ylikorkala ja ym. 2018, 36 – 37.) Tutkimusaineistosta tehtyjen päätelmien perusteella kohdeyrityksen palkitsemissalkku voi sisältää esimerkiksi johtamisen laatuun, työn sisältöön, osallistumiseen

koulutukseen, työssä kehittymiseen, vapaa-aikaan liittyviin etuihin, palkkaan, bonuksiin, muihin rahallisiin etuihin ja yhteisöllisyyteen liittyviä palkitsemisen tapoja.

Työhön ja toimintatapaan liittyvät palkitsemisen tavat:

- Johtamisen laatu: laadukas esimiestyö, palaute työstä, arvostava ja kuunteleva johtaminen.
- Työn sisältö: selkeät toimenkuvat, yhtenäinen esimiestyön malli.
- Osallistuminen: erialaiset työryhmät, henkilöstön edustus johtoryhmässä, oivallusten ja ideoiden keräys koko työyhteisöltä.

Kasvuun ja kehittymiseen liittyvät palkitsemisen tavat:

- Koulutus: opiskelu työajalla, perehdytys, omaehtoinen opiskelu, esimieskoulutus
- Kehittyminen työssä: kehityskeskustelut, työnohjaus, mentorointi.
- Vapaa-aika: vuorotteluvapaa, smartum -setelit.

Aineellinen palkitseminen:

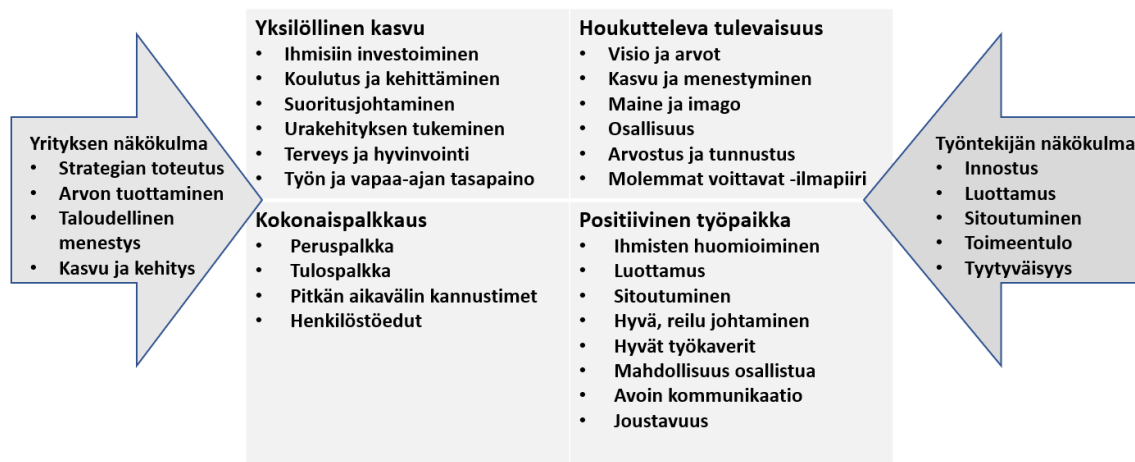
- Palkka: bonusjärjestelmä ylemmillä toimihenkilöillä, bonuspalkkiot hyvistä suorituksista, pienemmät palkinnot onnistumisista.
- Suoritusperusteinen palkkio: kannustuspalkkio, innovaatiopalkkio, aloitepalkkiot, urakkapalkkaus

Erilaiset edut:

- Rahalliset edut: tuettu työpaikkaruokailu, matkapuhelinetu, auton lämmityspaikat, lounas- ja kahviliput.
- Yhteisöllisyys: tiimitapahtumat, kesäjuhlat, pikkujoulut, merkkipäivämuistaminen, palvelusvuosimuistaminen.

Rakennettaessa myönteistä yrityskulttuuria ja houkuttelevaa työnantajamielikuvaa, palkitsemisesta kannattaa tehdä työntekijälle kiinnostava. Palkitseminen voidaan kuvata vaihtosuhteena: mitä yritys tarjoaa työntekijälle vastineeksi tämän antamasta työpanoksesta. Houkuttelevan palkitsemisen mallin tavoitteena on luoda

positiivinen työnantajamielikuva talossa jo oleville työntekijöille, tuleville työntekijöille, mutta myös talon ulkopuolisille yhteistyötahoille ja sidosryhmille.



KUVIO 10. Kohdeyrityksen kokonaispalkitsemisen malli (mukaillen Ylikorkala ym. 2018, 38.)

Kiittäminen on oivallinen keino parantaa työyhteisön palautteenantamiskulttuuria. Puhumattakaan siitä, miten hyvää se tekee tuloksellisuudelle ja työhyvinvoinnille. Usein kiittäminen ja kehuminen jää kehityskeskustelun varaan. Se ei ole tarpeeksi. Paras kiitos on aito ja ajankohtainen kiitos: kehu silloin kaveria, kun tilanne on tuore. Myöhemmin tarjoiltuna kiitos ja kehu tuntuu laimealta, vaikka tosin parempi sekin kuin ei kiitosta ja kannustusta laisinkaan. Kiittäminen liittyy olennaisesti tämän kehittämishankkeen teemoihin kuten luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Kiitoksen kautta välittyvä arvostus kasvattaa niitä molempia. Kiitoksen vastaanottaminen voi tuntua joskus hankalalta. Siksi eräässä yrityksessä sovittiinkin, että kehuun ja positiiviseen palautteeseen vastataan vain ”kiitos”. Näin luotiin toimintakulttuuri, jossa kehun antajaa kunnioitettiin, eikä turhia selityksiä tarvittu kummallakaan puolella. (Rossi 2014)

Konkreettinen ehdotus esimiehille: ota kiittäminen ja kehuminen työtehtäväksesi, jolle kirjaat aikaa kalenteristasi. Kehu, kiitä ja kannusta kaveria kerran päivässä – tai edes viikossa. Esimiehen käytös ja esimerkki rakentavat yrityskulttuuria joka päivä. Kun laskee yhteen kaikki vuoden aikana lausutut kannustavat sanat ja kiitokset, niin vaikutus työyhteisössä on takuulla positiivinen. Kehumisen ja kiittämisen one pagerin otsikko on: tunnista onnistumiset.

Tunnista onnistumiset.

- Tunnista onnistumisen paikat: missä on onnistuttu, sekä työyhteisönä että yksilöinä?
- Kehu ja kiitä aina, kun siihen on tilaisuus.
- Kannusta kaikkia työntekijöitä antamaan toisilleen palautetta.
- Ihmiseltä ihmiselle: osoita arvostavalla palautteella välittämistäsi.
- Käytännön vinkki: perusta lahjakaappi, kiitos -kaappi.
 - Kaapissa on pieniä kivoja palkintoja, joilla voit palkita heti, kun joku työntekijöistä on onnistuneella työsuorituksellaan tai hyvällä idealaan palkintonsa ansainnut.
 - Pienellä eleellä voi olla suuri vaikutus työnantajamielikuvaan ja ilma- piiriin.

Kiittämiseen ja saavutusten juhlistamiseen liittyy olennaisesti myös myötätunnon ja myötäinnon lisääminen kohdeorganisaatioissa. Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä on hyvä yhteishenki ja reilun tekemisen meininki. Workshopeissa tehtyjen havaintojen ja esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta voi kuitenkin tehdä sen päätelmän, että yhteisöllisen yrityskulttuurin rakentamiseen ja esimiesten tunnetaitojen kehittämiseen sekä vahvistamiseen kannattaa kohdeyrityksessä panostaa. Miten myötätuntoa voidaan käytännössä lisätä työpaikalla? Sitä voidaan kehittää parantamalla sosiaalisen kanssakäymisen laatua työyhteisössä. Asiaa voidaan lähestyä CoPassion tutkimushankkeen (Pessi ym. 2017) ohjeita mukailien tehtyjen one pagerien avulla. One pagerit ovat: esimies paremman työyhteisön rakentajana ja kohti keskustelevaa yrityskulttuuria.

Esimies paremman työyhteisön rakentajana

- Ole saatavilla
 - kysy ja tarjoa apuasi. Pidä ovi auki.
- Opettele tuntemaan työkaverisi
 - emme tiedä toistemme taakkoja, joten kysy ja kuuntele nöyrästi.

- Uskalla toimia
 - uskalla tehdä pieniä myötätunnon tekoja arjessa.
- Rakenna yhteisöllisyyttä
 - järjestä yhdessäolon hetkiä.
- Pysähdy
 - muista levätä ja rentoutua. Huolehdi ajanhallinnasta ja omasta jaksamisesta.

Kohti keskustelevaa yrityskulttuuria

- Ollaan aitoja. Ollaan ihmisiä, ei pelkästään työntekijöitä.
- Päätetään asioista yhdessä. Se lujittaa sosiaalista yhteisöämme.
- Osoitetaan toisillemme tunnustusta. Huomataan sanoilla ja teoilla toistemme saavutukset.
- Juhlitaan ja viljellään yhdessä huumoria. Työ on työtä, mutta hauskaa saa olla.
- Nostetaan kissa pöydälle. Otetaan ongelmat heti käsittelyyn. Niistä voi oppia.

Ajanhallinta valikoitui itsensä johtamisen alueelta one pagerin aiheeksi. One pagerin tavoitteena on antaa ajatuksia ja vinkkejä ajanhallintaan ja kiireen kesyttämiseen sekä yleensäkin tavoitteelliseen työskentelyyn. Tuominen ja ym. sekä Aalto yliopiston ajanhallinnan verkkokurssi tarjosivat ideoita, joista one pageria lähdettiin luomaan. (Tuominen ym. 2012; Aalto yliopiston verkkokurssi 2018.)

Itsensä johtaminen

Aikaa ei voi hallita, mutta sinä päätät, mihin suuntaat energiasi.

Rakenna ajanhallintasi vahvuuksiesi pohjalta.

- Keskity ja priorisoi.
 - tunnista tärkeät työtehtävät. Keskity olennaiseen ja yhteen asiaan kerrallaan. Käytä fokuskelloa.

- rytmi on tärkeä: rakenna rutiinit, jotka kantavat. Kirjaa viikkosuunnitelma ja tavoitteet.
- Mieli rauhoittuu, kun asiat ovat järjestyksessä.
- Hallitse kalenteriasi
 - varaa kalenteristasi aikaa työtehtävien tekemiselle.
 - mieti aamulla, mikä on päivän tärkein työtehtäväsi ja käytä siihen virkein aikasi.
 - jätä tilaa yllätyksille.
 - varaa päivästäsi 90 minuuttia ihmisten kohtaamiselle ja läsnäololle.
- Kesytä keskeytykset
 - katso sähköposteja suunnitelmallisesti, tiettyyn aikaan työpäivästä.
 - päätä, milloin sinua saa häiritä.
 - kunnioita työkaverin työrauhaa.
- Tiedosta, mihin aikasi kuluu
 - selvitä itsellesi, mikä on tärkeää ja olennaista.
 - mieti, mihin haluat keskittyä ja käyttää energiasi.
 - pohdi, mistä olet valmis luopumaan.
 - päätä, missä tehtävissä vähempikin riittää.

Työtehtävien priorisointi ja keskittyminen olennaisiin tehtäviin voi olla haastavaa, jos tavoitteet eivät ole selkeitä. Kaikilla yrityksen työntekijätasoilla esimiesten tehtävä on pitää huoli siitä, että alaiset tietävät, mitkä heidän ensisijaiset tavoitteensa ovat ja mitkä niistä on tärkeimmät. Kohdeyrityksen esimiehille tehdyn kyselyn vastauksista voi päätellä, että tavoitteiden tarkennus ja niiden tärkeysjärjestys on asia, joka kohdeyrityksessä kannattanee ottaa mietintään ja keskusteluun.

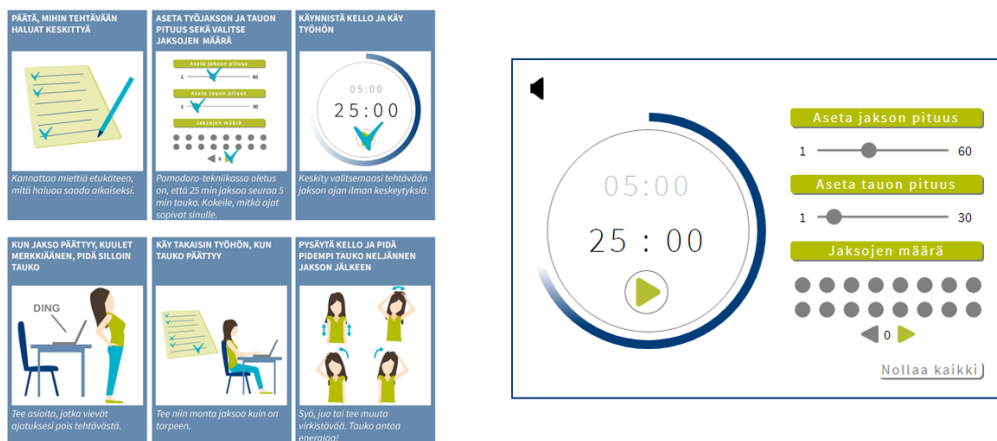
Keskittyminen on yksi itsensä johtamisen ja ajanhallinnan keskeisistä taidoista. Työterveyslaitos on kehittänyt keskittymisen avuksi fokuskellon, joka on kaikkien

vapaasti käytettävissä. Mikäli kohdeyrityksen esimiehet eivät vielä käytä fokuskelloa, siihen kannattaa tutustua.

Fokuskello ajanhallinnan avuksi

Pomodoro tekniikkaan perustuvan Fokuskellon käyttö auttaa keskittymään.

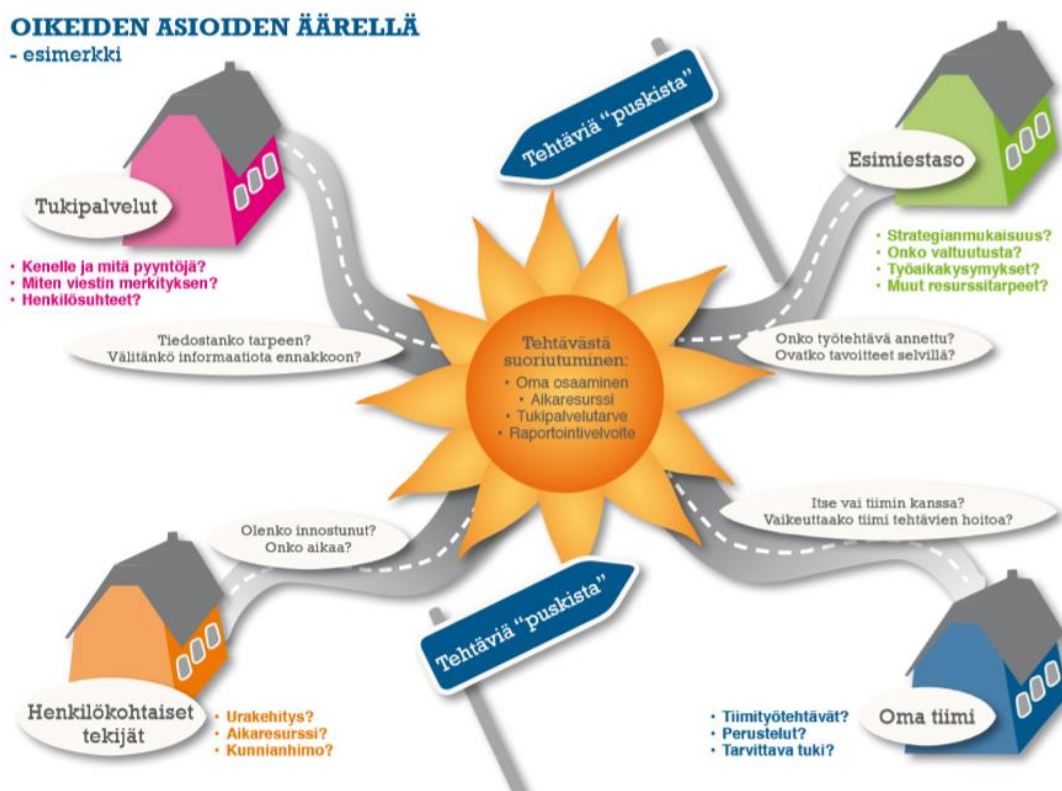
Pomodoro tekniikassa on kyse siitä, että työskennellään esimerkiksi 25 minuutin jaksoissa ja pidetään sen jälkeen lyhyt tauko. Kello madaltaa toimeen tarttumisen kynnystä ja vähentää keskittymistä heikentäviä häiriöitä. Työkalu on Työterveyslaitoksen kehittämä ja se on kaikkien vapaasti käytettävissä.



© Yli-Kaitala, Toivanen, Janhonen 2016.

KUVIO 11. Fokuskello ajanhallinnan avuksi. (Yli-Kaitala ym. 2016.)

Oikeiden asioiden äärellä -työkalun tavoitteena on tehostaa ja parantaa työn tekemisen kohteiden tunnistamista ja työskentelytapaa. Tämä työkalu on hyödyksi silloin, kun työyhteisössä on kokemus, että siellä ei tehdä oikeita asioita. Se on tarpeellinen myös silloin, kun uusia työtehtäviä ja haasteita tulee koko ajan entisten lisäksi, jolloin työkuorma lisääntyy, mutta työyhteisössä ei pysähdytä miettimään, että voisiko jotain tehdä järkevämmiin. Fokusoinnissa voi olla kehittämistä eli siinä, että tehdäänkö oikeita asioita, vai tehdäänkö kaikkea mahdollista vähän sinne päin. (Ekonen ja ym. 2014, 28.)



KUVIO 12. Oikeiden asioiden äärellä (Ekonen ym. 2015, 30)

Sisäisen työyhteisön vahvistaminen viestinnän avulla nousi kyselyssä selkeästi yhdeksi kehittämiskohteeksi. Sisäisen sosiaalisen verkoston vahvistamista lähestyttiin seuraavien kysymysten avulla:

- Miten yrityksen työntekijät saavat työssään tarvitsemansa tiedon tasapuolisesti, ketterästi ja laadukkaasti?
- Miten tavoittaa kaikki työntekijät optimaalisella tavalla, koska taustat tiedonhankintaan ovat erilaiset?
- Miten kohdeyrityksen työntekijät voisivat olla enemmän vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (oman liiketoimintayksikön sisällä ja toisaalta yli liiketoimintayksikkörajojen)?
- Miten kohdeyrityksen johto saadaan lähemmäksi työntekijöitä?

Johto koetaan tutkimusaineiston perusteella etäiseksi, joten asian korjaamiseksi johdon ja työntekijöiden täytyy lähentyä toisiaan. Luodakseen parempaa ja

henkilökohtaisempaa suhdetta työntekijöihinsä kohdeyrityksen johto voi helpottaa lähestymistä monella ei tavalla. Kuuntelemisen ilmapiiri saa vahvistusta siitä, että työntekijät rohkaistuvat kysymään, kertomaan huolenaiheistaan ja myöskin antamaan palautetta. (Rossi 2014, 122 ja 149.) Tullaan tutuiksi -one pager esittelee käytännön vinkkejä siihen, miten esimiestyöhön ihmisten parissa voi käyttää enemmän aikaa.

Tullaan tutuiksi

Käytännön vinkkejä – käytän aikaa esimiestyöhön ihmisten parissa.

- Johdon vartti
 - johtajat varaavat kalenteristaan 1-2 tuntia viikossa epämuodollisille tapaamisille työntekijöiden kanssa. Tuolloin työntekijät voivat käydä juttelemassa esimiesten, johtajien ja toimitusjohtajan kanssa mieltään askarruttavista asioista.
- Johdon kahvihetki
 - johtajat ovat tavattavissa kahvittelun merkeissä henkilöstöruokalassa esimerkiksi kerran kuukaudessa.
- Esimiesbriiffi
 - toimitusjohtaja pitää kuukausittain infotilaisuuden kaikille esimiehille. Tilaisuuteen voi lähettää kysymyksiä etukäteen.
- Esimieslounaat
 - toimitusjohtaja järjestää esimiehille kerran kuukaudessa lounastilaisuuden, jossa voidaan vaihtaa kuulumisia ja jutella ajankohtaisista asioista.
- Tyhjä tuoli
 - johtoryhmässä on tyhjä tuoli, johon esimiehet voivat tulla juttelemaan johtoryhmän kokoukseen tiimissään esille nousseista asioista.
- Tullaan tutuiksi

- johto tutustuu työntekijöihin, kuuntelee heitä. Toimitusjohtaja kiertää eri työpaikoilla ja työpisteillä tapaamassa työntekijöitä.

Mahdollisuuksia sisäisen verkoston ja vuorovaikutuksen luontiin sekä kehittämiseen on monia. Kohdeyrityksessä sosiaalisen sisäisen verkoston ja hyvän työyhteisön luonti voidaan aloittaa suunnittelemalla uusia toimintatapoja ja miettimällä, mitä uusia sosiaalisia viestintävälineitä voitaisiin ottaa käyttöön. Yrityskulttuurin muutoshankkeessa sosiaalisen työyhteisön kehittäminen on yksi hyvä keino edistää kulttuurin muutosta. Henkilökunnan ideoita kannattaa kuunnella ja ulkopuolinen asiantuntijakin voi tuoda lisäarvoa suunnitteluun. Hyviä ideoita sosiaalisen työyhteisön luontiin löytyy muiden yritysten onnistuneista käytännöistä, joista osa voisi sujahtaa sovelluttuna kohdeyrityksen toimintaan. (Hurmerinta 2015.)

Kohdeyrityksen tapauksessa kyseeseen voisi tulla esimerkiksi videon hyödyntäminen uutisointi-, koulutus- ja perehdytysvälineenä. Vanhan ajan intra ei ole vuorovaikutteinen viestintäväline ja kohdeyrityksen esimiehille tehdyn kyselyn mukaan tiedon löytäminen intrasta voi olla haastavaa. Videon käyttö on yksi hyvä keino sosiaalisen työyhteisön luomisessa ja sisäisen viestinnän uudenaikaistamisessa. Johtajat voivat toimia esikuvina, jotta vanhoille tavoille uskolliset työntekijät uskaltavat mukaan, ehkä vähän pelottavaankin kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen uusien sisäisen viestinnän välineiden avulla. Video on mainio väline, jonka avulla voi kertoa mistä asioista vain. Video mahdollistaa ihmisläheisemmän viestintätavan (verrattuna esimerkiksi intraan). Tieto on tällöin helpommin käsiteltävissä. Globaalissa yrityksessä, jollainen kohdeyrityskin on, videolla esiintyvien kasvojen näkeminen lähentää työntekijöitä toisiinsa. (Hurmerinta 2015, 56 – 64.)

Videolla voidaan kertoa esimerkiksi kohdeyrityksen saavutuksista ja onnistumisista (onko esimerkiksi saatu hyvä kauppa solmittua), uusista rekrytoinneista, strategiasta ja tavoitteista tai vaikkapa tulevista kohdeyrityksen yhteisistä henkilöstölle järjestettävistä juhlista. Video voi olla tyyliltään inhimillinen, hauska, mielenkiintoinen. Inhimillinen ote ihastuttaa ja motivoi katsomaan ja kuuntelemaan. Itseasiassa, mitä rosoisempi video, niin sitä suosittuampi! (Hurmerinta 2015; 56–64)

Kohdeyrityksessä on käytössä Yammer, jonka käytön tehostamista kannattanee selvittää. Yammer on hyvä sosiaalisen internetin sovellus, joka mahdollistaa

kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen ajasta ja paikasta riippumatta. VR Trackissa, jota tässä tapauksessa benchmarkataan, on otettu Yammerissa käyttöön kyselytunnit: ”Junaliikennöinnin kyselytunnit”, jolloin toimitusjohtaja vastaa henkilökunnan kysymyksiin. Nämä kyselytunnit ovat muuttaneet keskustelukulttuurin, kun kaikille on annettu mahdollisuus viestiä. (Marin ja ym. 2015)

Kohdeyrityksellä on hyvä ja toimiva uudistettu kehityskeskusteluprosessi ja siihen liittyen työkaluna päivitetty kehityskeskusteluohje ja kehityskeskustelulomake. Kohdeyritykselle ei näin ollen ole tarvetta tehdä one pageria liittyen kehityskeskusteluihin. Esimiehille tehdyn kyselyn muutamista vastauksista tosin kävi ilmi, että kehityskeskustelut eivät olleet vielä kaikille esimiehille tuttuja asioita, eikä heillä vastaustensa perusteella ole tietoa, mistä kehityskeskusteluun liittyvä ohjeistus löytyy. Kehityskeskustelut ovat strategisesti tärkeä työkalu, koska sen avulla työntekijälle kerrotaan, miten hänen työsuorituksensa ja osaamisensa linkittyvät yrityksen strategiaan. Kaikkien kohdeyrityksen esimiesten on siten oltava tietoisia kehityskeskusteluprosessista ja siihen liittyvistä ohjeistuksesta. (Ekonen ja ym. 2014, 50)

Kohdeyrityksen esimies voi lähteä kehittämään ja vahvistamaan omaa johtamisosaamistaan arvioimalla omaa johtamiskäyttäytymistään ja siinä olevia mahdollisia kehityskohteita. Kohdeyrityksessä lähtökohtana johtamisosaamisen kehittämässä on hyvän luottamuksellisen ilmapiirin ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen siten, että asian ja ongelman sijaan pyritään kohtaamaan ihminen. Samalla johtamiskäyttäytymisen kehittäminen vahvistaa ja tukee yrityksen kulttuuria. (Parviainen ym. 2017.) Näitä samoja asioita voi esimies tuoda keskusteluun myös omassa kehityskeskustelussaan.

Työkalu oman johtamiskäyttäytymisen vahvistamiseen ja oman johtajuuden arviointiin:

1. Tutkaile viikon ajan omaa käyttäytymistäsi työyhteisössänne esimerkiksi seuraavien näkökulmien avulla:

Kun saavut aamulla työpaikallesi, miten toimit: miten kohtaat työntekijät ja kollegasi?

Millainen ihmiskäsitys sinulla on eli mitä ajattelet työntekijöistäsi ja kollegoistasi ihmisinä?

Millainen johtamiskäyttäytyminen on sinun vahvuutesi? Mitä osa-alueita sinun kannattaisi kehittää? Tietoa tähän saat esimerkiksi henkilöstökyselyissä saamastasi palautteesta.

2. Pohdi omia arvojasi ja kirjaa ne paperille. Voit lähestyä tätä kysymystä esimerkiksi seuraavien näkökulmien avulla:

Mikä on sinulle elämässä tärkeää?

Mitkä ovat sinun arvosi?

Miten nämä sinulle elämässäsi tärkeät asiat ja arvot näkyvät sinun elämässäsi ja valinnoissasi?

Vaihtoehtoisesti voit pyytää työntekijöitäsi kertomaan, mitä arvoja he näkevät sinun toteuttavan päivittäisessä esimiestyössäsi.

3. Muodosta itsellesi johtamisen tukiverkosto, johon voi kuulua oma esimiesi, kollegoitasi ja alaisiasi. Valitse itsellesi muutama asia, kehittämiskohde, joista haluat tukiverkostosi kanssa säännöllisesti keskustella. Varaa tapaamisille aika kalentereista, jotteivät ne unohdu. (Parviainen ym. 2017, 52 ja 132 – 133.)

Yrityskulttuurin vahvistamiseen liittyviä one pagereita ovat luottamuksen ja arvostuksen lisäämiseen tähtäävät ohjeistukset. Nämä kaksi one pageria: katse ihmiseen ja arvostus, on tehty mukailen Vilkmänin (2018) Hyvän johtamisen ideapakkaa.

Katse ihmiseen

Luottamuksen ilmapiirin luonti on sinun tärkeimpiä tehtäviäsi. Rakenna luottamusta ja arvostusta.

- Käyttäydy luotettavasti
- Pidä sanasi
- Ole rehellinen
- Kerro tärkeät asiat aina kasvokkain

- Jaa tietoa ahkerasti. Varmista, että tieto saavuttaa jokaisen työntekijän.
- Salli erilaiset näkemykset. Arvosta jokaisen mielipidettä ja ota ne huomioon.
- Aloita ja lopeta palaverit johonkin muuhun kuin työasiaan. Aloita palaveri huomioimalla jokaisen viimeaikaiset onnistumiset.
- Järjestä säännöllisesti tiimitapahtumia
- Kysy miten työ sujuu ja tarvitseeko toinen apua. Tunne ilot ja huolenaiheet.
- Keskustele. Kysy mielipidettä tai kehitysehdotusta.
- Kehu ja kiitä. Anna palautetta hyvin tehdystä työstä.
- Tartuta toisiin myönteisiin tunteita
- Voit päättää luottaa työntekijään siihen saakka, kunnes hän osoittaa olevansa epäluotettava.
- Pidä huolta, että työtaakka jakautuu tasaisesti
- Järjestä aikaa ihmisten johtamiselle.
- Käy työntekijöiden kanssa joskus kahvilla tai lounaalla

Arvostus

Arvostus on yksi toimivan työyhteisön perusasioista. Arvostus on pieniä asioita arjessa.

Osoita arvostusta

- Tervehtimällä, hymyilemällä, kuuntelemalla ja kiittämällä.
- Olemalla läsnä ja kohtaamalla ihmiset aidosti.
- Kysymällä: "Miten meillä menee?" "Miten sinulla menee?"
- Neuvomalla ja auttamalla.
- Tarjoamalla osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.
- Antamalla tilaa uusille ideoille ja näkökulmille.
- Olemalla reilu ja tasapuolinen.

- Antamalla onnistumisen palautetta.
- Olemalla kiinnostunut toisesta ja toisen työstä.
- Asettumalla toisen asemaan
- Pyydä suoraan ja kohteliaasti. Kukaan ei pidä käskyttämisestä.
- Muista hyvät käytöstavat –niillä pääsee pitkälle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdinta

Esimiestyön ja yrityskulttuurin välisen yhteyden tunnistaminen voi tämän kehittämishankkeen tulosten mukaan olla haastavaa. Esimiestyön laadukkuuden tärkeys tunnistetaan, mutta sitä ei ehkä osata liittää yrityskulttuurin kontekstiin. Välttämättä ei nähdä esimiestyön laadun merkitystä yrityskulttuurin muokkaajana. Kokonaiskuvan muodostuminen kaikista yrityskulttuuriin vaikuttavista tekijöistä jää tällöin puutteelliseksi. Tällä kehittämishankkeella haluttiin osoittaa, että nimenomaan johtamista kehittämällä voidaan uudistaa yrityskulttuuria.

Kehittämishankkeen tuloksista on havaittavissa, että yhtenäinen kaikki kohdeyrityksen liiketoimintayksiköt kattava esimiestyön viitekehys puuttuu. Esimiestyön ohjeistus ja käytännöt koetaan erilaisiksi eri puolilla kohdeyritystä. Läsna oleva, ihmisläheinen johtaminen nähdään tavoiteltavaksi johtamismalliksi, mutta ei oikein hahmoteta, että miten se linkittyy omaan arkityöhön tai yrityskulttuurin uudistamiseen. Halua uudistumiseen ja kehittymiseen on, mutta sitä ei välttämättä priorisoida tärkeimmäksi tehtäväksi. Havaittavissa on, etteivät esimiehet oikein tiedä, mihin suuntaan omaa osaamista pitäisi kehittää ja eikä oman osaamisen merkitystä yrityskulttuurin muutoksen kokonaiskuvassa nähdä selkeästi.

Tämä kehittämishanke lähti liikkeelle omalta osaltaan ratkaisemaan esimiestyön ohjeistukseen liittyviä haasteita. Pian hankkeen edetessä selvisi, että kehittämishanke ei yksin riitä ratkaisemaan tätä ongelmaa. Tämä tutkimus toimii toki perusteltuna lisänä esimiestyön kehittämisen kokonaishankkeessa. Ongelmallista tämän kehittämishankkeen kannalta on, että kokonaiskuva eli esimiestyön viitekehys, on puutteellinen. Kehittämishankkeessa kohdeyritykselle esitetty uudistava läsnäolevan ihmisläheisen johtamisen idea jää irralliseksi, koska tätä kehittämishanketta tehtäessä kaikkia eri liiketoimintayksiköitä sitova yhteinen esimiestyön runko puuttuu. Tutkimuksen kyselyyn annetuista avoimista vastauksista käy ilmi, että johtaminen eri yksiköissä on hyvinkin erilaista. Tämän kehittämishankkeen tarpeisiin tehdyssä kyselyssä ei eritelty eri liiketoimintayksiköitä, mikä näin kehittämishankkeen edetessä olisi antanut lisätietoa eri yksiköiden välisistä eroista. Avoimista vastauksista voi päätellä, että kohdeyrityksessä ei ole yhteistä esimiestyön mallia, joka kattaisi koko yrityksen. Rossi on esittänyt ajatuksen siitä, että johtamisen

viitekehys, yhdessä määritellyt tavat toimia, pitävät huolen siitä, että esimies omalla esimiestyöllään edistää toivottua yrityskulttuuria, eikä murena sitä. (Rossi 2015, 22 – 27.) Peilattaessa tätä Rossin esittämää ajatusta tutkimustuloksiin voitaneen todeta, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyrityksessä työjohtamisen viitekehyksen parissa on vielä kesken, ja että sitä kannattaa ehdottomasti jatkaa.

Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, että kohdeyrityksen esimiestyötä kuvaava malli on hyvä saada osaksi johtamisen arkea jokaisessa kohdeyrityksen liiketoimintayksikössä. Esimiestyön malli tai runko, osoittaa esimiehille, että ihmisten johtamiseen on lupa ja siihen pitää käyttää saman verran aikaa kuin asiajohtamiseen. Merkittäväksi esimiestyön haasteeksi kyselyyn vastanneet kokivat ajan puutteen johtamistyössä. Useissa vastauksissa sanottiin, että ei ole aikaa ihmisten johtamiselle. Tulos on merkittävä kohdeyrityksen kulttuurinmuutoshankkeen kannalta. Yrityksessä halutaan nostaa ihminen keskiöön kaikessa tekemisessä, joten tämän kehittämishankkeen tulosten perusteella on olennaisen tärkeä nostaa ihmisten johtamisen merkitystä ja statusta kohdeyrityksen toiminnassa. Tämä tulos osaltaan vaikutti siihen, että johtamisen uusista trendeistä kohdeyrityksen tarpeisiin sopivimmaksi valikoitui palvelevan johtamisen arvostava ja kuunteleva malli. Johtamisen uusia filosofioita on tarjolla lukuisia ja uusien johtamistutkimusten kenttä on varsin hajallaan. Tutkimustietoa tuotetaan monen tieteenalan toimesta. Tämä vaikeuttaa sopivan johtamismallin valintaa ja tässä kehittämishankkeessa on pyritty tuomaan ehdolle yksi suuntaus, johon kohdeyritys voi tutustua ja halutessaan ottaa tavoitteekseen.

Johtamisfilosofian muutos ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii työtä. Yrityskulttuurin uudistamishankkeessa mukana olevien yhteistyökumppaneiden tarjoamat kysely- ja haastatteluaineistot osoittavat, että kohdeyrityksen arvopohja rakentuu hyvälle säilytettävälle arvoille (reiluus, luotettavuus, välittäminen ja niin edelleen). Kuten kulttuurinmuutoshankkeen yhteistyökumppani hienosti sanoi, niin perinteistä kumpuavia arvoja pitää vaalia, sillä kokemus ja viisaus tulevat menneestä. (Viestintätoimisto 2017). Niinhän se on, että yrityksen kulttuuri mitataan oikeasti siinä, miten sen arvot toteutuvat arjessa.

Kyselyjen ja haastattelujen tulokset kertovat, etteivät nämä hyvät arvot välttämättä näy jokapäiväisessä johtamistyössä parhaalla mahdollisella tavalla. Vastauksista käy ilmi, että hyvän esimiestyön elementtejä tunnustetaan, mutta samalla koetaan, että niiden vaalimiselle ja toteuttamiselle ei ole arjessa mahdollisuuksia. Asiajohtaminen on esimiesten vastausten perusteella keskiössä ja ihmisten johtaminen tulee sen jälkeen, mikäli sille on aikaa.

Kehittämishankkeen tutkimusaineiston tulokset haastavat kohdeyrityksen johtoa miettimään, miten yrityksen hyvät arvot näkyvät jokapäiväisessä johtamistyössä, koska useissa vastauksissa kaivattiin hyvää läsnäolevaa johtamista, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Luukka on esittänyt samanlaisen yleisen havainnon, että yrityskulttuurin nykytila ja tavoitetila saattavat yrityksen johdon ja työntekijöiden mielestä olla kovin erilaiset. Koetaanko kohdeyrityksen nykyinen kulttuuri samalla tavalla kaikkialla työyhteisössä? Näkeekö kohdeyrityksen johto kulttuurin avoimempänä ja reilumpana, kuin mitä se näyttää muualla työyhteisössä? (Luukka 2019, 39 – 42.)

Johtamisfilosofian muutos pitäisi lähteä esimiesten ihmiskäsityksestä. Pessin ym. (2017) mukaan esimiehen toiminta perustuu hänen ihmiskäsitykseensä. Onko hänen ihmiskäsityksensä empaattinen ja toista arvostava? Vai onko lähtökohta se, että toinen ihminen on epäluotettava ja jotenkin huono? Läsnä oleva johtaminen perustuu empatiakyvylle ja tasa-arvoiselle vuorovaikutukselle. Esimiehen ihmiskäsitys näkyy hänen johtamistyössään, siinä miten hän kohtelee työkavereitaan. (Pessi ym. 2017, 18.) Ilahduttavaa on, että suurin osa kyselyyn vastanneista mainitsi hyvän esimiehen ominaisuuksina samoja tunnusmerkkejä, mitä arvostavalla, läsnäolevalla johtajalla tiedetään olevan. Samoin hyvän esimiehen ominaisuudet vastasivat täysin yrityksen kulttuurin mukaisia arvoja. Mikä hienointa, useat vastaajat tunnustivat itsessään näitä samoja ominaisuuksia.

Kyselyn ja haastattelujen perusteella käy ilmi, että tunneälykästä johtamista arvostetaan kohdeyrityksessä ja sitä pidetään tavoitteena. Kuitenkin kyselyjen, havainnoin ja haastattelujen tuloksista on tulkittavissa myös toisenlainen näkökulma, jonka mukaan kohdeyrityksessä tunnejohtaminen ja tunneäly koetaan jossain määrin haitalliseksi tekijäksi. Mieluummin arvostetaan ”järkijohtamista”, jossa tunteet suljetaan työelämän ulkopuolelle. Käsillä oleva kehittämishanke kuitenkin

osoittaa, että tunnejohtaminen voi olla kohdeyrityksessä suuri voimavara, nimenomaan elämänmyönteisen yrityskulttuurin eteenpäinviemisessä. Vaikuttava esimies voi olla yhtä aikaa jämäkkä ja lempeä. Täytyy myös muistaa, että hyvätkään johtamisen mallit eivät toteudu käytännössä, ellei yrityksen ylin johto tue niitä. Tutkimusaineiston tulokset osoittavat, että kohdeyrityksen sosiaalista pääomaa pitäisi pyrkiä kasvattamaan ja vahvistamaan.

Tämän kehittämishankkeen tulosten pohjalta voi sanoa, että mitä ihmisläheisempi ja vuorovaikutteisempi johtamistyyli yrityksessä vallitsee, sitä enemmän yrityskulttuuri on välittävä, ja sitä enemmän sen keskiössä on ihminen. Juuti on tutkimuksissaan osoittanut, että ihmisläheinen johtaminen on luonteeltaan uudistavaa, koska se on työntekijöitä motivoivaa ja työyhteisön yhteishenkeä lisäävää. (Juuti 2013.) Täten ihmisjohtaminen, jonka yksi suuntaus esimerkiksi palveleva johtaminen on, sopii hyvin kohdeyritykseen, jossa on meneillään yrityskulttuurin uudistamishanke. Ihmisläheisellä johtamisella edistetään yrityskulttuurin muutosta. Varsinkin, jos yrityksen tulevaisuuden visio ei ole kaikille työntekijöille yhtä selvä, kuten yhteistyökumppanin tutkimusaineisto osoittaa (Viestintätoimisto 2017), on yrityskulttuurilla olennainen rooli yrityksen tavoitteiden määrittämisessä.

Esimiestyön haasteet kiteytyvät käytännössä hyvin paljon ajankäytön pulmiin. Ajankäytön haasteet ovat joka päivä erilaiset tilanteiden vaihtuessa. Esimies joutuu tekemään priorisointia koko ajan. Ihmisten johtaminen jää usein tärkeysjärjestyksessä hännille. Itsensä johtamista ja omien kehittämiskohteiden tuntemusta tarvitaan silloin, jos esimies kokee ihmisten johtamisen haastavaksi ja kokee osaamisensa siinä heikoksi. Esimiestyössä on kyettävä kehittämään itseään myös epä-mukavuusalueella. Ihmisten johtaminen vaatii psykologista taitoa ja emotionaalista heittäytymistä ja se voi olla kuluttavaa. Esimiehelle joustavuuden eli resilienssin kehittäminen on hänen oman jaksamisensa kannalta tärkeää. Omasta hyvinvoinnista on huolehdittava, jotta pystyy jakamaan omat voimavaransa oikein.

Työelämän muutos tekee myötätuntoisesta johtamisesta ajankohtaista myös tämän kehittämishankkeen kohdeyrityksessä. Pessi ym. (2017) osoittavat, että erityisesti myötätunnosta on tulossa yritysten menestyksen avain. Kansainväliset megatrendit osoittavat tähän suuntaan: globalisaatio vaatii nopeaa uudistumiskykyä ja tahtotilaa jatkuvaan uudistumiseen. Tämä ei ole mahdollista, ellei yrityksessä

vallitse luovuudelle suotuisa ja epäonnistumiset salliva kulttuuri. Myötätuntoinen yrityskulttuuri luo pohjan vuorovaikutukselle, jossa uskalletaan lausua ääneen uusia ideoita, ollaan valmiita jakamaan tietoa työkaverille. (Pessi ym. 2017, 24 – 28.)

Myötätunnon lisäämiseen työyhteisössä kannattaa panostaa myös rekrytoinnin takia. Varsinkin nuoremmat sukupolvet etsivät työstä merkitystä, ei pelkästään rahaa. Se, miten yrityksen työnantajamielikuvassa näkyy myötätuntoiseen yrityskulttuuriin satsaaminen, yhteisöllisyyden kannalta merkitykselliset teot ja niin sanotut syvemmät arvot, on kohdeyritykselle merkittävä rekrytointietu kilpailtaessa yhä enenevässä määrin pätevistä osaajista.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä kehittämishankkeessa perehdyttiin yrityskulttuuriin uudistamiseen johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Kehittämishankkeen empiirisen osion tavoitteena oli tuottaa kohdeyrityksen esimiesten ajatusten ja kokemusten pohjalta ehdotuksia kohdeyrityksen esimiestyön kehittämiseksi. Käsillä olevan kehittämishankkeen päätutkimuskysymys kuului: Miten esimiestyötä kehittämällä edistetään hyvää ja vahvaa yrityskulttuuria? Tähän kysymykseen etsittiin vastausta kolmen alatutkimuskysymyksen avulla: millaiset johtamisvalmiudet esimiehillä on ja mitkä esimiesten johtamisen osa-alueet tarvitsevat kehittämistä, miten yrityskulttuuria voidaan vahvistaa ja mitkä johtamisen uudet trendit ja työkalut tuovat käytännön apuja esimiehille?

Millaiset johtamisvalmiudet esimiehillä on ja mitkä esimiesten johtamisen osa-alueet tarvitsevat kehittämistä? Esimiesten johtamisvalmiuksien selvittäminen on perustava lähtökohta kehittämishankkeen etenemisen ja onnistumisen kannalta. Kysymystä lähestytään kehittämishankkeessa nimenomaan yrityskulttuurin uudistamisen näkökulmasta. Käytettävissä oleva empiirinen aineisto osoittaa, että kohdeyrityksen esimiesten johtamisvalmiudet ovat arvopohjaltaan kunnossa. Tämä on hyvä, koska kaikki toiminta perustuu arvoihin. Ihmisläheisen, luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen perustuvan johtamisen katsotaan jo osittain toteutuvan kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen yrityskulttuuri on aiemmin määritelty ja kuvattu kohdeyrityksen yhteistyökumppanin toimesta. Kulttuurin luonne ja syvempi ymmärtäminen olivat siis lähtökohtaisesti selvillä kehittämishanketta aloitettaessa ja siihen on ollut helppo peilata kyselyssä saatuja tuloksia esimiesten vahvuuksista ja

kehittämisen tarpeista. Samalla tutkimusaineisto osoittaa, että kehitettävää vielä on matkalla kohti koko yrityksen kattavaa ihmisläheisen palvelevan johtamisen kulttuuria. Koko yrityksen kattavan johtamisen mallin puuttuminen on isompi kehittämisen kohde, joka tässä kehittämishankkeessa kävi ilmi.

Kohdeyrityksen esimiesten johtamisosaamisen kehittämiskohteet linkittyvät yrityskulttuurin johtamisen osa-alueisiin: vuorovaikutukseen ja viestintään, palkitsemiseen, kiittämiseen, rekrytointiin haasteisiin, innostavan ilmapiirin luontiin ja itsensä kehittämiseen ja oman itsetuntemuksen lisäämiseen. Osaan näistä kehittämiskohdeista on jo paneuduttu yhteistyökumppaneiden järjestämässä esimiesvalmennuksissa ja viestintätoimiston tekemissä one pagereissa. Tämä kehittämishanke tuo oman lisänsä esimiestyön ohjeistuksiin, nimenomaan yrityskulttuurin uudistamisen näkökulmasta.

Miten yrityskulttuuria voidaan vahvistaa? Yrityskulttuurin uudistaminen ja vahvistaminen lähtevät nykyisen kulttuurin tuntemuksesta. Piilossa olevat kulttuurin osat pitää tunnistaa ennen kuin uudistumista voi tapahtua. Kohdeyrityksen yhteistyökumppanina toimiva viestintätoimisto on tehnyt kattavan nykykulttuurin selvitystyön, jossa kulttuurin piilevät oletukset tulevat hyvin esille. Tämän perustavaa laatua olevan selvitystyön pohjalle on hyvä ryhtyä rakentamaan uutta, modernimpaa yrityskulttuuria.

Aiemman organisaatiokulttuurin tutkimuksen ja tämän kehittämishankkeen käytettävissä olevan aineiston perusteella voidaan todeta, että yrityskulttuuria voidaan vahvistaa esimiestyötä ja johtamista kehittämällä. Johtamismalli tukee ja vahvistaa yrityksen kulttuuria, joten laadukkaaseen hyvään johtamiseen kannattaa investoida. Yrityskulttuurin vahvistamisen kannalta on tärkeää, että kaikki työyhteisön johtamistehtävissä olevat henkilöt toimivat samojen ohjeiden ja johtamistyön määritelmien mukaan. Johtamistyön malli on luotava jokaisessa työyhteisössä omanlaisekseen, jotta se aidosti edistää toivotun yrityskulttuurin rakentumista. Selkeä johtamistyön malli ja -ohjeistus helpottavat esimiesten jokapäiväistä työtä ja vapauttavat aikaa sekä energiaa myös oman johtamisosaamisen kehittämiseksi.

Yrityskulttuuria voidaan vahvistaa ja uudistaa parhaiten kehittämällä johtamiskäytäntöjä työyhteisön yrityskulttuurin mukaisiksi. Rekrytointi, palkitseminen ja viestintä ovat esimerkkejä johtamisen osa-alueista, joita kehittämällä voidaan samalla

kehittää yrityskulttuuria haluttuun suuntaan. Yhteisesti sovitut toimintatavat edesauttavat yrityskulttuurin vahvistumista. Esimies toimii kaikessa tässä esimerkkinä. Parhaimmillaan esimies luo tiimiinsä yhteisöllisen ilmapiirin, joka mahdollistaa yhteisen tiimi-identiteetin ja samaistumisen kokemukset. Tällöin yrityskulttuuri on vahva sosiaalinen voima, joka motivoi työyhteisön jäsenet toimimaan yhdessä toivotulla tavalla. Esimiehen työskentelyyn vaikuttavat hänen ihmiskäsityksensä ja hänen sitoutumisensa yrityskulttuuriin. Näin ollen esimiesten on tärkeä tunnistaa työyhteisönsä kulttuurin ominaisuudet ja toteuttaa niitä aktiivisesti arjen johtamistyössään.

Mitkä johtamisen uudet trendit ja työkalut tuovat käytännön apuja esimiehille?

Uusia johtamisen näkökulmia on tarjolla paljon. Puhutaan palvelevasta johtamisesta, vuorovaikutusjohtamisesta, arvostavasta johtamisesta, merkityksellisyyden johtamisesta, luottamusjohtamisesta ja niin edelleen. Yhdessä tekeminen on tärkeä elementti kaikissa johtamisen uusissa malleissa. Niissä kaikissa ihminen on johtamisen keskiössä. Nimenomaan ihmisten kohtaaminen ja sen laatu. Käytännössä voidaan puhua hyvästä, ihmisläheisestä johtamisesta – ja se kattaa kaikki edellä mainitut uudet johtamismallit. Aito luottamukseen ja arvostukseen perustuva vuoropuhelu on tärkeä edellytys uudenlaisen johtamisen ja edelleen yrityskulttuurin rakentumiselle. Ensinnäkin se edellyttää esimieheltä oikeanlaista ajankäytön hallintaa eli ihmisten johtamiselle on aidosti varattu aikaa ja se nähdään tärkeäksi. Toiseksi se edellyttää aitoa keskustelua, läsnäoloa, läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta kaikessa tekemisessä.

Kehittämishankkeen tutkimusaineiston ja tutkimuskirjallisuuden ohjaamana johtamisen uusista trendeistä tämän hankkeen tarpeisiin valikoitui palveleva, arvostava ja kuunteleva johtamisen malli. Tutkimusaineiston perusteella voidaan tehdä tulkinta, että yrityksen arvojen mukainen kuunteleva ja arvostava johtamismalli jo toteutuu jossain määrin kohdeyrityksessä. Yrityskulttuuria kannattaa edelleen vahvistaa panostamalla arvostavan ja kuuntelevan johtamisen kehittämiseen. Tästä syystä kehittämishankkeessa päädyttiin esittelemään uusista johtamisen trendeistä nimenomaan palveleva, arvostava, kuunteleva johtamismalli. Se sopii kohdeyritykseen, jossa arvot ovat jo valmiiksi kyseisen johtamisfilosofian mukaiset. Palvelevan, arvostavan ja kuuntelevan johtamismallin avulla edetään

määrätietoisin askelin kohti kohdeyrityksen tavoitekulttuuria eli kulttuuria, jossa ihminen on keskiössä, jossa on kohdeyrityksessä kaikilla yhteinen missio ja yhteinen tarina.

Miten esimiestyötä kehittämällä edistetään hyvää ja vahvaa yrityskulttuuria?

Uusimmat tutkimukset osoittavat, että esimiestyötä kehittämällä voidaan edistää ja vahvistaa toivottua, hyvää ja vahvaa yrityskulttuuria. Se, mihin johtamisessa keskitytään ja mitä esimiesten osaamisalueita kehitetään, vaikuttaa siihen, millainen yrityskulttuuri organisaatiossa vahvistuu. Jos esimiestyön painopiste on ihmisten johtamisessa, luottamuksen kasvattamisessa, arvostavassa vuorovaikutuksessa, muokkaa se vääjäämättä yrityskulttuuria hyvään työntekijälähtöiseen suuntaan. Jotta johtamalla voidaan aidosti kehittää yrityskulttuuria, on esimiesten ymmärrettävä, mikä merkitys heidän toiminnallaan on yrityskulttuurin uudistamisessa. Kun johtamiseen on laadittu yhdessä yhteiset periaatteet ja johtamisen malli, jokaisen on sitouduttava niiden noudattamiseen, jotta tavoitteena oleva yrityskulttuuri toteutuu.

Rossin (2014) esittelemät kulttuurijohtamisen osa-alueet mahdollistavat kokonaisvaltaisen yrityskulttuurin johtamisen. Nämä yhdeksän esimiestyön osa-alueita: rekrytointi, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen ja jakaminen kautta, ovat arkista jokapäiväistä johtamista, mutta kulttuurin pohjalta ponnistettuina ne avaavat aivan uusia mahdollisuuksia koko työyhteisön kehittymiselle. Kun esimiestyön kehittämisessä keskitytään edellä mainittuihin kulttuurijohtamisen osa-alueisiin, voidaan aidosti kehittyä yhdeksi parhaista työpaikoista ja parantaa työelämän laatua, johtamisen vaikuttavuutta ja yrityksen tulosta.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishanketta arvioidaan kahden eri käsitteen kautta. Ensinnäkin tutkimuksen reabiliteetti kuvaa sen luotettavuutta ja toistettavuutta eli tutkimus pitää olla toistettavissa samanlaisena tutkijasta huolimatta, eivätkä tutkimustulokset saa olla sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2007.) Kehittämishankkeen kyselyn reabiliteettiä pyrittiin varmistamaan kysymysten yksiselitteisyydellä ja havainnoinnin osalta pyrittiin puolestaan huolellisuuteen. Kyselyn haluttiin antavan aineistoa juuri niihin asioihin ja ongelmiin, joihin sillä haettiin vastauksia.

Kehittämishankkeen käytettävissä on ollut kohdeyrityksen yhteistyökumppaneiden tuottamaa kysely- ja haastatteluaineistoa. Erilliseen kyselyyn päädyttiin, koska käytettävissä oleva muu aineisto ei yksin tarjonnut vastausta tutkimuskysymyksiin. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan tutkimusaineistoa nimenomaan kohdeyrityksen esimiestehtävissä toimivilta henkilöiltä. Keskustelut ja workshopit kohdeyrityksen johdon kanssa olisivat tuottaneet arvokasta tutkimusaineistoa yrityskulttuurin uudistamisesta ja esimiestyön kehittämisestä johdon näkökulmasta. Kehittämishankkeen kuluessa heräsi myös ajatus työntekijöiden näkemysten tutkimisesta. Työntekijät eivät tässä kehittämishankkeessa päässeet ajan ja resurssien puutteen vuoksi arvioimaan kohdeyrityksen johtamisen laatua. Työeläkeyhtiön tekemän työhyvinvointikyselyn katsottiin kuitenkin tarjoavan tämän kehittämishankkeen ulottuvuuden huomioon ottaen riittävästi aineistoa työntekijöiden näkemyksistä. Viestintätoimiston laatima materiaali tarjosi syventävää tietoa, mutta kehittämishankkeen edetessä ajatus esimiesten lisähaastattelujen tarpeellisuudesta heräsi. Niistä kuitenkin luovuttiin osittain siitä syystä, että kohdeyrityksen esimiehillä on ollut meillä paljon johtamisosaamisen kehittämiskoulutuksia ja heidän ajatuksiaan on kartoitettu useissa kyselyissä ja haastatteluissa. Arveltiin, että esimiehillä on jo kysely- ja haastatteluväsymystä. Sitä paitsi haastattelujen puutetta paikattiin havainnoilla ja pienimuotoisilla haastatteluilla, jotka auttoivat suuntaamaan kehittämishanketta.

Avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset olivat tutkimuksen positiivista antia. Niiden avulla saatiin valaistusta esimiesten johtamisosaamisen kehittämistarpeisiin ja toisaalta sopivien työkalujen valintaan. Kyselylomaketta testattiin etukäteen ja kysymyksiä korjattiin yksiselitteisempään suuntaan saadun palautteen perusteella. Kyselyn tuottamat vastaukset analysoitiin kohdeyrityksen edustajan kanssa huolellisesti ja tulokset on esitetty liitteenä olevassa raportissa kaunistelematta.

Arvioitaessa kehittämishankkeen toteutusta voidaan näin hankkeen loppuvaiheessa katsoa taaksepäin ja todeta, että kehittämishanke tutkimusaineiston hankintamenetelmineen vastaa annettuun tutkimusongelmaan ja kehittämistarpeeseen riittävän hyvin. Johdon ja esimiesten haastattelut olisivat tuoneet kehittämishankkeeseen syvällisempää tietoa. Yrityksen johdon ja muun esimieskunnan näkemyksiä kohdeyrityksen yrityskulttuurin nyky- ja tavoitetiloista sekä johtamisosaamisen laadusta olisi ollut mielenkiintoista verrata.

Kehittämishankkeen toistettavuutta arvioitaessa on syytä huomioida se, että kysely on sidottu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Esimiesten johtamisosaamista on koko ajan kehitetty tämän kehittämishankkeen aikana, joten johtamisosaamisen muutos saattaisi vaikuttaa tuloksiin. Toinen tutkimuksen arviointikriteeri on validiteetti eli pätevyys. Validiteetti kertoo, mittaako käytettävä tutkimusmenetelmä sitä, mitä sen avulla on tarkoitus saada selville. Toisin sanoen, ovatko tulokset sellaisia, että ne on mahdollista saada käytetyn aineiston perusteella. (Hirsjärvi ym. 2007.) Kehittämishankkeen kohderyhmä on oikea, joten sen suhteen validiteetti on hyvä. Samoin tutkimuskysymysten osalta voidaan todeta niiden olevan valideja. Menetelmien osalta voitaneen todeta, että ne vastaavat vähintään kohtuullisesti yrityskulttuurin ja johtamisen suhteeseen, jota tässä kehittämishankkeessa on haluttu tutkia. Syvälliset haastattelut olisivat olleet arvokas lisä esimiestyön kehittämisen tutkimiseen. Aineisto on kokonaisuudessaan riittävä, jotta siitä voidaan tehdä tässä kehittämishankkeessa esitetyt käyttökelpoiset johtopäätökset.

6.4 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämishankkeen aikana on herännyt monia ajatuksia jatkotutkimuksen aiheiksi. Yrityskulttuuri ja johtaminen ovat jo itsessään niin laajoja aihekokonaisuuksia, että niiden kehittämiseen liittyy monia kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Esimiesvalmennukset ovat parhaillaan käynnissä kohdeyrityksessä, mutta riittävätkö ne? Kehittämishankkeen tutkimustulokset osoittavat, ettei kohdeyrityksen johtamiskäytäntö ole vielä yhtenäinen. Kaikkien liiketoimintayksiköiden yhteinen esimiestyön malli on hyvä jatkokehityshanke. Se yhtenäistää kaikkien eri liiketoimintayksiköiden johtamisen mallit, periaatteet ja tavat. Esimiestyön mallin kiistaton etu on siinä, että se määrittelee yhteiset toimintatavat. Esimiehet tietävät, miten johtaa ja mitä heiltä esimiestyön osalta odotetaan. Toisaalta työntekijät tietävät, millaista johtamista he voivat odottaa esimiehiltään.

Esimiestyön malli kannattaa käytännössä rakentaa johdon ja esimiesten yhteistyönä. Parhaimmillaan johtamismallin kehittämiseen voivat osallistua kaikki työyhteisön jäsenet. Vähintäänkin esimiestyön malli pitää kouluttaa kaikille esimiestehtävissä toimiville, jotta siitä tulee kaikkien liiketoimintayksiköisen yhteinen toimintamalli.

Johtamisen ja esimiestyön malli on viisainta rakentaa yrityksen omista lähtökohdista, koska silloin omaan yrityskulttuuriin ja sen erityispiirteisiin nojaava malli on aito. Sellaisena se otetaan parhaiten käyttöön arjen johtamistyössä. Yrityksen arvot ovat mallin kulmakivinä ja toivottu yrityskulttuuri määrittää sisällön ja suunnan. Mallin pohjalta voidaan arvioida tarkemmin millaista tukea esimiehet tarvitsevat, ja laatia esimiesten henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Näiden pohjalta voidaan miettiä erilaisia tapoja esimiestyön ja koko työyhteisön jatkokehittämiseen. Esimiestyön malli auttaa hahmottamaan, että mitä kyvykkyyksiä kohdeyrityksessä tarvitaan tulevaisuudessa.

Kattavan palkitsemisjärjestelmän luonti kohdeyritykselle on hyvä jatkokehittämisshanke. Kehittämishankkeen tutkimusaineistosta ilmenee, että palkitsemiseen toivotaan parannusta. Tässä kehittämisshankkeessa palkitsemiseen on otettu kantaa yleisellä tasolla aiheen laajuuden vuoksi. Yrityksen palkitsemisjärjestelmää kannattaa kehittää, koska se on tärkeä osa yrityskulttuurin johtamista. Hyvä oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ohjaa työyhteisöä yrityskulttuurin kannalta toivottuihin asioihin. Se myös edistää sitoutumista ja motivoi työntekijöitä. Se on myös oiva rekrytointivaltti. Palkitseminen ja onnistumisten juhlistaminen ovat osa työnhyvinvointia. Unohtaa ei pidä myöskään kehujen ja kannustuksen merkitystä. Hyvän palautteen antaminen ei maksa mitään ja sen vaikutus kestää kauan.

Kolmas, tämän kehittämisshankkeen aikana esiin tullut, kiinnostava jatkotutkimusaihe on työnantajamielikuvan rakentaminen. Mitä keinoja käyttäen kohdeyritys voi luoda houkuttelevan työnantajamielikuvan? Tähän kysymykseen kannattaa miettiä vastausta, sillä rekrytointi, johon työnantajamieli suoraan vaikuttaa, on yhä enenevässä määrin kriittinen prosessi yrityksen menestyksen kannalta. Hyvä työnantajamielikuva yhdistyy saumattomasti yrityksen kulttuuriin. Se kertoo työnhakijoille sen, millaista yrityksessä on työskennellä ja mitä sillä on tarjota.

Rekrytointiin liittyy myös seuraava ajankohtainen jatkotutkimusaihe, jonka kehittämisshankkeen tekijä oivalsi esimiesten workshopissa. Kohdeyrityksen henkilöstö on erittäin homogeenista. Monimuotoisuuden lisääminen kohdeyrityksessä esimerkiksi rekrytoinnin keinoin on tarpeellinen jatkokehittämisen aihe. Monimuotoisuuden johtamisen merkitys kasvaa koko ajan, kun kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Monimuotoisuutta arvostavan työnantajamielikuvan tavoittelemisen

laajentaa rekrytointipohjaa ja houkuttelee työnhakijoiksi uusia ihmisryhmiä. Työyhteisön monimuotoisuus on oikein hyödynnettynä erinomainen kilpailuetu, sillä se tuo uusia näkemyksiä, esimerkiksi eri kulttuureista tulevien asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Rohkeutta tarvitaan, jotta uskalletaan hypätä pois vanhoista tavoista ja kokeilla uutta. Ei kannata jäädä polkemaan paikalleen.

7 LÄHTEET

Aalto yliopiston verkkokurssi: Tuumasta toimeen -Ajanhallinnan aakkoset. 2018. [viitattu 30.4.2019] Saatavilla: <https://mycourses.aalto.fi>

Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatio-toiminta. Työpoliittinen aikakauskirja 53/3, 17–27.

Azagba, Sunday. Sharaf, Meshab F. 2011. Psychosocial working conditions and the utilization of health care services. BMC Public Health 11, article number: 642.

Babbitt, Mark S. 2017. Hiring Tomorrow's Best Leaders. Leadership Excellence Essentials. February 2017; 34, 2; ABI/INFORM Collection pg. 43.

Barrow, Simon & Mosley, Richard. 2005. The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work. E-kirja. Hoboken, NJ: Wiley, 2005.

Bruch, Heike. Ghoshal, Sumantra. 2002. Beware the Busy Manager. Harvard Business Review. Feb2002, Vol. 80 Issue 2.

Ehrhart, Mark G.; Scheider, Benjamin.; Macey, William H. 2014. Organizational Climate and Culture. An Introduction to Theory, Research, and Practise. New York and London: Routledge.

Ekonen, Marianne. Timonen, Juha. Koponen, Sirpa. Lämsä Anna-Maija. Saarisilta, Jaana. Hauvala, Hannu. Haaranen, Maija. Salminen, Hannele. 2014. Uudistava johtaminen. Työkaluja PK-yritysten esimiestyön ja työyhteisön toimivuuden parantamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 183. Suomen Yliopistopaino -Juvenes Print.

Forsyth, Patrick. 2016. Successful Time Management. E-kirja. London: Kogan Page.

Fowler, James; Christakis, Nicholas. 2010. Co-operative behavior cascades in human social networks. Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. March 23, 2010.

Great Place to work. Best Small and Medium Workplaces in Europe.

Saatavilla: <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/best-workplaces-in-europe/best-small-and-medium-workplaces-in-europe> [viitattu 26.2.2019].

Grulich, Julia. 2017. Wer steuert Diversity Management? Die Akteure im organisationalen Umsetzungsprozess von Gender Diversity am Beispiel eines transnationalen Unternehmens. Industrielle Beziehungen. Leverkusen. Vol. 24, Issue 2.

Hiltunen, Leena. 2012. Metodina kyselytutkimus. Opetusmateriaali. Graduryhmä. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.-14. Helsinki: Tammi

Hoch, Julia E., Bommer William H., Dulebohn, James H., Dongyuan, Wu. 2016. Do ethical, authentic and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. Journal of Management. August 2016. Volume: 44 issue 2, p. 501-529.

Hurmerinta, Johanna. 2014. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsingin seudun kauppakamari.

Huttunen, Timo. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia Zone.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyrkkö, Saara 2015. Organisaatiokulttuurin mittaaminen: Kyselytyökalun testaus ja luotettavuuden arviointi. Diplomityö. Aalto yliopisto. Sähkötekniikan korkeakoulu. Bioinformaatiotekniikan koulutusohjelma.

Juuti, Pauli. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus

Juuti, Pauli. Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.

Kets de Vries, M. 2007. Johtaja terapeutin sohvalla. Lisää tunneälyä organisaatioon. Helsinki: Edita.

- Kurttila, Minna. Aalto, Pia 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy. Viro: Printon.
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Lahti, Leena. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Alma Talent. E-kirja.
- Lehto, Sami. Laaksonen, Hannele. 2018. Yrityskulttuurin johtaminen on yhteistoimintaa. Julkaisussa: Työn Ilolla! -dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Toim. Hannele Laaksonen. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99. Tampere.
- Lencioni, Patrick 2012. The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Loon, R. van; Dijk, G. van 2015. Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero. Journal of Leadership, Accountability and Ethics; Lighthouse Point Vol. 12, Issue 3, (Sep 2015): 62 – 75.
- Luoma-aho, Vilma 2014. Teoksessa Särkymätön viestintä. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.
- Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Malkamäki, Kirsti. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Joensuu.
- Marin, Hanni. Lehtonen, Henrietta. 2015. Viestinnän työkaluista toiminnan kehittämiseen. Saatavilla:
<https://www.slideshare.net/MicrosoftSuomi/case-vr-viestinnn-tykalusta-toiminnan-kehittamisen-alustaksi>
- Maunu, Tallamaria 2018. Työvoiman hankinta toimipaikoissa 2017. TEM-analyseja. 85/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Ministry of Economic Affairs and Employment.

McGinn, Daniel 2011. Being more productive. Harvard Business Review; Boston Vol. 89. Iss.5 (May, 2011)

McLaughlin Patrick 2016. Creating a culture for radical innovation in a small mature business. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B: Journal of Engineering Manufacture 1-13.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudella osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Parviainen Antti. Parviainen Elina. 2017. Menestyvä joukkue. Onnistu valmentavana esimiehenä. Tallinna: AS Pakett.

Pessi, Anne Birgitta, Frank Martela, Miia Paakkanen, ja Tapio Aaltonen. 2017. Myötätunnon Mullistava Voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pitkänen, Jaakko 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Akateeminen väitöskirja. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1182. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Puujalka, Minna. 2014. Esimies-alaisuuden luottamuksen syntyminen ja ilmentyminen -narratiivit luottamuskokemusten kuvauksina asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto.

Rossi, Asta. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsingin seudun kauppakamari.

Saaranen-Kauppinen, Anita. Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokanto [viitattu nnnn]. Saatavilla:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Saari, Tiina. 2016. Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. Hallinnon tutkimus 35 (3) 2016, s. 232–243. Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1813756>

Salonen, Eloranta, Hautala, Kinos 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Saunila, Minna 2014. Innovation capability for SME success: perspectives of financial and operational performance. Journal of Advances in Management Research. Vol. 11, No. 2, 2014. pp. 163-175

Savolainen, Taina. Häkkinen, Sari. Trusted to Lead: Trustworthiness and it's impact on leadership. The Open Source Business Resource 2011. March 2011. Ottawa.

Schein, Edgar.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Schein, Edgar.H. 2009. Yrityskulttuuri -selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuuri-muutoksesta. Laatukeskus. Excellence Finland. Tampere: Esa Print Oy.

Seppälä, Emma. 2013. Why compassion in business makes sense. Article in Greater Good Magazine April 15, 2013. Greater Good Science Center UC Berkeley. [viitattu 01.09.2019]. Saatavilla:

https://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_compassion_in_business_makes_sense

Stenvall, Jari, Virtanen Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Edita.

Szymanska, Katarzyna 2016. Organisational culture as a part in the development of open innovation -the perspective of small and medium-sized enterprises. Management 2016. Vol. 20, No. 1. pp. 142-154.

Tikkamäki, Kati. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Timonen, Liisa. Mäkelä, Jaana. Raivio, Anne-Mari. 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja -sarja. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Torkki, Monika. 2018. Työnantajakuvan kehittäminen työntekijöiden kokemusten avulla. Pro gradu -tutkielma. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasan yliopisto.

Tuominen, Saku. Pohjakallio, Pekka. 2012. Työkirja. Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2019. Työelämä 2020 -hanke. Suomen työelämä Euroopan paras vuonna 2020. [viitattu 27.2.2019]. Saatavilla: <http://www.ty-oelama2020.fi/>

Työläkeyhtiö. Työyhteisökysely kohdeyritykselle. 2017. Ei saatavilla julkisesti.

Yli-Kaitala, Kirsi. Toivanen, Minna. Viljanen Olli ja Janhonen, Minna. Esimies ajanhallinnan tukijana. Ajanhallinnan pikaopas esimiehille. 2016. Työterveyslaitos.

Ylikorkala, Anna. Hakonen, Anu. Hakonen, Niilo. Hulkko-Nyman, Kiisa. Kokonaispalkitsemisen johtaminen -Ohjaa tai ajaudu. 2018. E-kirja. Alma Talent Oy.

Van Dierendonck, D & Nuijiten, I. 2011. The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology* (2011) 26: 249 – 267.

Vianello, Michelangelo; Galliani, Elisa Maria; Haidt, Jonathan. 2010. Elevation at work: The effects of leader's moral excellence. *The Journal of Positive Psychology*. September 2010. Vol. 5(5), pp 390 – 411)

Viestintätoimisto. Kohdeyrityksen kulttuurinmuutoshankkeen kulttuurikartta. 2018. Ei saatavissa julkisesti.

Vilkman, Ulla. 2018. Ideapakka. Hyvän johtamisen työkalupakki.

Wiskari, Juha. 2014. Kiireentappoase. E-kirja. Alma Talent Oy.

LIITTEET

Saatekirje yrityksen esimiehille

LIITE 1

Hyvä esimies,

roolisi esimiehenä on tärkeä. Se vaikuttaa monen ihmisen työhön ja kohdeyrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiestyö on vaativa laji. Hyvä johtaminen on sidoksissa yrityksen menestykseen. Johtajaksi ei tarvitse syntyä, vaan siihen voi kasvaa ja opetella. Kohdeyrityksessä pyritään auttamaan esimiehiä heidän työsäänsään. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija tekee opinnäytetyönään kehittämishankkeen, jossa luodaan esimiehille konkreettisia työkaluja jokapäiväisen johtamistyöhön. Osana kehittämishanketta toteutamme kyselytutkimuksen. Pyydämme sinua ystävällisesti vastaamaan kyselyyn. Osallistumalla kyselyyn olet mukana vaikuttamassa esimiesten johtamisen kehittämiseen kohdeyrityksessä.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tuloksia esitellään siten, että yksittäisiä vastauksia ei pysty tunnistamaan.

Pyytäisimme sinua vastaamaan kyselyyn oheisen linkin kautta: *webropol -linkki*
Vastaathan kyselyyn mieluiten heti sopivan tilaisuuden tullen, mutta kuitenkin viimeistään 20.6.2018.

Vastauksesi on tärkeä. Silloin saamme hyvän ja luotettavan kuvan johtamisen kehitystarpeista ja lähdemme uudistamaan oikeita asioita.

Webropol -kysely yrityksen esimiehille**LIITE 2****ESIMIESTYÖ KOHDEYRITYKSESSÄ NYT JA TULEVAISUUDESSA****TAUSTAKYSYMYKSET:**

Ikä:

- a) alle 25 vuotta
- b) 25 – 35 vuotta
- c) 35 – 45 vuotta
- d) 45 – 55 vuotta
- e) 55 – vuotta
- f)

Oletko

- a) nainen
- b) mies

Kuinka monta vuotta sinulla on esimieskokemusta

- a) ennen työskentelyäsi kohdeyrityksessä?
- b) kohdeyrityksessä työskentelysi aikana?

NYKYINEN JOHTAMISOSAAMINEN

1. Arvioi omaa osaamistasi suhteessa seuraaviin asioihin asteikolla 1-5. (5 = erittäin hyvin, 4 = hyvin, 3 = melko hyvin, 2 = kohtuullisesti 1= vähän)
 - a) osaan rekrytoida ja tunnen siihen liittyvän lainsäädännön
 - b) osaan perehdyttää uuden työntekijän tehtäväänsä kohdeyrityksen mallin mukaan
 - c) osaan kertoa alaisilleni heidän tavoitteensa
 - d) osaan nähdä alaiseni vahvuudet ja tunnistan tuen tarpeen
 - e) pystyn luottamaan alaisiini ja antamaan heille mahdollisuuksia itse vaikuttaa työnsä tekemiseen.
 - f) osaan antaa alaisilleni aikaa ja olla läsnä heitä johtaessani

2. Arvioi omaa osaamistasi suhteessa seuraaviin asioihin asteikolla 1-5. (5 = erittäin hyvin, 4 = hyvin, 3 = melko hyvin, 2 = kohtuullisesti 1= vähän)
 - a) osaan kertoa alaisilleni asioista rehellisesti ja avoimesti
 - b) osaan olla reilu ja tasapuolinen kaikkia alaisiani kohtaan
 - c) osaan kannustaa ja motivoida alaisiani
 - d) osaan antaa eteenpäin vievää palautetta
 - e) osaan luoda hyvän ilmapiirin ja myönteisen kulttuurin tiimiini
 - f) osaan huomioda onnistumiset ja juhlistaa niitä

3. Arvioi omaa osaamistasi suhteessa seuraaviin asioihin asteikolla 1-5. (5 = erittäin hyvin, 4 = hyvin, 3 = melko hyvin, 2 = kohtuullisesti 1= vähän)
 - a) yrityksen arvot näkyvät omassa toiminnassani ja esimiestyössäni
 - b) osaan sitouttaa alaiseni kohdeyrityksen tavoitteisiin ja strategiaan
 - c) ymmärrän kohdeyrityksen yrityskulttuurin ja oman roolini sen toteuttamisessa
 - d) tiedän osaamisen johtamisen ja kehittämisen periaatteet
 - e) hallitsen valmentavan johtamisen keinot

- f) suhtaudun myönteisesti muutoksiin ja osaan sitouttaa alaiseni muutoksiin
 - g) kykenen tunnistamaan omat kehityskohteeni ja kehittämään osaamistani
4. Arvioi omaa osaamistasi suhteessa seuraaviin asioihin asteikolla 1-5. (5 = erittäin hyvin, 4 = hyvin, 3 = melko hyvin, 2 = kohtuullisesti 1= vähän)
- a) osaan pitää kehityskeskusteluja
 - b) osaan selvittää ja ratkaista riitatilanteita
 - c) tunnen haastaviin tilanteisiin liittyvät kohdeyrityksen prosessit (esim. päihdeongelma)
 - d) tunnen kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmät ja osaan käyttää niitä
 - e) tunnen työsuojeluasiat
 - f) tiedän työterveyshuoltomme tehtävät ja roolin yhteistyökumppanimme

JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Missä määrin esimiestyö vaatii kehittämistä kohdeyrityksessä?

- g) kuuluu tärkeisiin ja kiireellisiin kehittämiskohteisiin
- h) kehittäminen olisi hyväksi, mutta ei kovin kiireellistä
- i) ei kuulu kiireellisimpiin kehityskohteisiin, tärkeämpääkin on
- j)

Myös esimies tarvitsee tukea työssään. Koetko saavasi tarpeeksi tukea ja apua. Millainen tuki ja ohjeistus olisi sinulle hyödyllistä?

Ovatko yrityksen esimiestyön ohjeet mielestäsi selkeät ja riittävät?

Millaisesta osaamisen kehittämisestä olisi sinulle apua?

- a) valmennus
- b) koulutus

- c) mentorointi
- d) perehdytys
- e) työnkierto
- f) työhönopastus
- g) verkko-oppiminen
- h) muu

Onko joku syy estänyt sinua kehittämästä osaamistasi kohdeyrityksessä?

- a) kyllä, mikä?
- b) ei
- c)

Mitä tulevaisuuden haasteita näet työssäsi?

Anna kolme vinkkiä omalle esimiehellesi, että hän voisi olla sinulle parempi esimies

Nykyisessä esimiestyössäni on haastavinta?

Millaisia ominaisuuksia hyvällä esimiehellä pitäisi mielestäsi olla? Tunnistatko itsessäsi samoja ominaisuuksia?

Loppumietelmiä ja avoimia ajatuksia:

LIITE 3

Tutkimustulokset

