

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

2020

Mikko Vuori

ISÄNNÖINNIN JOHTAMISEN - MALLI

– mallin soveltaminen käytännön työhön isännöinti
liiketoiminnassa

Mikko Vuori

ISÄNNÖINNIN JOHTAMISEN-MALLI

- mallin soveltaminen käytännön työhön isännöinti liiketoiminnassa

Kehittämistehtävän tavoitteena oli koota kolmesta eri johtamismallista parhaita käytänteitä johtamisen tueksi ja luoda isännöintialalle yleisesti soveltuva johtamismalli näiden pohjalta. Olemassa olevista johtamismalleista tarkasteltaviksi valittiin kolme mallia; palveleva johtaminen, osaamisen johtaminen sekä Lean johtaminen.

Kehittämistehtävän lähestymistapa oli konstruktiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin internetkyselyinä Webropolin avulla. Kyselyiden havaintoyksikkönä käytettiin Isännöintiliiton jäseniä, jolle kysely lähetettiin sähköpostilla. Kyselypohjia oli kaksi, joista toinen osoitettiin työntekijöille ja toinen johdolle. Tarkoituksena oli kartoittaa koko Suomen alueelta isännöintialan johtamisen käytäntöjä ja hyödyntää saatua tietoa johtamismallin luomisessa isännöintialalle.

Johtopäätöksenä todettiin, että palveleva johtaminen soveltui isännöintialalle, koska sen mukaan johtajan tärkein ominaisuus oli kyky kuunnella. Kyselyn perusteella kykyä kuunnella ja läsnäoloa kaivattiin johtamisessa. Palveleva johtaja reagoi ongelmiin kuuntelemalla ensin, jotta hän ymmärtää mistä on kyse, lisäksi hänellä on hyvin tarkka ja varma tietoisuus siitä, mitä heidän ympärillään ja ympäristössään tapahtuu.

Isännöintiala tarvitsee osaamisen johtamista alati muuttuvassa työympäristössä. Esimerkiksi kehityskeskusteluilla voidaan kartoittaa henkilöstön osaamistarpeita, sekä samalla on tilaisuus selvittää mitä osaamista alaisilla on.

Kyselyn vastanneista puolet koki, että työssä olisi tehostamisen tarvetta. Lean-ajattelulla pyritään työn helpottamiseen ja tehostamiseen. Visuaalisella seinätaululla voidaan selkeästi hahmottaa työn etenemistä työpaikalla, esimerkiksi tilinpäätöskauden seinätaululla erivaiheiden etenemisestä. Hukan poistamisella pyritään poistamaan kaikki, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa, esimerkiksi onko järkevää hoitaa asioita paperilla, jotka voisi hoitaa sähköisesti.

ASIASANAT:

Palveleva johtaminen, osaamisen johtaminen, lean johtaminen, isännöinti, johtamismalli.

Mikko Vuori

MANAGEMENT MODEL OF PROPERTY MANAGEMENT

- Applying the Model to Practice

The goal of the development task was to gather best practices from three different management models to support management and to build a management model that is generally applicable to the real estate management industry. Out of the existing management models, three models were selected for consideration; service management, competence management, and Lean management.

The approach of the development task was constructive research and the research method was a questionnaire, which was carried out as web surveys with the help of Webropol. Members of the Finnish Real Estate Management Federation were used as the observation unit for the queries, to which the survey was sent by e-mail. There were two questionnaires, one addressed to employees and the other to management. The purpose was to survey the management practices of the real estate management industry throughout Finland and to use the information obtained to create a management model for the real estate management industry.

In conclusion, it was found that service management was suitable for the real estate management industry, as the most important attribute of a manager was the ability to listen. According to the survey, the ability to listen and to be present in leadership was needed. The service leader responds to problems by listening first so he or she understands what's going on, and he or she has a very accurate and confident awareness of what's going on in and around them.

The real estate management industry needs leadership in a constantly changing work environment. For example, development discussions can be used to map the skills needs of staff, and at the same time, to find out what the subordinates have.

Half of the survey respondents felt that there was a need for more efficiency at work. Lean thinking aims to make work easier and more efficient. A visual wall chart can clearly illustrate the progress of work at the workplace, for example, the financial wall chart of the progress of different phases. Removal of waste is intended to remove everything that does not add value to the customer, for example, it makes sense to manage things on paper, which could be done electronically.

KEYWORDS:

Service Management, Competence Management, Lean Management, Real Estate Management, management model.

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Kehittämistehtävän tavoite ja raja	9
1.2 Tutkimuskysymykset	9
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	10
2 ISÄNNÖINTIALALLE SOVELTUVAT JOHTAMISMALLIT	14
2.1 Palveleva johtaminen	14
2.2 Osaamisen johtaminen	20
2.2.1 Osaamisen ennakoiti ja kilpailukyky	24
2.2.2 Oppiva organisaatio	26
2.2.3 Viestintä osaamisen johtamisen keinona	29
2.3 Lean johtaminen	29
2.3.1 Lean-ajattelun periaatteita	30
2.3.2 Visuaalisuus, hukka ja virtaustehokkuus	33
2.3.3 Lean-ajattelun työkalut	38
3 SELVITYS ISÄNNÖINNIN JOHTAMISMALLEISTA	43
3.1 Taustaa	43
3.2 Kyselyn tulokset, työntekijätaso	44
3.3 Kyselyn tulokset – esimiehille ja johdolle	53
3.4 Parhaiden käytäntöjen tuloksia ja kehittämisohdotuksia	62
3.4.1 Työhaastattelu / rekrytointi	67
3.4.2 Pehdytys	68
3.5 Tulosten reliaabelius ja validius	69
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	71
LÄHTEET	76

LIITTEET

Liite 1. Isännöintialan johtamisen – kysely.

Liite 2. Isännöintialan johtamisen – kysely johdolle.

KUVAT

Kuva 1. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo, moilanen ja Ritalahti 2014, 67).	12
Kuva 2. Palvelevan esimiehen luonteenpiirteitä (Hakanen 2011, 81).	19
Kuva 3. Osaamisen johtaminen (Viitala 2015).	21
Kuva 4. Osaamisen johtamisen kokonaisuus (Viitala 2009).	23
Kuva 5. Osaamistarpeiden ennakkoinnin prosessi (Siivonen & Pouru 2014).	25
Kuva 6. Lean-ajattelu käsitteen abstraktiotasot.	31
Kuva 7. Sujuvan työn etenemisen eli virtauksen rakentuminen.	32
Kuva 8. Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy.	33
Kuva 9. Seinätaulu, johon on merkitty eri työvaiheissa olevia töitä esimerkiksi "Tänään", "Huomenna", "Tehty". Erilaisilla väreillä voidaan osoittaa työtehtävien kiireellisyyttä.	34
Kuva 10. Hukan 7 esiintymismuotoa (Vuorinen 2015, 72).	35
Kuva 11. Yleisesti työpisteiden järjestelyyn käytetyn 5S menetelmän rakenne.	39
Kuva 12. Esimerkki varaston järjestämisestä Kanbanin avulla.	40
Kuva 13. Esimerkki kalanruotokaaviosta.	42

KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien sukupuoli.	44
Kuvio 2. Ammattinimike.	45
Kuvio 3. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa.	46
Kuvio 4. Vastanneiden koulutusaste.	47
Kuvio 5. Koulutukseen osallistumattomuuden syyt.	49
Kuvio 6. Työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana harkinneiden määrä.	49
Kuvio 7. Vastaajien sukupuoli johdon kyselyssä.	53
Kuvio 8. Vastaajien ikäjakauma.	53
Kuvio 9. Kuinka kauan johtajat olivat työskennelleet omassa organisaatiossaan.	54
Kuvio 10. Johtaja kyselyyn vastanneiden koulutusaste.	55
Kuvio 11. Onko sinulla erillisiä johtamisen opintoja.	56
Kuvio 12. Oletko toteuttanut johtajana itsearvion omasta työstäsi.	57
Kuvio 13. Oletko tehnyt itsellesi 360 tyypin arvon.	57
Kuvio 14. Johtamiskokemus vuosissa.	58
Kuvio 15. Suoraan raportoivien työntekijöiden lukumäärä.	58

Kuvio 16. Johdosta työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana harkinneiden määrä. 59

TAULUKOT

Taulukko 1. Henkilöstösuunnittelu dynaamisessa toimintaympäristössä (Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009).	26
Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma.	45
Taulukko 3. Vastaajien työskentely alue.	47
Taulukko 4. Työntekijätason –kyselyn väittämien vastaukset	50
Taulukko 5. Vastaajien ammattinimike.	54
Taulukko 6. Johdon – kyselyyn vastanneiden työskentely alue	55
Taulukko 7. Johdon -kyselyn väittämien vastaukset	60

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

AIT	Johtavan ammatti-isännöitsijän koulutus ja tutkinto
ASREK	Osakehuoneistotietojärjestelmä
EMBA	Täydennyskoulutus eli Executive MBA
IAT	Isännöinnin ammattitutkinto
IEAT	Isännöinnin erikoisammattitutkinto
ITS	Isännöitsijän koulutus ja tutkinto
JET	Johtamisen erikoisammattitutkinto
Kiinko	Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy
KTM	Kauppatieteiden maisteri
MBA	Master of Business Administration eli liiketoimintajohtamisen täydennyskoulutus
PGP	Kiinteistöliiketoiminnan johtaminen
RUK	Reserviupseerikoulu
TPS	Toyota Production System (Zidel 2007, 18)

1 JOHDANTO

Muuttuneet tavat johtaa ja organisoida työtä ovat muuttaneet työelämän vaatimuksia. Organisaatorakenteiden muutokset, teknologian kehittyminen, globalisoituminen ja ympäristön dynaamisuus ovat kasvattaneet johtamisen kompleksisuutta (Molina & Callahan 2009; Ketola 2010). Muutokset vaativat esimiehiltä ja työntekijöiltä omistautuvuutta, pikaista oppimiskykyä ja taitoa innovoida haastavissa tilanteissa. Organisaationselviytymiselle on ensiarvoisen merkittävää kyetä rekrytoimaan ja etenkin pitämään organisaatiossa ihmisiä, joilla on edellä mainittuja ominaisuuksia. (Molina & Callahan 2009, 388.).

Isännöintialan tarkoituksena on tehdä suomalaisten asumisesta vaivatonta ja pitää asumiskustannukset maltillisina. Isännöintipalvelua ostaa noin 50 000 taloyhtiötä Suomessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että isännöinti pitää huolta 2,7 miljoonan kerros- ja rivitalossa asuvien ihmisten kodeista. (Isännöintiliitto)

Suomessa on noin 700 isännöintiyritystä, jotka työllistävät noin 5000 ammattilaista. Kaikista isännöintialan työntekijöistä 70 % on miehiä, mutta alalla naisten määrä on kasvussa. Päätoimisia isännöitsijöitä on noin 2500. Isännöinnin asiantuntemus ja kokemus auttavat taloyhtiöiden hallitusta hallituksen kokouksissa ja osakkaita päätöksenteossa yhtiökokouksessa esimerkiksi suurien peruskorjausrakoiden kohdalla tai taloyhtiön päätöksien tekemisestä lainmukaisesti. (Isännöintiliitto)

Isännöitsijät ovat mukana vuosittain noin 7 miljardin euron hankinnoissa ja isännöinnin merkitys kasvaa vuosi vuodelta entisestään. Tähän vaikuttaa muun muassa asuinrakennuskannan vanheneminen ja peruskorjaustarpeen suuri kasvu. Tulevaisuudessa isännöinti on entistä enemmän viestintää, asiakaspalvelua ja talouden asiantuntemusta. (Isännöintiliitto)

Vuosi 2019 oli isännöintiliiton juhluvuosi. Isännöintiliitto on toiminut tehokkaasti jäsentensä etujen edistäjänä jo 15 vuotta. Isännöintiliitto tuo esille isännöinnin merkitystä, sekä tekee työtä alan kehityksen eteen ja vaikuttaa isännöintialan asemaan yhteiskunnassa. Isännöintiliitto vaikuttaa välillisesti kaikkien kerros- ja rivitaloissa asuvan 2,7 miljoonan suomalaisten elämään, sekä tukee isännöintialan kehitystä ja jäsenyrityksiä toimintansa parantamisessa. Isännöintiliitolla on yli 550 jäsenyritystä, sekä 23 yhdistys-

tä, joiden välityksellä liittoon kuuluu yli 2/3 Suomen isännöinnistä. Jäsenyhdistyksiin kuuluu yhteensä noin 1 600 jäsentä. (Isännöintiliitto)

Isännöintialalla on suuri merkitys kansallisomaisuuden edunvalvojana. Tästä huolimatta isännöintialalla ei ole tutkittu ja pohdittu alalle sopivaa johtamismallia.

Alalla on erikokoisia toimijoita yhden henkilön yrityksistä useiden kymmenien ja jopa satojen henkilöiden toimijoihin. Osa yrityksistä toimii vain yhdellä paikkakunnalla ja toiset laajasti koko Suomessa, tämä osaltaan vaikuttanee yrityksen johtamismalliin. Työn tarkoituksena on luoda yleisesti sovellettavissa oleva johtamismalli isännöintiliiketoimintaan.

1.1 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus

Kehittämistehtävän tavoitteena oli koota kolmesta eri johtamismalleista parhaita käytänteitä johtamisen tueksi ja luoda isännöintialalle yleisesti soveltuva johtamismalli näiden pohjalta.

Olemassa olevista johtamismalleista tarkasteltaviksi valittiin kolme mallia eli palveleva johtaminen, osaamisen johtaminen sekä Lean johtaminen. Tarkasteltavat kolme johtamismallia valittiin kyselyn tulosten perusteella. Johtamismallin kehittämisen perimmäinen tarkoitus on ennen kaikkea auttaa organisaatioita menestymään pitkällä aikavälillä, joka tarkoittaa myös taloudellista hyötyä, kuten liikevaihdon kasvua tai sairauspoissaolojen pienenemistä. Opinnäytetyössä taloudellisten hyötyjen mittaaminen rajattiin pois.

Kyselyllä kartoitettiin johtamiseen liittyviä asioita ja se tehtiin yhteistyössä Isännöintiliiton kanssa. Kyselyjä tehtiin kaksi. Toinen kyselyistä tehtiin työntekijätason henkilöstölle ja toinen esimies – ja johtotason henkilöstölle. Työntekijätason henkilöstölle tehdyn kyselyn tavoitteena oli saada käsitys johdon onnistumisista, johtamistavasta ja johtamisen kannustavuudesta. Esimies – ja johtotason henkilöstölle tehtävässä kyselyssä selvitettiin johtamista esimiehen oman työn näkökulmasta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli vahvistaa isännöintialan johtamista luomalla alalle oma johtamismalli tai vaihtoehtoisesti löytää olemassa olevista johtamismalleista

sopivimman käytännöt isännöintialalle, joten kehittämistehtävän tutkimuskysymykseksi täsmentyi:

- Onko palvelevan johtamisen, osaamisen johtamisen sekä Lean johtamisen johtamismalleissa isännöintialalle sopivia parhaita käytänteitä?

Parhaita käytänteitä selvitetään kyselyllä ja tuloksia vertaillaan palvelevan johtamisen, osaamisen johtamisen sekä Lean johtamisen keskeisten ominaisuuksien osalta.

Miten pystymme kehittämään tulevaisuuden ihanneorganisaatiota, joka on samanaikaisesti tehokas, oppiva ja hyvinvoiva (Sydänmaanlakka 2004, 15). Hyvän työpaikan rakentamisessa myös johtamisella on erityinen merkitys. Voidaan jopa sanoa, että hyvän työpaikan rakentaminen on johdon arvovalinta (Rossi 2015, 9.)

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän eli metodin valinta riippuu siitä, minkälaista tietoa etsitään sekä keneltä ja mistä sitä etsitään. Toisin sanoen valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai ongelmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132.)

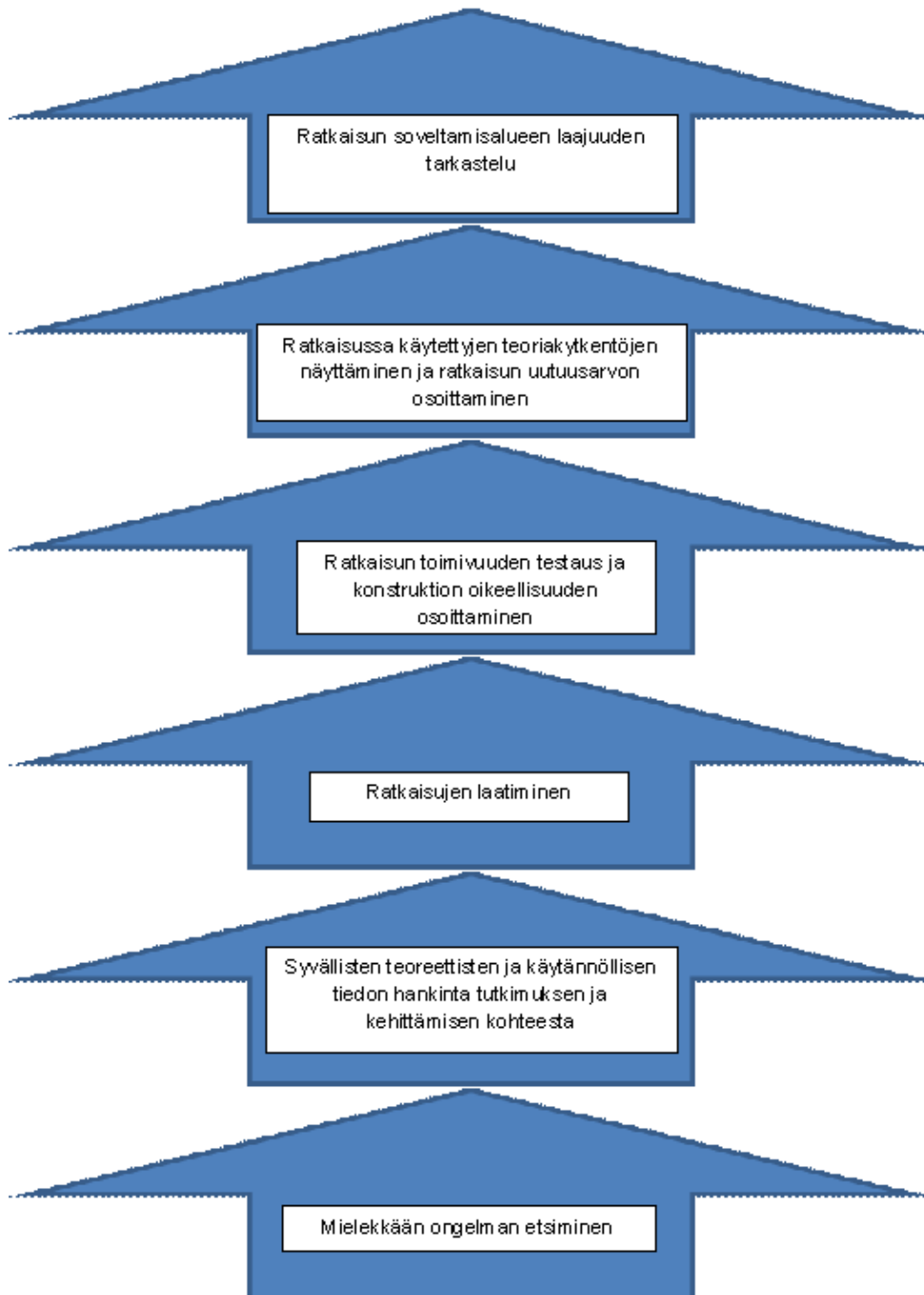
Kvalitatiivinen tutkimus on olemukseltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, joissa suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä. Lisäksi käytetään induktiivista analyysiä (perustana aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen käsittely), sekä laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa ja valikoidaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti eli ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edistytessä, jolloin käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kvalitatiiviset tutkimustyytit voidaan ryhmitellä sen mukaan, mikä tutkimuksessa on kiinnostuksen kohteena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena voivat olla kielen piirteet, tekstin ja toiminnan merkityksen ymmärtäminen, säännönmukaisuuksien etsiminen tai reflektio. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksena on toiminnan merkityksen ymmärtäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on päämääränä käsittää tutkimuskohdetta ja tutkimalla yksittäistä tapausta saadaan esiin se, mikä ilmiössä on ensiarvoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 166, 176–177.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen ja vastauksia kaivataan juuri sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. Näin ollen voidaan ajatella, että kun uudet tapaukset eivät tutkimusongelman kannalta tuota mitään uutta tietoa, aineistoa on riittävästi. Aineiston saturaatio eli kylläisyys on päätettävä tapauskohtaisesti. Aineistoa on kerätty tarpeeksi, kun se kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 1998, 62–64.)

Kehittämistehtävän lähestymistapa on konstruktivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään kyselyä. Edessä kuvaillaan kehittämishankkeessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä aineiston hankinta- ja analysointitapoja.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014) mukaan konstruktivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, jos tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi järjestelmä, uusi tuote, suunnitelma tai malli. Tuotokseksi saadaan merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne, joka on uusi ja aiempaa parempi ratkaisu aitoon ongelmaan. Työn tarkoituksena on saada luotua johtamismalli isännöintialalle hyödyntäen aiempaa teoriaa ja toteutettavia kyselyitä. Konstruktiota laadittaessa tukeudutaan vahvasti aiempaan teoriaan. Lisäksi luonteenomaista konstruktiviselle tutkimuksen lähestymistavalle on tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 38 & 66).



Kuva 1. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 67).

Tässä kehittämistyössä on tarkoituksena toteuttaa osaksi konstruktivistista lähestymistapaa kuvassa 1 kuvatun prosessin mukaisesti. Kehittämistyössä tarkastellaan ainoastaan prosessin vaiheita 1-3 eli ratkaisujen laatimiseen asti. Kehittämistyö rajattiin vaiheisiin 1-3, koska ajalliset resurssit ovat rajalliset ja opinnäytetyön aihe on rajattu mallin luomiseen.

Kun kehittämisen tavoite on selvillä, tarkempi kehittämistehtävä määritelty ja lähestymistapaa pohdittu, on aika suunnitella kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämistyössä suositellaan käytettäväksi useita eri menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 104).

Isännöintialalle soveltuvan johtamismallin etsintä aloitetaan analysoimalla erilaisia johtamismalleja. Johtamismalleista valitaan muutama alalle soveltuva johtamismalli, joita analysoidaan tarkemmin millä tavalla nämä johtamismallit soveltuvat isännöintialalle. Tämän jälkeen toteutetaan kysely isännöintialalla toimiville.

Yksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä on kysely. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa runsaalta määrältä ihmisiä pystytään kysymään monia asioita. Kysely on menetelmänä suhteellisen nopea ja tehokas. Kyselyä voidaan käyttää monella eri tavalla. Tyypillisimmät tavat ovat postitse lähetettävä kyselylomake, internetkysely, puhelinkysely tai kasvokkain tehtävä kysely. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 121).

Tässä tutkimuksessa kyselyt toteutettiin internetkyselyinä Webropolin avulla. Kyselyiden havaintoyksikkönä käytetään Isännöintiliiton jäseniä, jolle kysely lähetettiin sähköpostilla. Lisäksi kyselyt löytyivät Isännöintiliiton netti ja facebook – sivuilta. Toinen kyselyistä osoitettiin työntekijöille ja toinen johdolle. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa koko Suomen alueelta isännöintialan johtamisen käytäntöjä ja hyödyntää saatua tietoa johtamismallin luomisessa isännöintialalle.

Lopuksi johtamismallien ja kyselyn tuloksien perusteella vertailemalla ja analysoimalla pyrittiin löytämään johtamismalleista parhaita käytänteitä johtamisen tueksi ja luotiin isännöintialalle yleisesti soveltuva johtamismalli näiden pohjalta.

2 ISÄNNÖINTIALALLE SOVELTUVAT JOHTAMISMALLIT

Opinnäytetyöhön valittiin kolme johtamismallia: palveleva johtaminen, osaamisen johtaminen ja Lean johtaminen. Ennen kyseessä olevien johtamismallien valintaa tutustuttiin useampaan eri johtamismalliin. Palveleva johtamismalli valittiin, koska palvelevassa johtamisessa korostetaan työntekijöiden hyvinvointia ja heidän psykologisia tarpeita. Isännöintialalla tarvitaan kykyä kuunnella, parantaa ja olla tietoinen. Osaamisen johtamisen valinnassa tarkasteltiin alan kehitystä ja tulevaisuutta. Nyt ja tulevaisuudessa korostuu isännöintialalla tarve osaamiseen ja tätä pitää myös osata johtaa. Lean johtaminen oli kolmas valinta. Lean on puhuttanut viime aikoina myös palvelualoja, kuten isännöintialaa ja syystäkin. Isännöintialalla kaivataan uusia tehokkaampia toimintatapoja ja Lean voi avata tähän mahdollisuuksia. Näiden kolmen johtamismallin katsottiin soveltuvan parhaiten isännöintialalle, joko sellaisenaan tai sovelletusti.

Tuominen (2010, 7) toteaa, että Innostuneet ihmiset löytyvät menestyneistä yrityksistä. Toisaalta, innostuneet ihmiset tekevät menestyviä yrityksiä. Hyvät tulokset syntyvät innostuksesta ja hyvät tulokset saavat aikaan innostusta.

2.1 Palveleva johtaminen

Robert Greenleaf (1970) esitteli ensimmäistä kertaa palvelevan johtamisen käsitteen 1970 – luvulla. Hän toi kirjoituksessaan *The Servant as Leader* esille uudenlaisia ajatuksia johtajuudesta ja sen luonteesta. Greenleafin määritelmän mukaan palveleva johtaminen syntyy siitä, että johtaja haluaa ensisijaisesti olla palvelija ja halu johtaa tulee toissijaisena, ikään kuin keinona palvella parhaalla mahdollisella tavalla. (Greenleaf 1970, 6.)

Palvelevan johtajuuden käsite korostaa oman edun tavoittelemisen unohtamista. Palvelevassa johtamisessa toisten palveleminen ja johtaminen ovat erottamattomat. Tällä ei tarkoiteta kuitenkaan sitä, että johtamisen valta olisi alaisten käsissä tai esimiesten itsearvostus olisi alhainen. Palveleva johtajuus perustuu esimiehen erityiseen asenteeseen alaisia kohtaan, arvoihin sekä motivaatioon tehdä omaa esimiestyötään. Alaisista

huolehtiminen ei saa olla kuitenkaan vain väline taloudellisen menestyksen hakemiseen. (Van Dierendonck 2011, 1230–1231)

Ydinajatuksena palvelevassa johtamisessa on esimiehen halu palvella, jonka myötä syntyy tietoinen halu ja valinta johtaa, jotta oman työyhteisön palveleminen voisi toteutua parhaiten. Palvelevan johtamisen näkökulmasta palvelijan ja johtajan roolit ovat tarpeellista ja mahdollista yhdistää. Palvelevassa johtamisessa johtaminen tapahtuu sosiaalisen vastuun lähtökohdista. Palvelevaa johtamista kuvaa aito kiinnostus työntekijää kohtaan. Palveleva johtaminen on käytännön tasolla voimaannuttavaa ja vastuutavaa johtamista, joka tukee työntekijöiden mahdollisuuksiensa kehittämistä ja heidän jatkuvaa kehittymistä. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen, & Pahkin 2012, 11.)

Kaikista johtamisopeista palveleva johtaminen liittyy selkeimmin ihmisten hyvinvointiin ja heidän psykologisiin tarpeisiinsa. Palveleva johtaminen on ihmislähtöistä. Sitä voidaan pitää kattokäsitteenä johtamistavoille kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamiselle, dialogiselle ja ihmisten johtamiselle. Kansainvälisissä tutkimuksissa todetaan palvelevan johtamisen olevan yhteydessä erityisesti hyvään työsuoritukseen ja organisaatiokansalaisuuteen. Organisaatiokansalaisuutta voidaan kuvailla esimerkiksi työtoverin vapaaehtoisena auttamisena. Palvelevalla johtamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti työn imun kokemiseen sekä vähentää kokemusta työhön leipääntymisestä. Sillä voi myös olla vaikutusta työntekijöiden parempaan työkykyyn ja terveyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Takkinen 2012, 19.)

Käytännössä palveleva johtaminen voi tarkoittaa organisaatiossa toteutettuna sitä, että perinteinen ja hierarkkinen komentoketju käännetään kuvitteellisesti ylösalaisin. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteinen hierarkkinen ajattelutapa jossa asiakas ja henkilökunta ovat ikään kuin kolmion tyvessä katsomassa ylöspäin kohden johtajaa, joka on kolmion kärjessä ylhäällä, käännetään ympäri. Palvelevassa johtamisessa asiakas nähdään kolmion kärjessä ja johtaja on kolmion tyvessä katsomassa ylöspäin. Johtaja koettaa ratkaista, kuinka hän parhaiten palvelisi työntekijöitään, jotta he voisivat myös kehittyä palveleviksi johtajiksi ja palvelisivat näin asiakasta. Tällainen palveleminen on tärkeää, koska se sitouttaa ihmisiä. (Mertel & Brill 2015, 5.)

Palvelevan esimiehen sosiaalisia kykyjä ovat moninaisuuden ja virheiden hyväksyminen sekä luottamuksen luominen. Palveleva esimies pyrkii auttamaan työntekijöiden kasvua niin ammatillisessa mielessä, että persoonana. Yhteisöllisyyden rakentaminen

on yksi merkittävä esimiehen tehtävä, joka onnistuu yhteistyötä, luottamusta ja sitoutumista rakentavien vuorovaikutussuhteiden kautta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 31)

Palveleva esimies luo työyhteisöönsä innostavan ja turvallisen ilmapiirin, jossa vallitsevat oikeudenmukaisuus, luottamus sekä halu muokata työtehtäviä niin että ne vastaavat paremmin työntekijän vahvuuksia ja tarpeita. Palvelevassa johtamiskulttuurissa esimies työskentelee kokonaisuuden hyväksi ja auttaa omaa työyhteisöään onnistumaan ja näin ollen pyritään pois itsekkäistä lähtökohdista. Palveleva esimies pyrkii tukemaan ja vastuuttamaan työntekijöitä ja antamaan työyhteisölle sen ansaitseman kunnian saavutuksista. (Kasanen 2015.)

Palvelevalla johtajalla on kymmenen erityisen merkittävää tunnuspiirrettä ja ominaisuutta. Nämä tunnuspiirteet muodostavat hänestä palvelevan johtajan ja auttavat häntä kehittymään ja menestymään palvelevana johtajana.

1. Kyky kuunnella

Kuuntelemisen taito on listalla ensimmäisenä, koska tällä taidolla on erityisen tärkeä merkitys johtajana olemisessa ja silti se puuttuu monelta perinteiseltä johtajalta. Palveleva johtaja reagoi ongelmiin kuuntelemalla ensin, jotta hän ymmärtää mistä on kyse. Aito kuunteleminen rakentaa vahvuutta toisissa ihmisissä. Palvelevan johtajan tunnuspiirre on, että hän kuuntelee ennen kuin puhutaan, kuuntelee puhetta ja kuuntelee vielä senkin jälkeen kun on puhuttu.

2. Kyky empatiaan

Palveleva johtaja pyrkii asettumaan toisten asemaan ja ymmärtämään heitä. Tämä tarkoittaa taitoa kuunnella tuomitsematta ketään. Hän näkee työntekijät myös ihmisinä, jotka tarvitsevat kunnioitusta ja arvostusta kehittyäkseen.

3. Kyky parantaa

Tällä tarkoitetaan kykyä identifoida tilaisuuksia ja mahdollisuuksia edistää ihmisiä tulemaan kokonaisiksi. Palveleva johtaja tahtoo kehittää kaikkien yksilöiden taitoja, sillä hän pyrkii edesauttamaan ihmisiä ratkaisemaan heidän ongelmiaan ja ristiriitojaan ihmissuhteissa. Toteutuessaan tämän johtaa sellaisen työyhteisön kehittymiseen, jossa työympäristö muuttuu hauskaksi, dynaamiseksi ja sitoutuneeksi vailla pelkoa epäonnistumisesta.

4. Kyky olla tietoinen

Tällä tarkoitetaan itsetietoisuutta ja läsnäoloa hetkessä. Palvelevalla johtajalla on hyvin tarkka ja varma tietoisuus siitä, mitä heidän ympärillään ja ympäristössään tapahtuu. Palvelevan johtajan huijaamiseen tai johtamiseen harhaan pystyy hyvin harvoin kukaan.

5. Kyky suostutella ja myötävaikuttaa ihmisiin

Palvelevalla johtajalla ei ole tarvetta käyttää hyväkseen valtaansa tai asemaansa painostaakseen ihmisiä noudattamaan hänen tahtoaan. Sen sijaan hän pyrkii vakuuttamaan ihmiset käyttämällä vaikutusvaltaansa. Palvelevat johtajat ovat erinomaisia rakentamaan ryhmässä konsensusta ja yhteistä näkemystä.

6. Kyky hahmottaa asioita

Tämä tarkoittaa kykyä tarkastella ongelmia ajattelun kautta sellaisista näkökulmista, jotka eivät rakennu päivittäisiin realiteetteihin. Palvelevalla johtajalla on kyky nähdä päivittäisen toiminnan rajojen taakse, sekä ajattelemaan pitkän tähtäimen vaikutuksia ja ratkaisuja asioihin.

7. Kyky ennakointiin

Kaukokatseisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä valmiutta nähdä tapahtumien ja tilanteiden todennäköiset tulokset ennakkoon. Palveleva johtaja kykenee ymmärtämään menneisyyden opetukset, nykyhetken realiteetit sekä ymmärtää tapahtumien ja päätösten todennäköiset vaikutukset tulevaisuudessa.

8. Suunnan näyttäminen

Tämä tarkoittaa, että palveleva johtaja on sitoutunut palvelemaan muiden tarpeita ja työyhteisöään sekä organisaation tavoitteita pistäen ne etusijalle.

9. Sitoutuminen ihmisten kehittämiseen

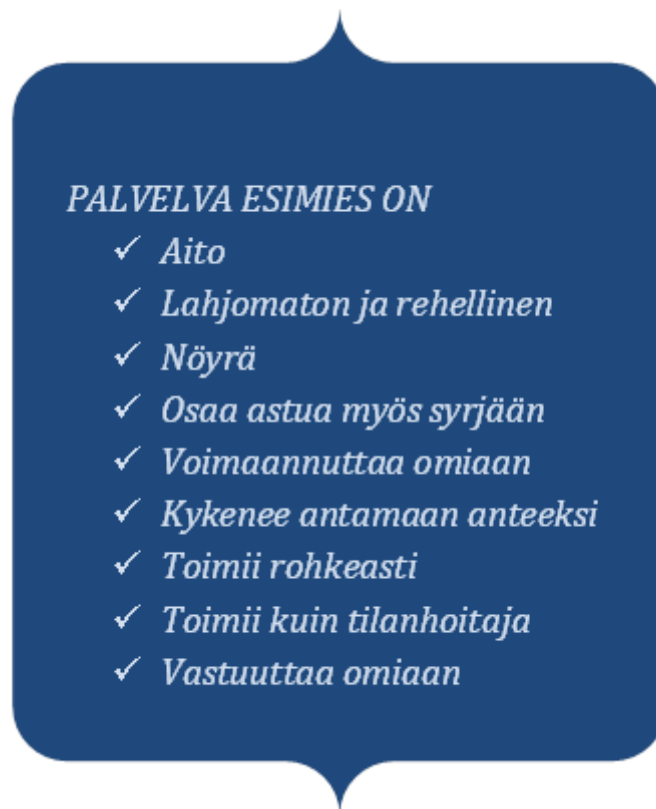
Palveleva johtaja kannustaa avoimesti ihmisiä ja heidän kehittymistään sekä osoittaa arvostuksensa. Hän tiedostaa suuren vastuunsa tehdä kaikkensa kollegoidensa ja alaistensa henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen sekä kasvun eteen. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi rohkaisuna kaikkien osallistumiseen päätöksenteossa ja kiinnostuksena jokaisen ideoihin.

10. Yhteisöllisyyden rakentaminen

Tämä tarkoittaa käytännössä, että palvelevan johtaja etsii ja tunnistaa keinoja yhteisöllisyyden rakentamiseen kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa. He osoittavat arvostustaan ja ovat myötätuntoisia yhteistyökumppaneita, jotka huomioivat ihmisiä usein heidän saavutuksistaan. (Schwantes 2015, 2.)

Palvelevan johtajan rooli työyhteisön palvelijana ei tarkoita sitä, että roolit työyhteisössä kääntyisivät nurinpäin, tai että hänen valta-asemansa katoaisi. Valta joka palvelevalla esimiehellä on, perustuu työyhteisön hyväksi toimimiseen ja esimerkkinä olemiseen, eikä oman aseman pönkittämiseen, käskemiseen tai oman edun tavoittelemiseen. Palveleva johtaja näkee merkittävänä elää omiensa palvelemiselle, jotta voitaisiin saavuttaa paras mahdollinen tulos, lisäksi hänelle on tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin sekä myös vastata niihin. Hän myös edesauttaa työntekijöidensä ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä, jotta ihmisten vahvuudet kohoaisivat esille. Tämän palveleva johtaja saavuttaa valmentamalla ja rohkaisemalla työntekijöitä tuomaan esille omia ideoitaan ja ajatuksiaan. Lisäksi hän rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta koko työyhteisölle sekä kuuntelee tarkasti työyhteisöään. (Hakanen 2011, 70.)

Tietyt luonteenpiirteet ja henkiset voimavarat ovat tyypillisiä palvelevalle johtajalle. Nämä piirteet mahdollistavat hänen tapansa johtaa ja kehittää itse työssään. Näitä luonteenpiirteitä ovat nöyryys, rehellisyys, aitous sekä kyky antaa anteeksi. Palveleva johtaja toimii aina omana itsenään ja hänen tapansa ilmaista itseään vastaa aina hänen omia sisäisiä tunteitaan ja ajatuksiaan. Hän ei koskaan käytä asemaansa väärin tai toimi väärin perustein, vaan on rehellinen ja toimii eettisesti. Palvelevan johtajan ammatillinen asema/rooli ei peitä alleen sitä, millainen ihminen hän muutoin on. Hän tuntee omat puutteensa ja vahvuutensa hyvin ja osaa etsiä itseään täydentäviä voimavaroja työyhteisöstä, tämä kuvastaa hyvin hänen nöyryyttään työssään. Palveleva johtaja osaa tästä syystä arvostaa myös itseään osaavampia työntekijöitä ja kykenee johtamaan heitä. (Hakanen 2011, 78.)



Kuva 2. Palvelevan esimiehen luonteenpiirteitä (Hakanen 2011, 81).

Palveleva johtaja edistää ihmisten jatkuvaa kehittymistä ja tukea heidän mahdollisuuksiensa toteutumisesta on palvelevan johtamisen tavoitteena. Tätä kautta edistetään myös työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssään, ihmisten kokemaa työn imua, sekä pitkällä tähtäimellä myös työpaikkojen menestymistä. Palveleva johtaminen on inhimillistä ja innostavaa johtamista, jossa tuloksellinen sekä voimaannuttava johtamistapa nähdään toteutuvan parhaiten oman työyhteisön ja henkilöstön palvelemisena. (Hakanen 2011, 76.)

Palvelevan johtamisen käsite ja konsepti perustuvat kokonaisuudessaan nöyryyteen ja toisten kunnioittamiseen. Palvelevan johtamisen ydinelementtejä ovat luottamus ja arvot. Palvelevan johtajan henkilökohtaiset arvot, kuten rehellisyys, eettisyys ja suoraselkäisyys näyttelevät merkittävää roolia organisaation luottamuksen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen synnyssä ja koskettavat koko organisaatiota. Palvelevaa johtajuutta toteuttavat organisaatiot nivoutuvat yhteen ja pysyvät kasassa luottamuksen voimalla. Organisaation työntekijöiden ja johtajien arvot ovat myös ratkaisevassa asemassa, kun pohditaan menestyykö vai epäonnistuu ko palvelevan johtamisen pohjalta toimiva organisaatio. (Russel 2001, 7.)

Palveleva johtaminen tulee käsittää kannustavana ja mahdollistavana johtamisena, joka tähtäimenä on voimaannuttaa ihmisiä. Kaikkien työntekijän kehittymistä tuetaan, työntekijöitä rohkaistaan johtamaan itseään, toimimaan aloitteellisesti ja tekemään itsenäisiä päätöksiä sekä tietoa pyritään jakamaan kaksisuuntaisesti. Tavoitteena on, että työntekijät ja haluaisivat toimia luovasti ja uudistusmyönteisesti omassa työssään sekä luottaisivat itseensä ammattilaisina. Tavoitteena on, että työntekijät kokevat itsensä merkittäviksi ja aistivat olevansa muutakin, kuin vain työroolinsa. Huippumenestyvässä palvelevaa johtamista toteuttavassa organisaatiossa tavoitteena on, että jokainen työntekijä kokee töihin tullessaan olevansa arvokas omalle organisaatiolleen. (Hakanen 2011, 80.)

Palvelevassa johtamisessa tarkoituksena on rohkaista jokaista organisaation jäsentä tasapainottamaan palveleminen ja johtaminen omassa elämässään. Henkilöt jotka ovat johtajan asemassa organisaatiossa palveleva johtaminen muistuttaa, että pohjimmainen ja tärkein velvollisuutemme on muiden palveleminen. Palveleva johtaminen tuo ihmisille jotka ovat seuraajan asemassa työyhteisössä rohkaisua etsiä tilanteita joissa seuraaja voi tarjoutua johtamaan. Lopputulemana tästä siirtymäliikkeestä johtamisen ja palvelemisen välillä syntyy elämän laadun parantuminen organisaatioiden ja yksilönä mahdollisuuksien kehittyminen ja lisääntyminen. (Spears 1996, 34.)

Palvelevan johtamisen hyödyntäminen voi tuoda erityistä etua organisaatiolle joissa muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Koolin ja van Dienenrockin (2012, 9.) mukaan palveleva johtaminen vahvistaa oikeudenmukaisuuden tunnetta organisaatiossa ja luo osaltaan positiivista ilmapiiriä ja asenteita, jotka taas mahdollistavat ja johtavat organisaation ja työntekijöiden sitoutumisen muutoksiin. Heidän toteuttama tutkimus osoitti, että palveleva johtaminen vaikuttaa suoraan optimismiin, ihmisten sitoutumiseen sekä muutokseen sitoutumiseen. Tällainen sitoutuminen ja asennoituminen jatkuviin muutoksiin olisivat isännöintialalla erityisen tärkeää ja mahdollistaisi suurta kilpailuetua yritykselle.

2.2 Osaamisen johtaminen

Käytännössä osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että ensiksi on kirkastettava organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään ydinosaamiset, jotka luovat huomattavaa kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. (Sydänmaanlakka 2004)

Rajapinta koulutuksen ja työn välillä on katoamassa. Koulutus ja työssä oppiminen liittyvät tiiviisti yhteen, tämän seurauksena oppimaan oppimisesta on tulossa yhä tärkeämpi taito. Yhä vähenevä osa töistä tehdään yksin puurtamalla, johtuen työtehtävien kompleksisuudesta. Toimivassa työyhteisössä osataan linkittää osaajien työpanokset. Merkittävä ja kasvava osuus tuottavuudesta rakentuukin työntekijöiden osaamiseen, verkostosuhteisiin ja toimintakonsepteihin. Nykypäivänä yksittäisen työsuorituksen sujuminen edellyttää moninaisia valmiuksia. Työtä luonnehtii vaihtelevuus, voimakas muutos, tehtävien keskinäinen riippuvuus, ainutlaatuisuus, epävarmuustekijöiden läsnäolo ja jatkuva uudelleen muotoutuminen. Korkeaa tietoisuuden tasoa ja älyllistä säätelyä edellyttävät työtehtävät ovat lisääntyneet, kun taas automatisoidut rutiinit työssä ovat vähentyneet. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013)

Ydinosaaminen, ydinkyvykyys → organisaatiolle strategisesti tärkeä osaaminen, tiedot ja taidot

Organisaation inhimillinen pääoma on ihmisillä olevat tiedot, taidot ja tahto → ydinosaamisen mahdollistava resurssi

Osaamisen johtaminen → strategisesti tärkeää osaamista halutaan luoda, vaalia ja kehittää organisaation kaikilla tasoilla

Organisaation oppiminen → kun organisaation osaaminen kehittyy tavoitteiden suunnassa sen kaikilla tasoilla - yksilöiden, tiimien, yksiköiden ja organisaation järjestelmien ja toimintamallien tasoilla

Oppiva organisaatio → kun johtamisella on saatu aikaan sellainen kulttuuri, järjestelmät ja toimintamallit, joiden avulla organisaatio oppii tehokkaasti

Kuva 3. Osaamisen johtaminen (Viitala 2015).

Johtamisessa tulee ymmärtää osaamisen johtaminen keskeisenä osa-alueena johtamisessa. Nykypäivänä osaamisen vaaliminen sekä kehittäminen eivät voi pysyä toissijaisena, eikä sitä voida esimiesten työtehtävissä enää sivuuttaa. Sen on oltava huomion keskiössä. (Viitala 2005, 312.)

Organisaatiossa toimivien henkilöiden osaamisen tason parantaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen on tärkein asia osaamisen johtamisessa. Organisaatiossa ei synny osaamista ilman yksilöä. Yksilöiden osaaminen onkin organisaation

osaamisen lähtökohtana, ehtona ja ratkaisevana tekijänä. yksilön osaaminen on riippuvainen organisaation päämääristä ja menestymisen ehdoista. Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ymmärtämisessä ydinasiana. Yksilötason osaaminen ja oppiminen ovat osaamisen johtamisen kannalta haastavampia verrattuna organisaatiotason osaamiseen. Osaamisen johtamiseen on harvoin olemassa nopeita ja helppoja ratkaisuja, koska yksilöt rakentavat osaamistaan omista lähtökohdistaan. Organisaatio osaamista taas on helpompi määritellä ja arvottaa, jolloin se on mekaanisempaa. (Viitala 2005, 16–17.)

Organisaatiossa hajallaan olevia osaamisia voitaisiin käyttää tehokkaasti hyödyttämään pääasiallista toimintaa osaamisen johtamisen avulla. Ilman johtamista nykyiset osaamiset eivät voi kehittyä muuttuvien liiketoimintatarpeiden mukaisiksi, eikä osaamispääomaa rakennu. Osaamisen johtamisen ehtoja ovat sen perustan muodostaminen, vastuiden sekä tehtävien kuvaileminen, aikatauluttaminen strategisen johtamisen osaksi sekä johtamisprosessin havainnollistaminen. (Ojala 2008, 81–82.)

Osaamisen johtamisen näkökulmasta olennaista on kysyä mm.:

- ✓ Millaista tulevaisuutta kohti olemme menossa? Millaisia megatrendejä ja heikkoja signaaleja on ennakoitavissa?
- ✓ Millaisia muutoksia on ennakoitavissa kilpailijoiden toiminnassa?
- ✓ Miten ja mihin suuntaan asiakkaiden käyttäytyminen, tarpeet ja odotukset ovat muuttumassa?
- ✓ Mitä vaikutuksia ennakoitavissa olevilla muutoksilla on toimintaamme ja osaamisvaatimuksiimme?
- ✓ Millaista osaamista meillä on jo? Millainen osaaminen on vahvaa? Millaista osaamista meiltä puuttuu?
- ✓ Millaisia keinoja meillä on kehittää nykyistä osaamistamme?
- ✓ Mikä osa osaamisesta on ydinosaa, mikä kriittistä osaamista, mikä osa muuta osaamista?
- ✓ Mikä osa osaamisesta on tarkoituksenmukaista pitää itsellä? Minkä osan osaamisesta voimme rekrytoida ulkopuolelta? Onko meidän mahdollista löytää osaamis-kumppaneita?
- ✓ Millä tavoin tuemme työntekijöiden oppimista?
- ✓ Millaisen osaamisen voimme hankkia toiselta organisaatiolta?
- ✓ Miten kerromme osaamistarpeista ja -vaatimuksista henkilöstölle?

- ✓ Onko meillä osaamisen varmistamiseen oikeat ja riittävät tietojärjestelmät ja teknologia?
- ✓ Miten varmistamme työssä ja kokemuksesta oppimisen muotoja ja mahdollisuuksia?
- ✓ Miten varmistamme, että henkilöstön osaamista hyödynnetään tehokkaasti?
- ✓ Miten arvioimme ja mittaamme osaamista?
- ✓ Miten varmistamme, että hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä?
- ✓ Miten palkitsemme osaamisesta ja sen systemaattisesta kehittämisestä? (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013)

Seuraavassa kuviossa on hahmoteltu osaamisen johtamisen kokonaisuutta, joka koostuu osaamistarpeiden ennakkoinnista, valmentavasta esimiestyöstä, strategialähtöisestä osaamisen kehittämisestä ja oppimisen suuntaamisesta sekä oppimista ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luomisesta ja johtamisesta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013)



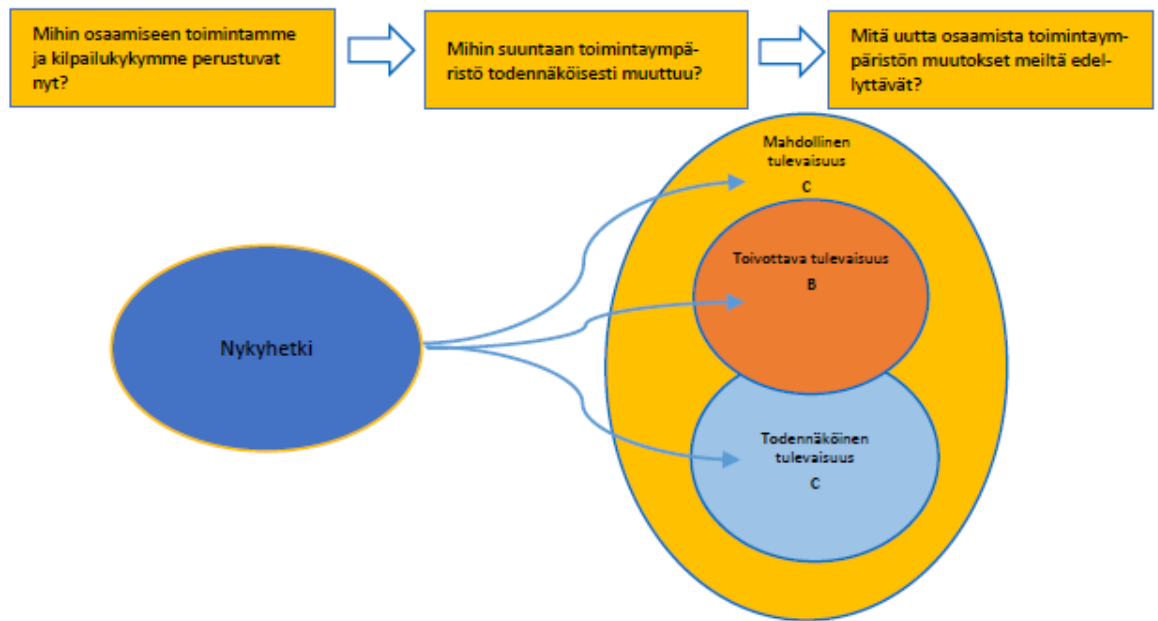
Kuva 4. Osaamisen johtamisen kokonaisuus (Viitala 2009).

2.2.1 Osaamisen ennakointi ja kilpailukyky

Perusta osaamisen johtamisen onnistumiselle on tulevaisuuden muutossuuntien ja kehityskulkujen osuva ennakointi. Tarvitaan sekä pitkän että lyhyen tähtäimen ennakoitietoa toimialan ja toimintaympäristön muutossuunnista ja kehityksestä. Organisaation tulee kyetä määrittelemään tulevaisuuden suunta ja sitä kohti johdattavat reitit. Organisaation tavoitteena on ennakoitityötä hyödyntäen tunnistaa toimintaympäristön ja toimialan kehitystä, sillä tarkkuudella, että tulevaisuuden suunta määrittyy. Määritellyt visio ja strategiat muodostavat puolestaan pohjan henkilöstön osaamistarpeiden määrittelylle ja osaamisen kehittämisen suuntaamiselle. Henkilöstöä laajasti osallistava ja jatkuva ennakoitityö luo pohjaa myös toiminnan uudelleen suuntaamiselle. Toisaalta se luo riskin lisätä myös organisaation valmiuksia ohjata itse muutosten suuntaa. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013, 19)

Yksilön osaamista määriteltäessä ollaan moniulotteisen kysymyksen äärellä. Yksittäisellä työntekijällähän voi olla monenlaisia taitoja, joista hän kykenee hyödyntämään työssään vain osaa. Yksittäisellä henkilöllä voi olla syvällisiä erityisiä taitoja, jotka liittyvät juuri hänen tekemään työhön. Tällä tarkoitetaan henkilökohtaisia ammatillisia osaamislajeja eli puhutaan kompetenssista. (Virtanen & Stenvall 2010, 168).

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu sitä, mistä osaamistarpeiden ennakkoinnissa on kysymys. Ensimmäiseksi on olennaisen tärkeää tunnistaa se olemassa oleva osaaminen, jonka varassa organisaatio on tähän mennessä menestynyt. Tämän lisäksi pitää pystyä hahmottamaan toimintaympäristön erilaisia muutossuuntia sekä niiden todennäköistä toteutumista. Muutossuuntien hahmottamisen jälkeen on pystyttävä hahmottamaan niiden seuraukset organisaation osaamistarpeisiin ja toimintaan. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013, 20)



Kuva 5. Osaamistarpeiden ennakkoinnin prosessi (Siivonen & Pouru 2014).

Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää käsittää sen kehittymisen vaihteellisuus: 1. koulutus- ja kehittämistoiminta ilman strategiakytkentää 2. osaamisen kartoittamiseen liittyvät pyrkimykset 3. osaamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana 4. osaamisen kehittäminen osana strategiaa ja uuden innovatiivisen osaamisen luominen organisaatiossa ja sen verkostoissa. Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä ei pääse huipulle yhdessä hetkessä. (Salojärvi 2009, 148–149)

Taulukko 1. Henkilöstösuunnittelu dynaamisessa toimintaympäristössä (Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009).

	Skenaariotyöskentely	Nykytila-analyysi	Kehittämissuunnitelma
Vaiheet	Suunnittelun aikajän- teen määrittely Johdon alustavat kä- sikirjoitukset tulevai- suudesta Skenaariokeskustelut	Faktat nykyisistä henkilöresursseis- ta Osaamisen arvi- ointi HR-käytäntöjen arviointi Osaamisen kehit- tämistarpeiden tunnistaminen Nykykäytäntöjen kehittämistarpeet	Laaditaan suunnitelma <ul style="list-style-type: none"> • osaamisen kehit- tämisestä • rekrytoinnista • urakehityksestä
Menetel-	Avoin lomakepohja tulevaisuusskenaa-	Henkilöstöraportit	Alustava suunnitelma Johdon päätös suunni-

mät	rioille Johdon päätös todennäköisimmästä skenaariosta	ja tilastot: koulutus, osaaminen, työhyvinvointi, työtyytyväisyys, ikärakenne, eläköityminen	telmasta
Tuotokset	Skenaario tulevaisuudesta ja siihen perustuvat arviot henkilöstö- ja osamistarpeista	Raportit henkilöstöresurssien nykytilasta ja kehittämistarpeesta	Henkilöstösuunnitelma 3-5 vuodelle
Toimijat	Henkilöstöjohto ja johtoryhmä	Henkilöstöjohto	Henkilöstöjohto ja johtoryhmä

2.2.2 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat valmiudet luoda, hankkia sekä käsitellä tietoa ja tehdä tarvittaessa muutoksia toimintamalleissa tuoreen tiedon ja käsitysten mukaisesti. Oppivan organisaation keskeisiä määritelmiä on ollut luomassa Garvin (1993), Senge (1990) ja Pedler (1991) kumppaneineen. Heidän määritelmien luonnista on kulunut useampi vuosi ja ne sisältävät ihanteellisuutta, tästä huolimatta ne antavat nykyäänkin näkökulmaa kehittämistyön toteuttamiseen käytännössä, lisäksi ne antavat viitekehystä asioihin, joihin organisaatioiden kannattaa pyrkiä, kun osaamisen vahvistamisessa olosuhteita halutaan parantaa. (Viitala 2005, 39; Garvin 1993)

Sisäiset toimintatavat strateginen johtaminen ja joustavuus rakenteissa ovat liittyneet vahvasti mukaan puhuttaessa oppivasta organisaatiosta ja sen käsitteistä. Organisaation teemoihin on liitetty myös ilmapiiri, järjestelmät, kulttuuri sekä yrityksen ja sen ympäristön väliset suhteet. Tyypillisinä asioina organisaation oppimisessa on pidetty järjestelmällistä ongelmanratkaisua, omia kokemuksia ja historiasta oppimista, uusien toimintatapojen kokeilua, toisten kokemuksista ja parhaimmista menetelmistä oppimista sekä koko yrityksen käsittävää tehokasta informaation kulkemista. (Garvin 1993)

Sengen kirjaan ”The fifth discipline (1990)” perustuvia oppivan organisaation käsitteitä voidaan avata viiden osa-alueen kautta. Oppivan organisaation Senge määrittelee olevan alituisesti kykyä kehittämällä tulevaisuuttaan luova organisaatio. Oppivassa organisaatiossa yksilöiden oppiminen on keskeisessä asemassa ja oppimisessa vaaditaan asioiden sisäistämistä eikä taitoja uusien toimintatapojen toteuttamiseen tai pelkästään

tietojen vastaanottamista. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan ihannemallia, joka ohjaa toiminnan kehittämistyötä. (Sarala ja Sarala 2010, 60)

Sengellä oppivan organisaatioon liittyvät ajatukset pohjautuvat systeemiajatteluun (system thinking). Oppivan organisaation mallin muut keskeiset osa-alueet ovat itsehallinta (personal mastery), toiminnan suuntaamisessa avustavat yksilölliset ja kollektiiviset mallit (mental models), organisaation tulevaisuuteen ja toimintaan vaikuttavat yhdessä luotu ja jaettu käsitys (shared vision) sekä tiimioppiminen (team learning). (Sarala ja Sarala 2010, 60)

Systeemiajattelu (system thinking)

Systeemiajattelu tarkoittaa kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja asioiden yhteyksiä niiden välillä sekä toimintadynamiikkaa. Systeemiajattelun mukaan kokonaisvaltaisuus auttaa jäsentämään yhteyksiä sekä muutosta asioiden välillä. Ihmisellä on tapana hahmottaa asioita suoraviivaisesti eli lineaarisella tavalla. Pysyvä perspektiivi liittyy myös lineaariseen tapaan, mutta todellisuus ei käsitä ainoastaan lineaarisia vaikutussuhteita, vaan mukana on toisiinsa liittyviä ja vaikuttavia prosesseja. (Sarala ja Sarala 2010, 60)

Itsehallinta (personal mastery)

Tämä tarkoittaa henkilökohtaista määräysvaltaa oman pätevyytensä kehittämisessä. Henkilökohtaista määräysvaltaa voidaan verrata esimerkiksi retkeen ilman lopullista kohdetta. Se ei tarkoita aseman saavuttamista ihmisten tai asioiden suhteen. Se on elämän mittainen matka. Yksilöllä on oltava tilaisuus vaikuttaa oppimiseen ja kasvamiseen oppivassa organisaatiossa. Organisaation oppimista ei voida taata henkilöiden oppimisella, mutta vain oppivat henkilöt voivat toteuttaa organisaation oppimista. Yksilön näkökulmasta muita merkittäviä ominaisuuksia, johon olisi tärkeää pyrkiä, koostuvat aloitekykyisyydestä, sitoutumisesta työhön, omien heikkouksien hahmottamisesta ja pyrkimyksistä kehittää omia toimintatapoja sekä vastuuntuntoisuudesta. Itsehallinta on elinikäisyyden lisäksi kypsä prosessi. Itsehallinnassa on tärkeää oppia hahmottamaan todellisuus paremmin ja panostaa toiminnoissa olennaiseen. Organisaation johdon tehtävänä ja roolina on tarjota yksilöille mahdollisuus oppimiseen työpaikalla sekä tehdä itsensä kehittämisestä ja tuntemisesta arvostettua. (Sarala ja Sarala 2010, 61; Flood 1999)

Sisäiset toimintaa ohjaavat mallit (mental models)

Sisäiset mallit ohjaavat yksilön näkemystä ja toimintaa maailmasta. Monesti ne ovat rutiineiksi tulleita, tiedostamattomia tapoja toiminnassa ja ajattelussa, mitkä luovat yksilölle oletuksia asioista. Monesti muodostuneet rutiinit ja oletukset rajoittavat uusien, jopa parhaiden, kehittämiseen kytkeytyvien ideoiden realisaation. Toimintaan vaikuttavien mentaalisten mallien esille nostamiseen voidaan käyttää hyväksi erilaisia keinoja. (Sarala & Sarala 2010, 61)

Yleisesti muodostettu ja jaettu visio (shared vision)

Tämä tarkoittaa, että kaikilla organisaatiossa työskentelevillä jäsenillä on omat käsityksensä ja erilaisia mielikuvia toiminnasta sekä tulevaisuudesta. Yksilölliset eroavaisuudet ja keskinäiset ristiriidat näkemyksissä ja visiossa tekevät päämäärien saavuttamisesta haastavampaa. Yhtenäisellä toiminnalla ja avoimella keskustelulla voidaan saavuttaa yhteinen käsitys. (Sarala ja Sarala 2010, 62)

Tiimioppiminen (team learning)

Tiimioppiminen tarkoittaa, että ihmiset kokevat innovatiivisen ja koordinoitun toiminnan tärkeäksi. Yhteinen kieli muotoutuu kollektiivisesti ryhmissä ja se toimii tiimioppimisen pohjana. Tiimioppimisen ongelmana on synergian toteutuminen, jolloin tiimissä ei välttämättä saada rakennettua yksilöistä runsaampaa voimavaraa. Ristiriidat tiimitoiminnassa ja niiden yhteinen käsittely saattavat tuottaa uudenlaisia ja luovia lopputuloksia. (Sarala ja Sarala 2010, 62)

Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategialla suunnitellaan sitä, kuinka henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan liiketoiminnan strategian saavuttaminen. Muutaman vuoden ajanjaksoilla tarkastellaan osaamistarpeita ja rakenteita sekä henkilöstöä määrällisesti, lisäksi suunnitellaan niiden varmistamista. Keskeisiksi osa-alueiksi henkilöstöstrategiassa katsotaan osaamisen kehittäminen, johtamisen kehittäminen, henkilöstön hankkiminen sekä tavoitteiden määrittely ja arvioiminen. (Viitala 2014, 43)

2.2.3 Viestintä osaamisen johtamisen keinona

Organisaation oppimisen tukemisen kannalta viestinnän merkitys on keskeinen. Omalta osaltaan sisäisestä viestinnästä vastaa organisaatiossa jokainen. Viestinnän vahvistamiseksi voidaan palkata viestinnänammattilaisia, kuten viestintäjohtaja, tiedotuspäällikkö, viestinnänasiantuntija tai sisäinen tiedottaja, näin toimitaan yleensä suurissa organisaatioissa. (Viitala 2014, 167.)

Viestintä on menetelmä, jonka avulla organisaatiossa voidaan vaikuttaa työntekijöiden yhteisiin käsitteisiin tietopohjaan ja merkityksien antamiseen vahvistavasti. Käytössä olevan käsitteistön yhtenäistäminen ja kehittäminen organisaatiossa edistää osaltaan myös henkilöstön ajatusmalleja organisaation toimintaa ajatellen sekä tulevaisuudelle merkittävässä teemoissa. Toiminnan ja organisaation rakenteet sekä yhteydet niiden välillä tulevat kirkkaammaksi viestinnän myötä. Lisäksi organisaatiolle saadaan luotua yhteistä kulttuuria viestinnällä. Viestinnän järjestelmät voivat koostua monien välineiden yhdistelmästä, joilla pyritään levittämään tietoutta ja käymään vuoropuhelua keskustelukanavien avulla organisaatiossa. (Viitala 2005, 284.)

2.3 Lean johtaminen

Lean-ajattelun historia juontaa juurensa jo 1930-luvulle, jolloin Taiichi Ohno työskenteli Toyota-konsernissa eli lähes 80 vuotta sitten. Toyotan oli luotava korkealaatuisia tuotteita kilpailukykyiseen hintaan, jotta se saavuttaisi kansainvälisen markkinapaikan. Toyotan oli näin ollen panostettava enemmän pienemmällä resurssilla, jolloin syntyi Toyotan tuotantofilosofia, jonka Ohno kehitti ja nimesi Toyota Production Systemiksi (TPS). Tänä päivänä tuotantofilosofia tunnetaan Lean-ajatteluna. (Zidel 2007, 18.)

Perinteisestä länsimaisesta massatuotannosta poiketen 1940 alussa Japanissa Toyotalla pyrittiin luomaan tuotantoprosessi, joka virtaisi mahdollisimman tehokkaasti ja jonka tehokkuus ei perustuisi isoihin tuotantovolyyymeihin, tai pitkiin prosesseihin. Toyota Production System (TPS) perustuu sen ajatuksen ympärille, että todellisuudessa vain pieni osa tuotteen valmistamiseen kuluva ajasta tuottaa lisäarvoa loppuasiakkaalle. (Melton T, 2005,1)

Leanissa perusajatuksena on prosessissa arvoa tuottamattoman toiminnan poistaminen. Tällä tavoin typistetään läpimenoaikaa, kehitetään laatua, supistetaan systeemisä tapahtuvaa vaihtelua, sekä parannetaan asiakastytytyväsyyttä. Hyvä virtaus luodaan hallitsemalla systeemissä olevaa vaihtelua. Vaihtelua synnyttävät esimerkiksi henkilöiden erilaiset työtavat, toimittajan laatuvirheet, konerikot, sekä sairastelut. Vaihtelua esiintyy aina jonkin verran, mutta sitä saadaan minimoitua standardoimalla toimintatapoja ja lisäämällä visuaalisuutta. (Modig & Åhlström 2013, 64)

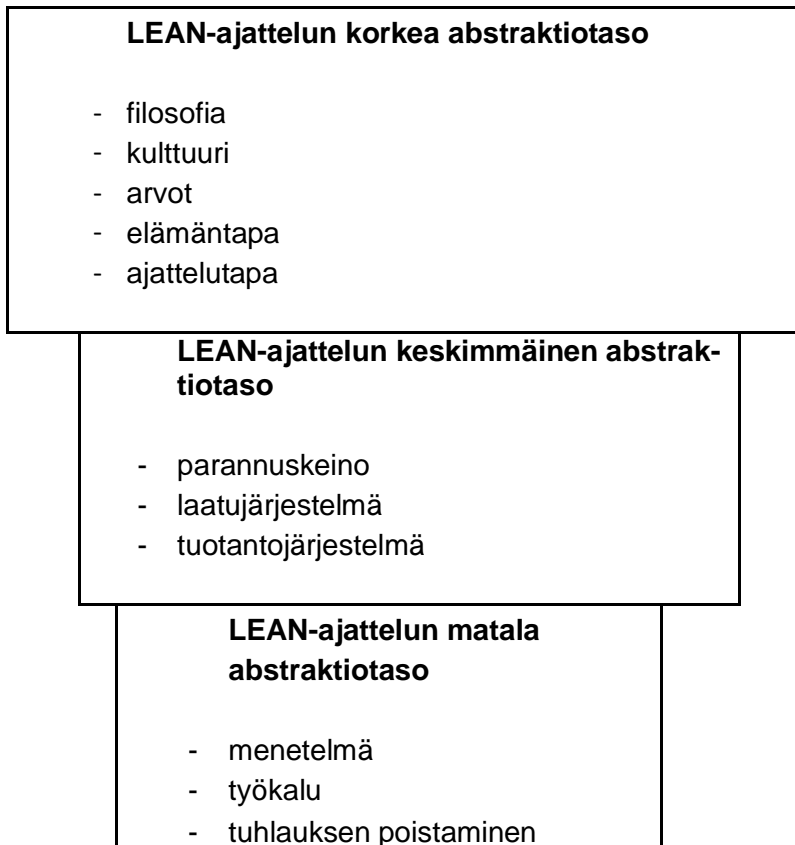
Lean production käsitteestä kirjoitti ensimmäisen kerran John Krafcik vuonna 1988 artikkelissaan Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto. Lean käsitettä, vaikkakin se edelleen kytetään vahvasti Toyotaan, on kehitetty käytännön ihmisten ja tutkijoiden osalta itsenäiseksi kokonaisuudeksi. Lean-ajattelu on sovellettu teollisuuden lisäksi myös muilla aloilla kuten esimerkiksi media- ja viihdealalla, terveydenhuollossa, pankki- ja vakuutustoiminnassa, IT-alalla, lääketeollisuudessa, päivittäistavarakaupassa, televisiotinnässä ja konsulttitoiminnassa. Viime vuosina mielenkiinto Lean-ajattelua kohtaan on selkeästi kasvanut, mikä ilmenee myös kasvaneena aiheesta kertovan artikkeleiden sekä kirjojen määrästä. Haasteeksi onkin muodostunut se, että julkaisuiden määrästä on vaikeaa hahmottaa mitä on oikea Lean-ajattelu ja mitä se ei ole. Erilaiset määritelmät ovat problemaattisia, sillä koko ajan lisääntyvässä datassa puhutaan eri asioita. (Modig & Åhlström 2013, 78–79, 84–85.)

Lean-ajattelu tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Palvelutyöhön se sopii loistavasti, koska asiakkaita kiinnostaa, kuinka kauan he joutuvat odottamaan. (Torkkola 2015, 11.)

2.3.1 Lean-ajattelun periaatteita

Modig ja Åhlström (2013, 89, 90–91, 94) tuovat esille voimakkaasti, että kirjallisuudessa Lean-ajattelua käsitellään erilaisilla abstraktion tasoilla (kuva 6). Ihmisen on yksinkertaisempaa tajuta konkreettisia asioita. Tämän takia monesti Lean-ajattelussa otetaan käyttöön vain menetelmät ja työkalut ja keskitytään matalalle abstraktiantasolle. Tällöin käy helposti niin, että ohitetaan Lean-ajattelun perusteelliset tausta-ajatukset, joiden ymmärtämiseen tarvitaan runsaasti aikaa. Keinot selittävät miten ja tavoite selittää miksi. Jos tavoitteet ja keinot sekoitetaan, organisaatiot voivat sivuuttaa miksi muutostyöhön on ryhdytty ja paneutua liiaksi tiettyyn keinoon. Näin käydessä jotkut organi-

saatiot kokevat ongelmia mukautuessa Lean-ajatteluun ja hylkäävät sen kesken kaiken.



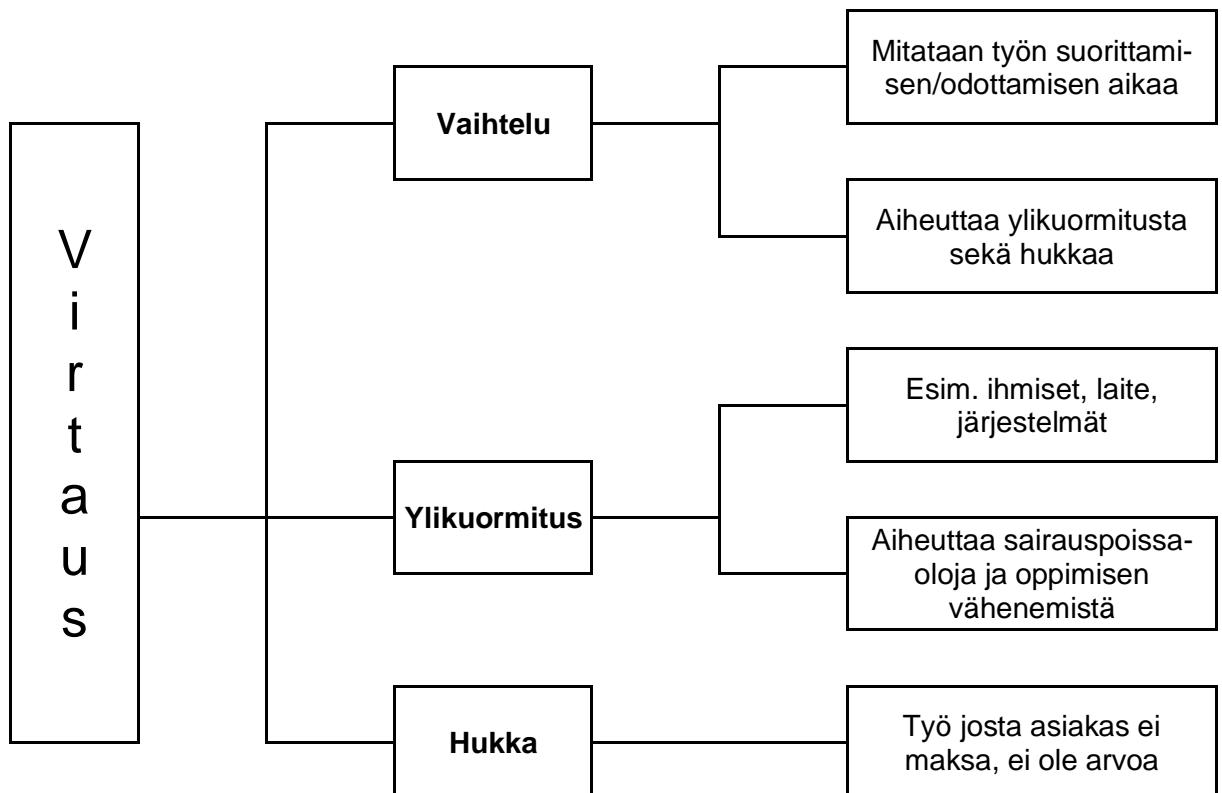
Kuva 6. Lean-ajattelu käsitteen abstraktiotasot.

Vuorisen (2014, 72) mukaan Lean-ajattelun pääperiaatteet voidaan jakaa viiteen vaiheeseen: asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen sekä täydellisyyteen pyrkiminen. Asiakkaan arvon miettiminen käsittää ajatuksen, että asiakas määrittää palvelun arvon ja organisaation on tunnettava mitä asiakas tahtoo. Tämän ajatuksen tulee johtaa koko kehitystyötä organisaatiossa. Arvoketjun tunnistamisessa kuvataan organisaation arvoketju. Näin saadaan näkyviin toiminnot, jotka aikaansaavat asiakkaan arvoa. Tuotannon virtauksen on oltava jatkuvaa, selkeää ja lyhyttä. Imuohjauksen toteuttaminen tarkoittaa sitä, että tuotteita ja niiden osia valmistetaan vasta asiakkaalta saadun tilauksen jälkeen. Täydellisyyteen pyrkiminen käsittää prosessien olevan jatkuvan kehityksen alla. Henkilökunta

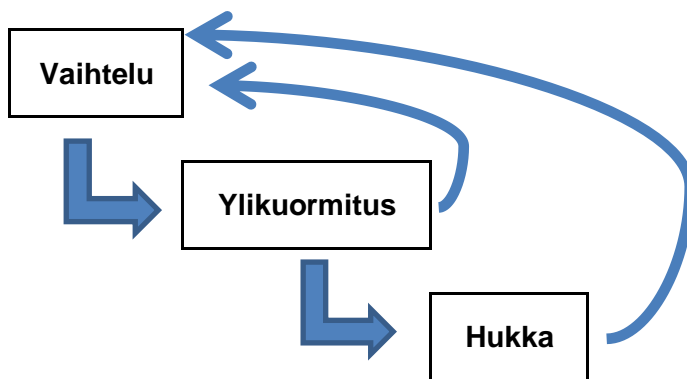
sitoutuu ja ottaa osaa kehittämiseen ja heillä on päävastuu laadusta ja tuottavuuden kehittämisestä. (Vuorinen 2014, 73–74; Kliem 2015, 15–16)

Chalice (2007, 42) toteaa Lean-ajattelun periaatteisiin kuuluvan ihmisyyden kunnioittamisen. Johdon on aikaansaatava luottamuksellinen, rehellinen ja keskinäinen kunnioittava ympäristö sekä työntekijäyhteisö. Työntekijät ovat merkittäviä laadun, kustannusten ja itse organisaation edistäjiä.

Torkkola (2015) painottaa Lean-ajattelussa sujuvan työn etenemistä eli virtausta (kuva 7). Virtauksen esteinä ovat vaihtelu, ylikuormitus sekä hukka (kuva 8). Vaihtelu aiheuttaa hukkaa ja ylikuormitusta. Ylikuormitusta ilmenee ihmisissä, laitteissa tai järjestelmissä. Esimerkiksi sairauspoissaoloja aiheutuu, mikäli henkilöstö on jatkuvasti ylikuormittunut. Sen seurauksena oppimiseen käytettävä aika vähentyy, mikä siten estää parantamasta työtapoja. Hyvinvoivat työntekijät panostavat enemmän työn kehittämiseen ja tekevät työssään vähemmän virheitä. Vaihtelua voidaan osoittaa mittaamalla työn suorittamiseen tai odottamiseen menevää aikaa. Hukka on toimintaa, joka on arvotonta ja asiakas ei halua siitä maksaa. (Torkkola 2015.)



Kuva 7. Sujuvan työn etenemisen eli virtauksen rakentuminen.



Kuva 8. Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy.

2.3.2 Visuaalisuus, hukka ja virtaustehokkuus

Visuaalisuus

Visuaalisuuden päämääränä on helpottaa päivittäisjohtamista, niin että tiedon saamiseksi ei tarvitse nähdä vaivaa ja työ saadaan tehokkaasti sujumaan. Ajatuksena on synnyttää visuaalinen ja näkyvä organisaatio, jossa tehdään asioita yhteiseen maaliin hyödyntäen tiimin kokonaiskuvan avulla luotuja päätöksiä siitä. Tämä tapa lisää avoimuutta sekä yhteisöllisyyttä ja on tehokas viestinnän keino. (Torkkola 2015, 49–50.)

Visuaalisuuden avulla saadaan erottuvaksi sellainen tieto, mikä on hyödyllinen töiden tekemisen kannalta. Visuaalisuus on vahva keino viestiä, mikäli jokin estää tai häiritsee virtausta. Näin häiriö havaitaan pikaisesti. Työpaikoilla voidaan hyödyntää visuaalista seinätaulua (kuva 9) Tämän avulla viestitään tietoa osastojen välillä ja organisaation eri tasoille. Esimerkiksi isännöintialalla seinätaulussa voisi olla kuvattuna tilinpäätöskaudella kaikki prosessin vaiheet. Seinätaulussa nähdään missä vaiheessa työprosessissa mennään, mitkä työvaiheet ovat seuraavaksi ja mitkä ovat jo suoritettuja. Koko tiimi saa helposti kuvan kokonaisuudesta avoimella näkyvyydellä ja ongelmien käsittelyllä. Samalla kyetään tekemään päätöksiä itsenäisesti ja lisätä työtyytyväisyyttä. Työpaikalla olevat seinätaulut tuovat avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. On tärkeää havaita, että ongelma liittyy työtiimiin eikä prosessiin tai yksittäiseen ihmiseen. Ongelma ei kohdistu henkilöön, jolloin sitä on vaivattomampi käsitellä. (Kliem 2015, 19.)



Kuva 9. Seinätaulu, johon on merkitty eri työvaiheissa olevia töitä esimerkiksi "Tehtävät", "Työn alla", "Valmiit". Erilaisilla väreillä voidaan osoittaa työtehtävien kiireellisyyttä.

Päivittäisjohtamisella pyritään loogisesti informoituihin tuloksiin ja tavoitteisiin, joita hyödyntämällä asioita viedään eteenpäin. Kaikkien tulee olla sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja reagoida systemaattisesti poikkeamiin, tällöin tulokseen pääseminen varmentuu. Johtaja voi helpommin muodostaa näkemyksen asioista, kun hän on aktiivinen ja löytää aikaa mennä paikan päälle katsomaan asioita. (Jeffrey 2013, 237; Kouri 2016, 10.)

Yrityksessä tulee levittää tietoa ja parhaita käytäntöjä. Näitä ei pidä pitää vain omana tietona vaan asioista kerrotaan avoimesti ja tuoreeltaan. Leanissa käytetään viestintävälineitä, jotka kertovat visuaalisesti yhdellä katsomalla, miten työ sujuu ja etenee. Viestintävälineitä voivat olla mitä tahansa tähän sopivaa. Leanin avulla kaikki tietävät missä mennään, koska sen avulla saadaan parempi informaatiovirta työntekijöille. Jokainen näkee miten työtehtävät liittyvät kokonaisuuteen ja saavat käsityksen omasta työalueestaan. Raportit ovat tiivistettyjä ja mahdollisimman yksinkertaisia. Tuotannon ja henkilöstönjohtamista pystytään parantamaan hyödyntäen visuaalista ohjausta valmistavaan tuotantoon. Ongelmille jotka tulee tulla hoidetuksi, asetetaan tavoitepäivämäärät, jolloin ne tulevat olla hoidettu. Visualisuuden kautta, kun viestintä on selkeämpää sekä työturvallisuus nostetaan jokapäiväiseen tarkasteluun, voidaan myös parantaa työmotivaatiota. (Kouri 2017, 18; Tuominen 2010, 82–83; Heilä 2016, 9, 11, 17.)

Johtamisessa on tarpeellista rationaalisen älykkyyden käyttö ja vuorovaikutus. Älykäs johtaja taitaa myös käskemisen oikealla tavalla, niin ettei se tunnu käskemiseltä. Tehokasta ja hyvää dialogia ihmisten kesken on onnistunutta kommunikaatiota. (Sydänmaalakka 2009, 125.)

Hukka

Kaikki se mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa on hukkaa. Toyotan tuotantofilosofian kehittänyt Taiichi Ohno määritteli seitsemän hukan muotoa (kuva 10).



Kuva 10. Hukan 7 esiintymismuotoa (Vuorinen 2015, 72).

Kun tehdään liian aikaisin, liian paljon tai varmuuden vuoksi puhutaan ylituotannossa. Seurauksena on pidempiä toimitusaikoja ja turhien asioiden siirtelyä sekä käsittelyä. Vääränlainen priorisointi voi aiheuttaa ylituotantoa, esimerkiksi ylituotannosta on turha mittaaminen tai palaverit. Keskeneräinen työ tai varastot pitää sisällään niitä työtehtäviä joita on aloitettu, mutta ei ole saatu valmiiksi kuten esimerkiksi raportit tai sähköpostit. Odottaminen on sitä, kun työ odottaa tekijäänsä ja asiakas odottaa palvelua. Kun työtehtävää siirretään työntekijältä toiselle, jokaisen siirtämisen yhteyteen syntyy jonoa

odottamaan seuraavaa käsittelijää ja työtehtävä joutuu jonoon odottamaan. (Earley 2016, 14.)

Tarpeeton materiaalin tai työntekijän liike tarkoittaa esimerkiksi pitkiä siirtymiä kävellen tai sitä, kun järjestelmästä toiseen syötetään dataa käsin, dataa järjestellään tai etsitään. Siirtäminen merkitsee esimerkiksi henkilöltä toiselle tiedon tai työn siirtämistä, kun voitaisiin vähentää tietoa käsittelevien ihmisten paljoutta. Esimerkiksi isännöintialalla sähköpostilla siirretään työtä tekijöiltä toiselle, vaikka sähköpostin voisi kohdistaa heti yhdelle henkilölle, joka hoitaisi asian valmiiksi. Työn virheellisestä lopputuloksesta aiheutuu työtä, tällä tarkoitetaan kaaviossa virheet ja uudelleen tekemistä. Tällaisissa tapauksissa työ joudutaan aloittamaan uudelleen. Väärinkäsityksistä, keskeytyksistä ja häiriöistä seuraa myös virheitä. Hukan viimeinen osa epätarkoituksenmukainen käsittely koostuu tietämättömyydestä siitä mitä asiakas oikeasti haluaa ja tehdään turhia asioita kuten tarkistus, raportti tai kokonaisia työvaiheita. Hukan suhteen on oltava säälimätön ja ehdoton. Sitä vaihetta ei tarvita, joka ei tuota arvoa asiakkaalle. (Torkkola 2015.)

Virtaustehokkuus

Jo 1500-luvulla Venetsiassa, aikansa suurimmalla telakalla, Arsenalessa tunnettiin virtaustehokkuus. Arsenalessa rakennettiin perusteellisesti varustettu laiva alle vuorokaudessa. Vastaavasti muualla Euroopassa vastaavaan työhön kului kuukausia. (Torkkola 2015.)

Resurssitehokkuuteen keskittyneessä organisaatiossa, syntyy kolme tehottomuuden lähdettä: pitkät läpimenoajat, monta virtausyksikköä sekä uudelleen aloittamisen tarve. Nämä kolme tehottomuuden lähdettä aikaansaavat ongelmia. Kun organisaatio ei selviä ensisijaisista tarpeista, aiheutuu toissijaisia tarpeita, jotka vievät lisää resursseja. Tehokkuusparadoksissa keskitytään virtaustehokkuuteen. (Modig & Åhlström 2013, 59, 65.)

Lean-ajattelun mukaisesti yritys rakentuu virtaustehokkaaksi. Virtaustehokkaassa toiminnassa työ ei odota tekijäänsä, vaan asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan, mutta mahdollisesti työntekijä joutuu odottamaan työtä. Läpimenoajalla tarkoitetaan sitä aikaa mikä asiakkaalla kuluu kulkea prosessin alusta loppuun. Virtaustehokkaaksi optimoidusta organisaatiosta tulee tuotteliaampi ja nopeampi. Monasti organisaatiot

luulevat olevansa tehokkaita, mutta todellisuudessa ne tuhlaavat resurssejaan. Tärkein asia virtaustehokkuudessa on aika, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen täyttämiseen. (Torkkola 2015.)

Virtaustehokkuudessa keskitytään yrityksen virtausyksikköön. Esimerkiksi isännöintialalla virtausyksikkö on usein taloyhtiö/asiakas, jonka tarpeita tyydytetään läpi prosessin. Virtaustehokkuus syntyy prosesseista, joten prosessien toimivuuden ymmärtäminen on tärkeää. Organisaatiossa on määritettävä itse prosessin alku ja loppu, sillä nämä vaikuttavat siihen, kuinka läpimenoaika mittaroidaan. Oleellisinta on määrittää prosessit virtausyksiköiden näkökulmasta. Toiminnan näkökulmasta saataisiin väärä kuva. (Zidel 2007, 117.)

Virtaustehokkuuteen kuuluu oleellisesti kaksi seikkaa: arvo ja tarve. Asiakkaan näkökulmasta määritetty arvo. Kun virtausyksikölle tapahtuu jotain ja se etenee prosessissa, syntyy arvoa. Käänteisesti voidaan ajatella, että kun virtausyksikkö on paikallaan eikä virtaa läpi prosessin, toiminto ei tuota arvoa. Tarve voidaan määritellä joko välittömäksi tai välilliseksi. Välittömällä tarpeella tarkoitetaan jotakin konkreettista tulosta, kuten esimerkiksi diagnoosin tekemistä. Välillisellä tarpeella taas tarkoitetaan itse kokemusta. (Modig & Åhlström 2013, 24–25.)

Kolme matemaattisesti todistettua luonnonlakia: Littlen laki, vaihtelun laki ja pullonkaulojen laki vaikuttavat virtaustehokkuuteen. Littlen lain mukaan läpimenoaikaan vaikuttavat kaksi asiaa: jaksoaika sekä virtausyksiköt. Jaksoaika määrittää millä vauhdilla virtausyksiköt poistuvat prosessista. Myös läpimeno-aika pitenee, mikäli jaksoaika pitenee. Pitkä jaksoaika syntyy siitä, kun kapasiteetista on puutetta tai ei voida työskennellä nopeammin. (Torkkola 2015.)

Yksi prosesseihin vaikuttava luonnonlaki on vaihtelun laki. Vaihtelu vaikuttaa vahvasti virtaustehokkuuteen ja siitä on vaikeaa päästä eroon. Prosessissa olevaan vaihteluun on useita syitä ja ne voidaan jakaa karkeasti kolmeen tekijään: ulkoiset tekijät, resurssit ja virtausyksiköt. Vaihtelua ilmenee ajassa, joka eri virtausyksiköiltä kuluu prosessin läpikäymiseen tai prosessiin saapumiseen. (Modig & Åhlström 2013, 40–41, 45.)

Kolmas prosesseihin vaikuttava laki on pullonkaulojen laki. Pullonkaula ilmenee prosessin vaiheena joka ”puristaa” virtauksen prosessissa ja tällöin läpivirtaus on pienintä. Pullonkaula vaikutukset ilmenevät kuitenkin koko prosessin läpivirtauksessa. Pullonkaulan tunnistaa siitä, että ennen sitä syntyy aina jono ja sen jälkeen olevat vaiheet joutuvat odottamaan vuoroaan, jolloin niiden käyttöaste ei ole täydellinen. Valitettavasti

pullonkaulaa ei voida kokonaan poistaa vaan se siirtyy eri paikkoihin. Korjauksen jälkeen pullonkaula ilmentyy johonkin toiseen vaiheeseen. Seurauksena läpimenoaika venyy ja asiakkaan täytyy odottaa, mikä ei ole arvoa tuottavaa aikaa. Pullonkaulojen syntymiseen vaikuttavat kaksi asiaa: prosessin vaiheet tehdään tietyssä järjestyksessä ja prosessissa ilmenevä vaihtelu. (Modig & Åhlström 2013, 38–40.)

2.3.3 Lean-ajattelun työkalut

Leanilla tavoiteltaviin pyrkimyksiin on kehitetty suuri määrä erilaisia tekniikoita ja työkaluja sekä termistöä. Työkaluja ja termejä ovat esimerkiksi Kaizen, 5S, Poka-Yoke, Kanban, 5 whys, kalanruoto, VSM.

Kaizen

Kaizen on japania ja tarkoittaa suomeksi jatkuvaa parantamista. Kaizenissa on kysymys jatkuvista muutoksista parempaan, jatkuvista pikkuisista toiminnan kehityksistä, jotka ovat merkittäviä tulevaisuuden menestymisen kannalta, eivätkä edellytä isoja investointeja. Kaizenissa on ensiarvoista, että koko henkilöstö johtoa myöten osallistuu parantamistyöhön. Loppujen lopuksi Kaizenissa on kyse ihmisten työskentely- ja ajattelutavan muuttamisesta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 79.)

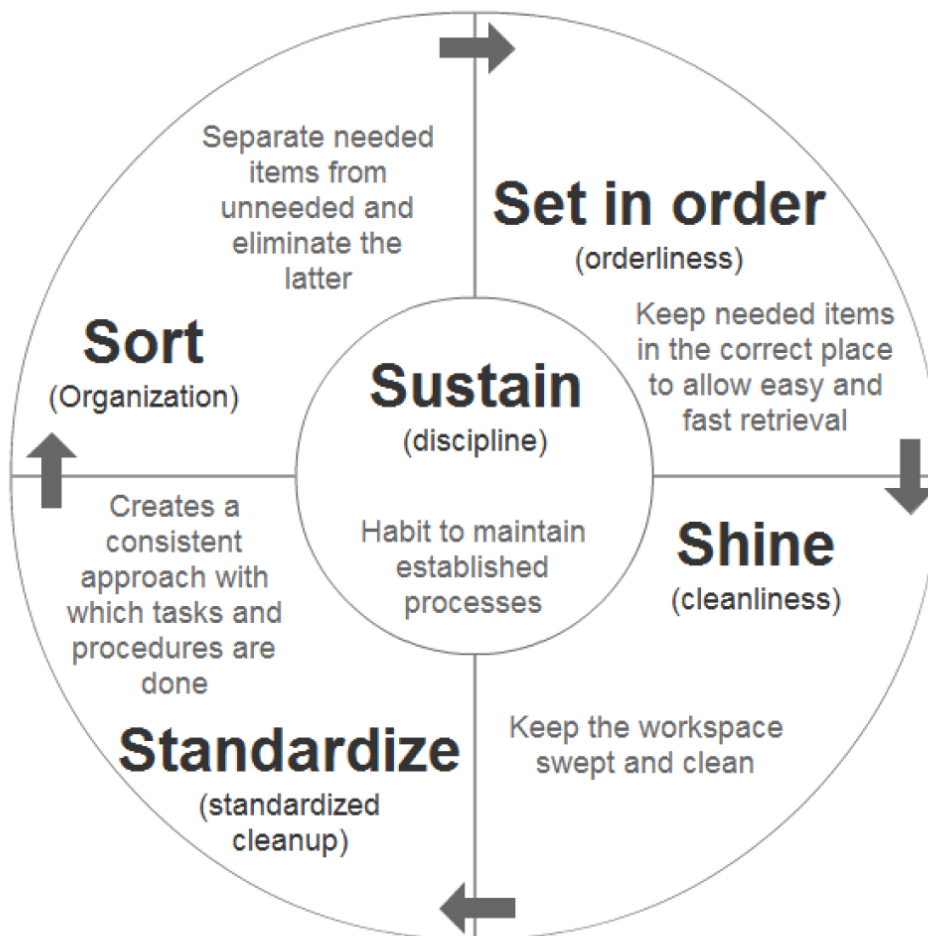
Kaizen malli luo kolme keskeistä seurausta johtamisen suhteen. Ensimmäisenä oletus, että johtaminen lähtee hierarkian tyvestä, sekä vallan hajaantuminen. Tässä vaiheessa tulee varmistaa, että on olemassa koko ajan kasvava rivistö mahdollisia tulevia ylempiä johtajia, jotka kerryttävät kokemusta päivittäin. Toiseksi, varmista että ongelmien lähellä olevat ihmiset ohjaavat muutosta, ongelmaa. Tämä johdattaa parempaan ongelmanratkaisuun, jatkuvan parantamisen mahdollisuuteen sekä kestäväpiin ratkaisuihin. Kolmantena, varmista että perimmäinen visio, jota tavoitellaan, on koko organisaation eikä yksittäisen johtajan oma päämäärä. (Liker & Convis 2012, 106.)

5S menetelmä

Työpisteen organisointi ja järjestys tapahtuvat parhaiten 5S menetelmän avulla, jolla hukkaa poistetaan pitämällä työskentelypiste järjestyksessä käyttämällä visuaalisia elementtejä. Metodin nimi tulee viidestä S-kirjaimella alkavasta tehtävästä, jotka työpisteellä toteutetaan. Nimen alkuperä tulee japanin kielen sanoista: seiri (lajittele, tarpeettomat tavarat pois), seiton (varastoi järkevästi), seiso (pidä itse työpisteesi siistinä),

seiketsu (mietä työpisteen järjestelyt), shitsuke (pidä yllä edellistä 4S:ää jatkuvasti). Nämä on jälkeenpäin käännetty Englanninkielien sanoiksi: sort, store, shine, standardize ja sustain, joista saadaan myös ymmärrettävä käännös 5S:lle. (Takahara 2010; EPA 2014).

Kaizen 5S Framework



Kuva 11. Yleisesti työpisteiden järjestelyyn käytetyn 5S menetelmän rakenne.

Ensimmäiseen kolmeen vaiheeseen liittyy siivousta ja järjestämistä työpaikalla. Neljäs vaihe standardisoi toimintaa ja viimeinen vaihe kehittää kurinalaisuutta jota tarvitaan onnistuakseen aloitteessa sekä tulevissa Lean-ajattelun vaiheissa. 5S menetelmän onnistuessaan ei tarvitse enää etsiä tavaroita, virheet vähenevät, moraali, tuottavuus ja laatu paranevat. Esimerkiksi työpöydän järjestämiseen on hyvä ohjesääntö: joka tunti

tarvittavat esineet tulee olla käden ulottuvissa, joka päivä tarvittavat esineet lyhyen kävelymatkan päässä jne. Lisäksi mitään turhaa ei tule kertyä työskentely-ympäristöön, eikä näin ollen turhaa aikaa kulu työskentelyvälineiden etsimiseen. (Zidel 2007, 68-69; Earley 2016, 119; EPA 2014.)

Poka-Yoke

Poka-Yokea hyödyntämällä pyritään ennaltaehkäisemään ja korjaamaan ongelmat. Poka-Yokea hyödyntämällä virheet ja poikkeamat kohoavat järjestelmästä esille visuaalisesti. Lisäksi työkalujen suunnittelussa ja kehittämisessä hyödynnetään Poka-Yokea siten, ettei niillä voi tehdä virheellisiä suoritteita. (Bayers 1997, 1–3.)

Kanban menetelmä

Kanban menetelmä hyödyntää värejä ja fysikaalista signaalia (kortti, muovilaatikkolaatikko tms.) hallitakseen tarvikkeita ja varastoja. Tavallisin on kanban -kortti työhuoneessa tai varastossa, joka kuvaa milloin on aika tilata täydennystä ko. tarviketta (esim. muistitikkuja), millainen määrä, keneltä yms. Mahdollista on myös esim. varastokaapin tai tietokoneen lähettämä sähköinen signaali asiasta.



Kuva 12. Esimerkki varaston järjestämisestä Kanbanin avulla.

Kuvassa 12 Värikoodit ja selkeä otsikointi auttavat käyttäjää nopeasti näkemään mitä varastossa on (vasemmanpuolinen kuva). Vihreä muistikortti kertoo, että on aika tilata lisää ko. tarviketta ja antaa myös tarkat tilausohjeet (oikeanpuoleinen kuva).

Kanban menetelmä on kätevä tapa varmistua siitä, että työyksikössä on saatavilla eri työvaiheisiin liittyvät tarvikkeet. Jokainen työntekijä saa ottaa osaa menetelmän kehittämiseen ja käyttöön. Ongelmien toteamisen sijaan syvennyttään niiden ratkaisuun. (Jackson 2013).

5 whys

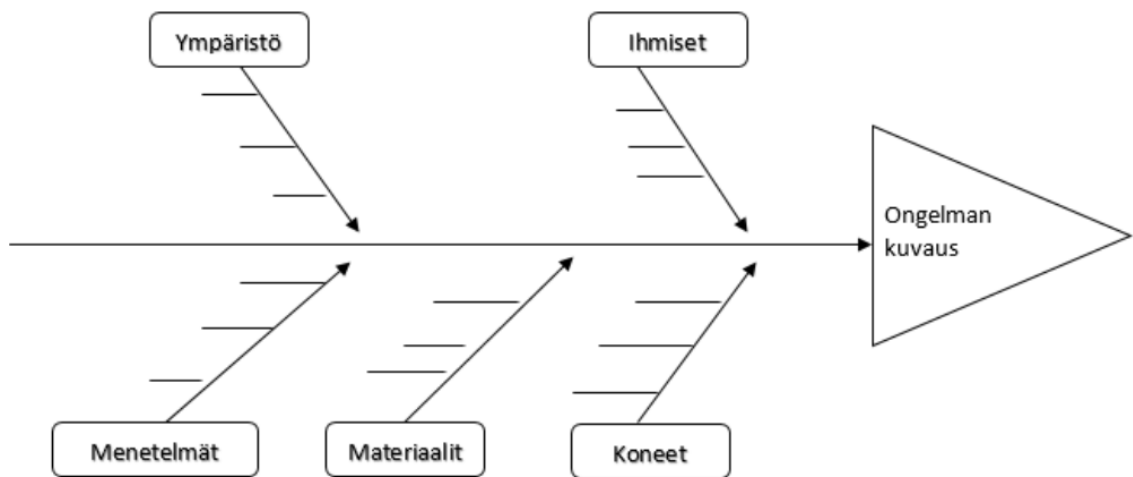
5 whys on tehokas työkalu, jolla päästään ongelmien perussyihin. Käytäntönä on kysyä miksi 5 kertaa, kun havaitaan ongelma. Viidellä miksi kysymyksellä on tarkoitus päästä eroon uskomuksista ja selvittää juurisyitä. Jo kolmannen tai neljännen miksi kysymyksen kohdalla ihmiset pääsevät syvemmälle oikean syyn selvittämiseen. Miksi -kysymystä kysytään vähintään viisi kertaa. Suositeltavaa on, ettei kysytä pelkästään "miksi" vaan puetaan se kokonaiseksi kysymyslauseeksi esim. "miksi meillä ei ole sopivaa hyllykköä arkistoon?". Menetelmällä saavutetaan vain yksi juurisyy kerrallaan. Tästä syystä kysymykset on aloitettava uudelleen, koska ongelmaan voi olla monta juurisyitä. (Earley 2016, 148.)

Arvovirtakartoitus - Value Stream Mapping (VSM)

Tuotteen tuotantopolku kuvataan visuaalisesti "ovelta ovelle" arvovirtakartoitus menetelmässä. Prosessin aikana käydään läpi nykytila, tavoitetila sekä tulevaisuuden tavoitetila. Työkalun avulla pyritään parantamaan tuotantoprosessin kokonaisymmärrystä. (Kaizen Institute 2014.)

Kalanruoto menetelmä

Ishikawa-kaavio, joka paremmin tunnetaan kalanruotona (kuvio 13), on kaavio joka muistuttaa nimensä mukaisesti kalanruotoa. Ongelma kirjataan kalan pään kohdalle. Ruodot koostuvat kuudesta eri alueesta: ympäristö, ihmiset, menetelmät, materiaalit (raaka-aineet), laitteistot ja mittarit. Pääruodoista erkanevat pienemmät ruodot, joihin rekisteröidään kyseisen alueen juurisyitä. Tämä on yksinkertainen menetelmä, jossa on myös puutteensa, kuten esimerkiksi, ettei se näytä eri alueiden välisiä vuorovaikutuksia. Menetelmänä kalanruoto on kuitenkin erittäin tehokas ja vaivaton menetelmä. (Torkkola 2015; Earley 2016, 154–155.)



Kuva 13. Esimerkki kalanruotokaaviosta.

3 SELVITYS ISÄNNÖINNIN JOHTAMISMALLEISTA

3.1 Taustaa

Isännöintiliiketoiminnan johtamismallin pohjaksi toteutettiin kaksi erillistä kyselyä. Kyselyt toteutettiin maalis-huhtikuun vaihteessa 2019. Toinen kysely oli osoitettu isännöintialalla työskenteleville ja toinen johtotehtävissä oleville. Kyselylomakkeet löytyvät liitteistä 1 ja 2. Liitteestä 1 löytyy isännöintialan johtamisen työntekijätason kysely ja liitteestä 2 isännöintialan johtamisen johtotason kysely. Kyselyt olivat valtakunnallisia. Kyselyt lähetettiin 19 maakuntaan, 13 maakunnasta vastattiin ja 6 maakunnasta ei saatu vastauksia. Työssä tehtyjen kyselyiden avulla kartoitettiin johtamiseen liittyviä asioita, joilla pystytään kehittämään isännöintialalle johtamismalli. Johtamismallin kehittämisen perimmäinen tarkoitus on ennen kaikkea auttaa organisaatioita menestymään pitkällä aikavälillä, joka tarkoittaa myös taloudellista hyötyä, kuten liikevaihdon kasvua tai sairauspoissaolojen pienenemistä.

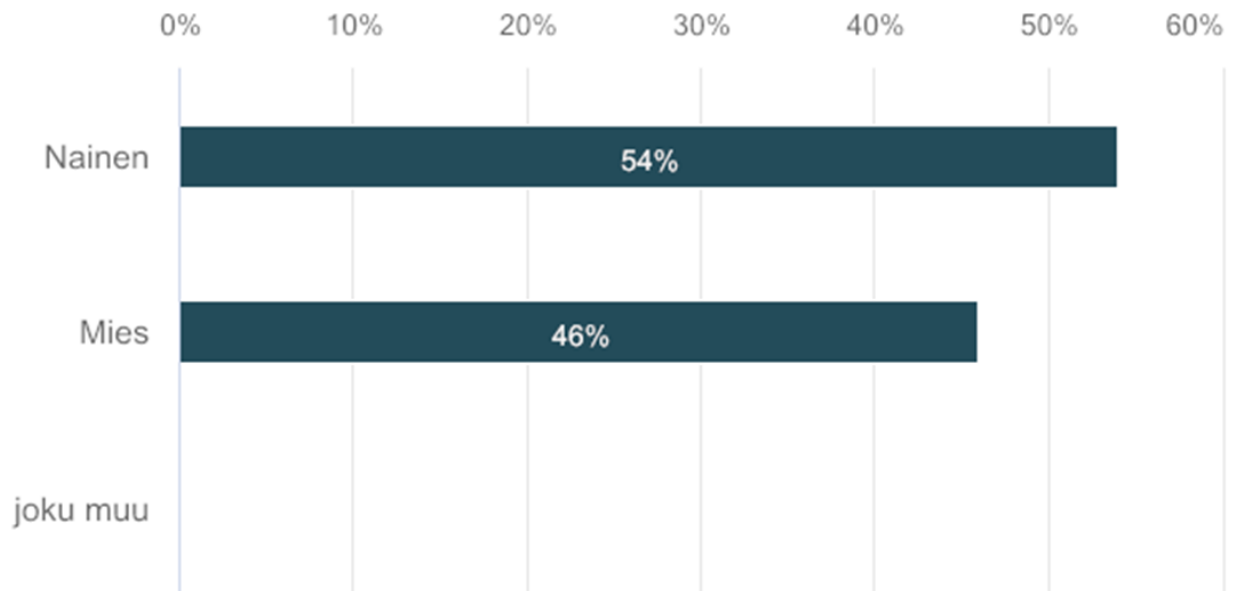
Johtamismallien ja kyselyn tuloksien perusteella vertailemalla ja analysoimalla pyritään löytämään johtamismalleista parhaita käytänteitä johtamisen tueksi ja luoda isännöintialalle yleisesti soveltuva johtamismalli näiden pohjalta.

Kysely oli valtakunnallinen. Kysely lähetettiin 19 maakuntaan, 13 maakunnasta vastattiin ja 6 maakunnasta ei saatu vastauksia. Tarkkaa tietoa ei ole miksi nämä kuusi maakuntaa jättivät vastaamatta, mutta yleisin syy yleensä isännöitsijöillä on kiire, joka mahdollisesti on selittävä tekijä tässäkin tapauksessa.

3.2 Kyselyn tulokset, työntekijätaso

Kysely toimitettiin sähköpostilla noin 250 henkilölle, sekä linkki kyselyyn julkaistiin isännöintiliiton tiedotteessa. Kyselyyn vastanneiden kokonaismäärä oli 83 henkilöä, joka on kohtalaisen hyvä otanta. Tarkkaa vastausprosenttia oli vaikea määrittää, koska ei ole tietoa, kuinka moni vastanneista oli tiedotteen perusteella vastannut kyselyyn. Kyselyyn vastanneista 46 % oli miehiä ja 54 % naisia (kuvio 1). Tässä tutkimuksessa jakauma sukupuolten välillä oli hyvä.

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien sukupuolta ja ikähaarukkaa, sillä tutkimuksen näkökulmasta oli tärkeää tietää vastaajien koostuvan riittävän erilaisista vastaajista.



Kuvio 1. Vastaajien sukupuoli.

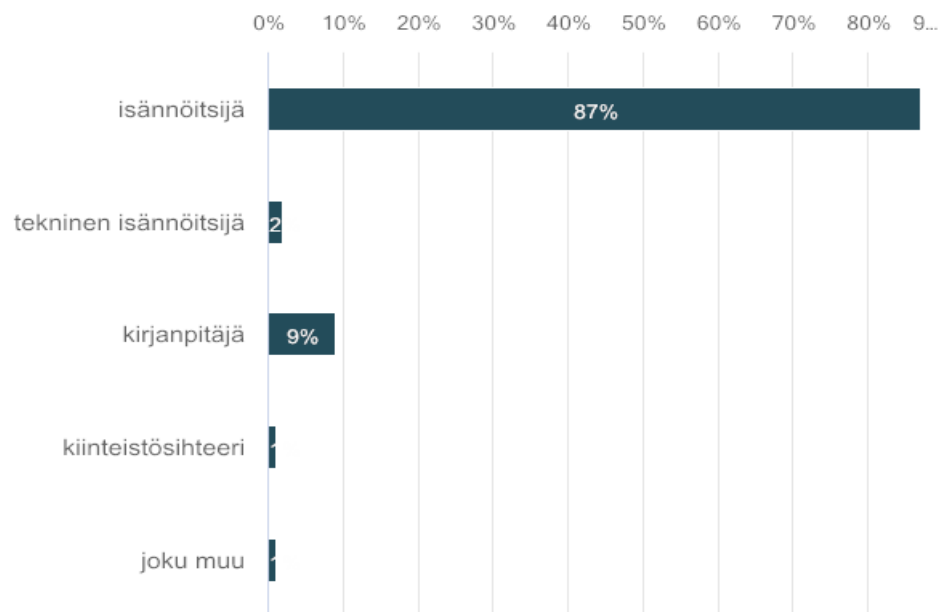
Naisten määrä vastanneista yllätti, koska isännöintiala on tällä hetkellä hyvin mies voittainen ala. Joskin naisten määrä alalla on kasvussa ja voi osaltaan selittää vastanneiden määrää.

Puolet vastaajista oli alle 45 – vuotta (taulukko 2), joten ikäjakauma oli vastaajien keskuudessa laaja. Viime vuosina alalle on tullut enemmän nuorta väkeä. Isännöintialalla nuoreksi katsotaan kaikki alle 40 -vuotiaat.

Taulukko 2. Vastaajien ikäjakauma.

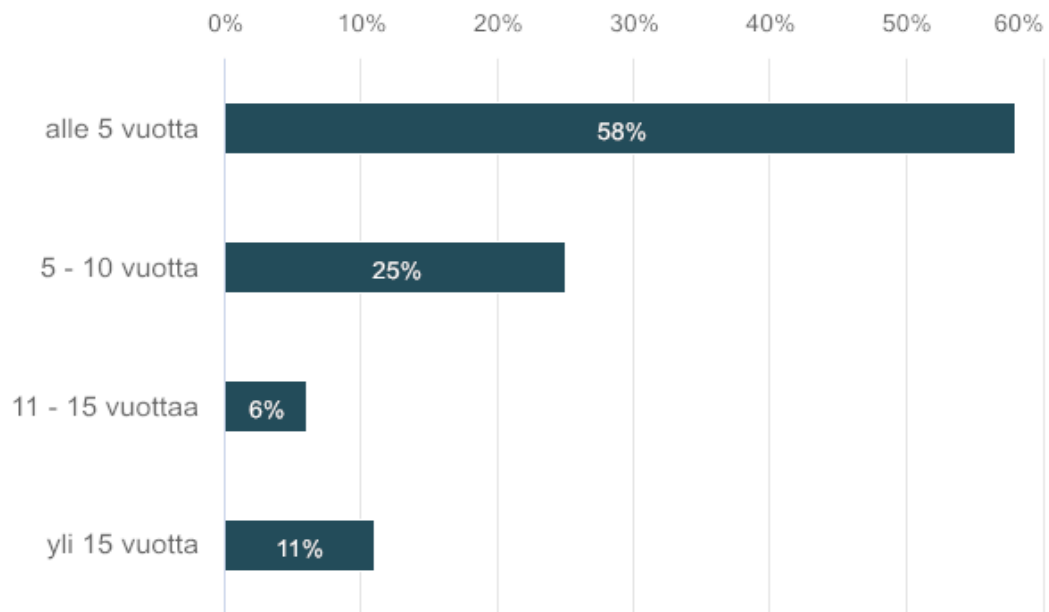
	n	Prosentti
30 v. tai alle	4	4,82 %
31–45 v.	37	44,58 %
46–60 v.	38	45,78 %
yli 60 v.	4	4,82 %

Suurin osa vastaajista oli ammattinimikkeeltään isännöitsijöitä (kuvio 2). Joka ei osaltaan yllättänyt, koska kysely tehtiin yhteistyössä Isännöintiliiton kanssa. Kohderyhmä valittiin yhdessä Isännöintiliiton kanssa hyödyntäen heidän olemassa olevaa sähköpostirekisteriä.



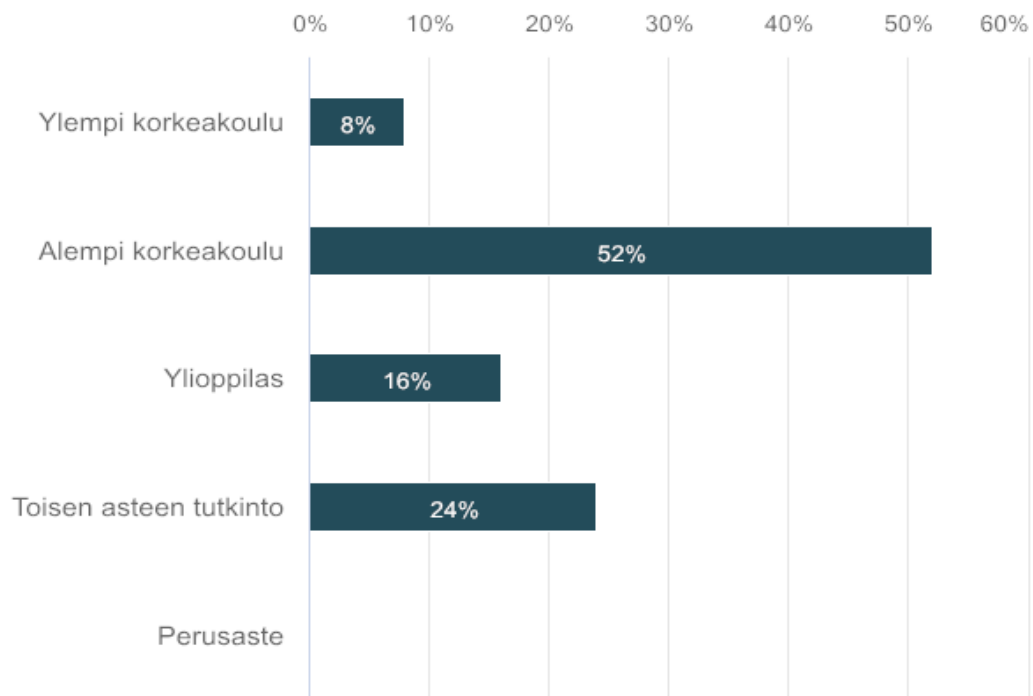
Kuvio 2. Ammattinimike.

Seuraavaksi tarkasteltiin, kuinka kauan henkilöt olivat työskennelleet tämänhetkisessä organisaatiossa. Vastanneista 58 % oli työskennellyt alle viisi vuotta omassa organisaatiossaan (kuvio 3). Tulosten perusteella vastanneiden keskuudessa ei ollut suurta määrää pitkiä työuria omassa organisaatiossaan tehneitä.



Kuvio 3. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa.

Vastanneiden keskuudessa yleisin koulutusaste oli alempi korkeakoulututkinto (kuvio 4). Isännöintiliiton aiempien kyselyiden mukaan alalla on paljon alemman korkeakoulututkinnon omaavia työntekijöitä. Tämä käy esille mm. Isännöinnin ammattilaiset 2017 - tutkimuksesta, jonka toteutti Isännöintiliitto yhteistyössä Kiinkon kanssa. (Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy ja Suomen Isännöintiliitto ry 2017, 10.)



Kuvio 4. Vastanneiden koulutusaste.

Vastauksia saatiin 13/19 maakunnasta, eniten vastauksia tuli kyselyn laatijan omasta maakunnasta Varsinais-Suomesta noin 34 % (taulukko 3). Kysely ei ollut selkeästikään kiinnostanut kaikkia maakuntia. Osassa maakunnista vastausprosentti jäi alhaiseksi tai 0-tulokselle. Kyselystä ei selviä miksi toisissa maakunnissa oltiin aktiivisempia, kuin toisissa.

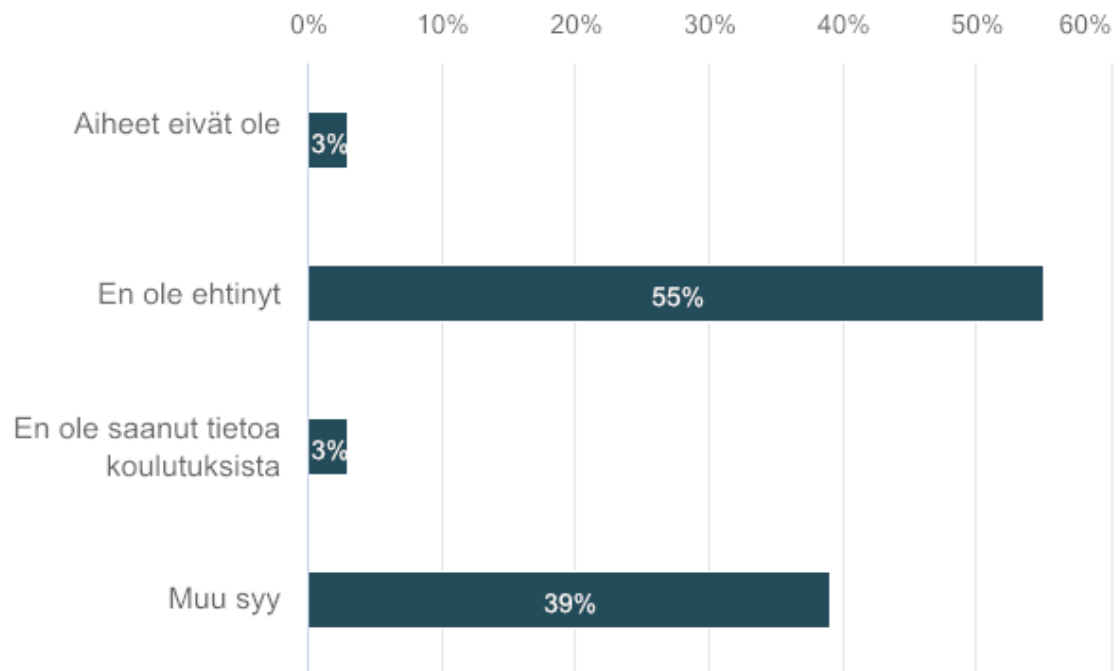
Taulukko 3. Vastaajien työskentely alue.

	n = 83	Prosentti
Ahvenanmaa	0	0 %
Etelä-Karjala	3	3,61 %
Etelä-Pohjanmaa	5	6,02 %
Etelä-Savo	0	0 %
Kainuu	0	0 %
Kanta-Häme	5	6,02 %
Keski-Pohjanmaa	0	0 %
Keski-Suomi	2	2,41 %
Kymenlaakso	9	10,84 %

Lappi	2	2,41 %
Pirkanmaa	8	9,64 %
Pohjanmaa	0	0 %
Pohjois-Karjala	1	1,21 %
Pohjois-Pohjanmaa	3	3,61 %
Pohjois-Savo	1	1,21 %
Päijät-Häme	0	0 %
Satakunta	6	7,23 %
Uusimaa	10	12,05 %
Varsinais-Suomi	28	33,74 %

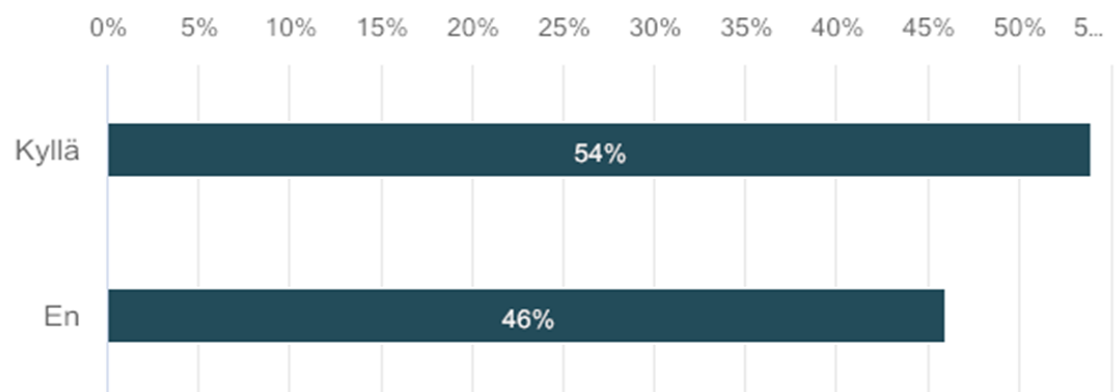
Seuraavassa kysymyksessä tarkasteltiin henkilöiden koulutukseen osallistumista.

Viimeisen vuoden aikana koulutukseen oli osallistunut 60 % vastanneista. Koulutukset olivat olleet webinaareja, kokonaisia tutkintoja tai koulutuspäiviä. Koulutuksia olivat järjestäneet Kiinteistöliitto, Isännöintiliitto tai jokin oppilaitos. Yleisimmät koulutukset olivat olleet IAT, AIT, ITS ja IEAT. IAT ja IEAT ovat isännöintialan ammatti tai erikoisammattitutkintoja. AIT ja ITS ovat Kiinteistöalan koulutuskeskuksen koulutuksia. Lisäksi ajankohtaiskoulutukset, sekä ajankohtainen ASREK eli huoneistotietojärjestelmää koskevat koulutukset olivat kiinnostaneet vastanneita. Vastanneista 40 % ei ollut osallistunut koulutukseen ja suurin syy oli kiire työssä 55 % (kuvio 5).



Kuvio 5. Koulutukseen osallistumattomuuden syyt.

Kiinteistöalalla on usein kiirettä ja työ on hektistä. Näin ollen kiire oli syy miksi koulutuksiin ei ehditä. Kyselyssä päädyttiin siihen, että yli puolet vastaajista eli 54 % oli harkinnut työpaikanvaihtoa viimeisen vuoden aikana (kuvio 6). Kyselystä ei selvitetty syytä tälle.



Kuvio 6. Työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana harkinneiden määrä.

Työntekijätason -kyselyn esimiestyötä koskeviin väittämiin saatiin seuraavan laisia vastauksia (kuvio 7). Vastaajista 80 % koki, että esimies oli helposti tavoitettavissa ja hänellä oli aikaa kuunnella. Yli puolet vastaajista eli 52 % koki helpoksi keskustella esi-

miehen kanssa henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista. Vastaajista 46 % koki esimiehen olleen kiinnostunut kuulumisistaan ja 80 % vastaajista koki, että heillä oli mahdollisuus tehdä päätöksiä työhönsä liittyen. Vastanneista 73 % mielestä heillä oli riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliaan työssään. Yli puolet vastaajista eli 54 % koki työssään tehostamisen tarvetta. Kyselyn perusteella ei pystytä kertomaan millaista tehostamista kaivattiin, tai mistä tämä kokemus tehostamisen tarpeelle tuli. Voidaan kuitenkin olettaa, että tehostamisen tarpeen tunne johtui kiireestä, koska yli puolet ei ehtinyt osallistumaan koulutuksiin kiireen takia. Vastaajista 29 % koki usein, että oli toimittava kuten muut määräävät. Huolestuttavaa kyselyn perusteella oli, että vastaajista 35 %:lla oli joskus epäselvää, kuka heidän todellinen esimiehensä oli.

Vastaajista 37 % koki esimiehen olevan kiinnostunut työntekijän uratavoitteista ja haaveista, lisäksi 63 % koki esimiehen kannustavan kehittymään työssään. Lähes puolet vastaajista eli 49 % koki, että hänen työtään arvostetaan, säännöllistä palkitsemista tapahtui 33 % mukaan työnantajan / esimiehen toimesta.

Riittävää työn ohjausta työhön koki saavansa 46 % vastaajista ja vain 22 % vastaajista koki esimiehensä parhaaksi sparraajakseen. Taulukossa 4 on kuvattu työntekijätason – kyselyn väittämien vastaukset.

Taulukossa 4. Työntekijätason –kyselyn väittämien vastaukset.

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa
Koen että voin kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa esimieheltäni.	43	19	15	6	0
	51,81 %	22,89%	18,07%	7,23%	0%
Jos kysyn neuvoa, esimieheni todennäköisesti ennemmin koittaa johdattaa minut itse oivaltamaan ratkaisun, kuin antaa itse suoraan vastauksen, että kuinka asia tulee hoitaa.	4	34	19	21	5
	4,82%	40,96%	22,89%	25,3%	6,03 %
Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät.	7	17	24	33	2
	8,43%	20,48%	28,92%	39,76 %	2,41 %

Jos kysyn neuvoa, esimieheni kanssa on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi.	33	21	17	10	2
	39,76 %	25,3%	20,48%	12,05 %	2,41 %
Esimieheni on kiinnostunut uratavoitteistani ja haaveistani.	14	17	17	29	6
	16,87 %	20,48%	20,48%	34,94 %	7,23 %
Esimieheni kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista.	18	25	15	17	8
	21,69 %	30,12%	18,07%	20,48 %	9,64 %
Esimieheni kanssa kommunikointi on hankalaa.	5	18	24	34	2
	6,02%	21,69%	28,92%	40,96 %	2,41 %
Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni.	27	34	14	8	0
	32,53 %	40,96%	16,87%	9,64%	0%
Esimieheni on kiinnostunut kuulumisistani.	12	26	26	15	4
	14,46 %	31,32%	31,33%	18,07 %	4,82 %
Esimiehelläni on lähes aina aikaa minulle.	16	34	16	14	3
	19,28 %	40,96%	19,28%	16,87 %	3,61 %
Koen että minua on kohdeltu tasapuolisesti esimieheni toimesta.	23	31	14	12	3
	27,71 %	37,35%	16,87%	14,46 %	3,61 %
Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni jos niin haluan.	28	24	12	14	5
	33,73 %	28,92%	14,46%	16,87 %	6,02 %
Joskus minulla on epäselvää kuka todellinen esimieheni on.	11	18	7	41	6
	13,25 %	21,69%	8,43%	49,4%	7,23 %
Minulla on mahdollisuus tehdä päätöksiä työhöni liittyen.	30	36	11	4	2
	36,15 %	43,37%	13,25%	4,82%	2,41 %
Esimieheni on helposti tavoitettavissa.	26	40	10	6	1
	31,33 %	48,19%	12,05%	7,23%	1,2%

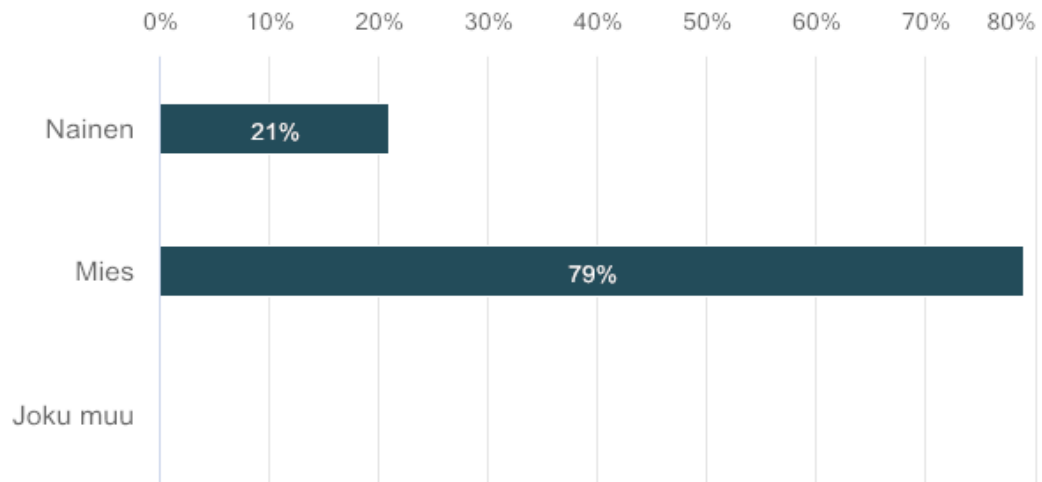
Koen että työssäni olisi tehostamisen tarvetta.	17	28	14	19	5
	20,48 %	33,74%	16,87%	22,89 %	6,02 %
Saan riittävästi ohjausta työhöni.	14	24	21	20	4
	16,87 %	28,91%	25,3%	24,1%	4,82 %
Koen että työtäni arvostetaan.	14	27	24	15	3
	16,87 %	32,53%	28,92%	18,07 %	3,61 %
Työnantajani/esimieheni palkitsee työntekijöitä säännöllisesti.	7	20	20	30	6
	8,43%	24,1%	24,1%	36,14 %	7,23 %
Esimieheni on paras sparraajani.	5	13	19	43	3
	6,02%	15,66%	22,89%	51,81 %	3,62 %

Kysyttäessä *"Missä asioissa johtamisessa on onnistuttu työpaikallanne?"* useammassa vastauksessa tuli esille, että keskustelukulttuurissa oli onnistuttu. Esimies oli helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä. Työ koettiin vastuulliseksi, mutta vastapainoksi oli paljon vapautta. Myös motivointi ja palkitseminen koettiin työpaikoilla onnistuneeksi.

Kysyttäessä *"Mitä asioita tulisi kehittää työpaikkanne johtamisessa?"* todettiin, ettei esimiehillä riitä aikaa johtamiseen. Kehityskeskustelut jäivät pitämättä ja perehdytys jää keskeneräiseksi, samalla työntekijöiden uratavoitteet jäivät epäselviksi. Viestintää tulisi kehittää siinä missä myös työnteon prosesseja. Johtamista ei koettu tasapuoliseksi ja johdonmukaiseksi, joka selkeästi vaikutti työpaikan ilmapiiriin, sekä tunteeseen että työtä arvostettaisiin.

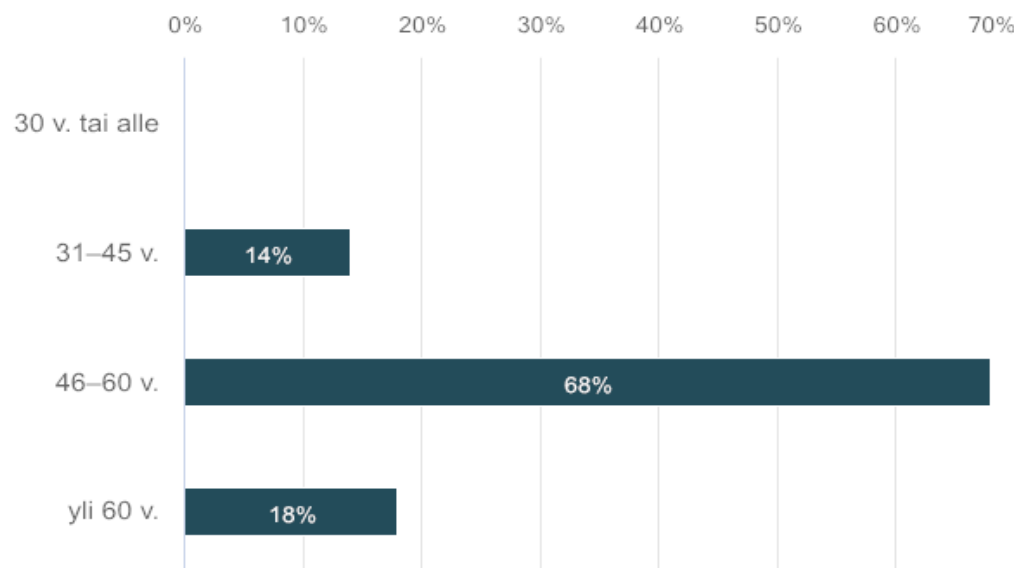
3.3 Kyselyn tulokset – esimiehille ja johdolle

Esimiehille osoitettuun kyselyyn vastasi 28 henkilöä. Vastauksia saatiin useammasta maakunnasta, 12/19 maakunnasta. Vastaajista 79 % oli miehiä ja 21 % naisia (kuvio 7).



Kuvio 7. Vastaajien sukupuoli johdon kyselyssä.

Vastaajista 68 % oli 46 – 60 vuotta (kuvio 8).



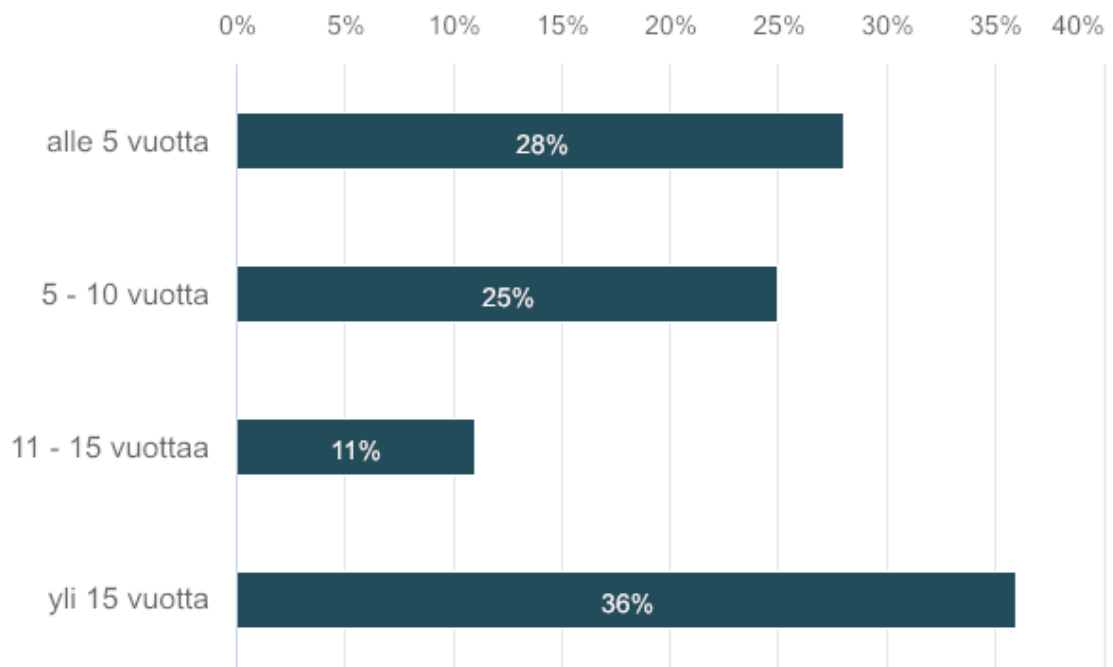
Kuvio 8. Vastaajien ikäjakauma.

Suurin osa vastaajista oli yleisesti ammattinimikkeeltään johtajia (taulukko 5).

Taulukko 5. Vastaajien ammattinimike.

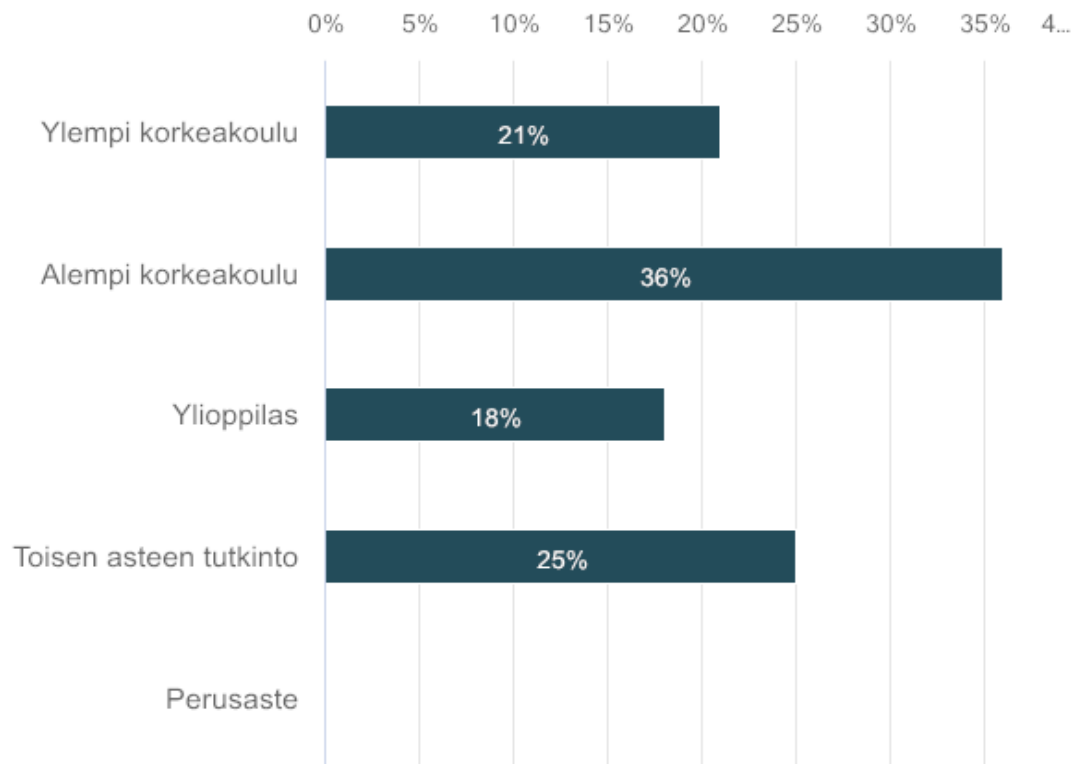
	n= 28	Prosentti
johtaja	23	82,14 %
isännöintipäällikkö	5	17,86 %
työnjohtaja	0	0 %

Esimiehistä 53 % oli työskennellyt alle 11 vuotta omassa organisaatiossaan (kuvio 9).



Kuvio 9. Kuinka kauan johtajat olivat työskennelleet omassa organisaatiossaan.

Johdon kyselyyn vastanneiden keskuudessa yleisin koulutusaste oli alempi korkeakoulututkinto. Korkeakoulututkinnon oli suorittanut yli puolet vastaajista eli 57 %. Vastauksen perusteella voidaan päätellä, että isännöintialalla ei välttämättä vaadita korkeakoulututkintoa päästäkseen johtotehtäviin, koska vastaajista 43 % ei ollut korkeakoulututkintoa. (kuvio 10).



Kuvio 10. Johtaja kyselyyn vastanneiden koulutusaste.

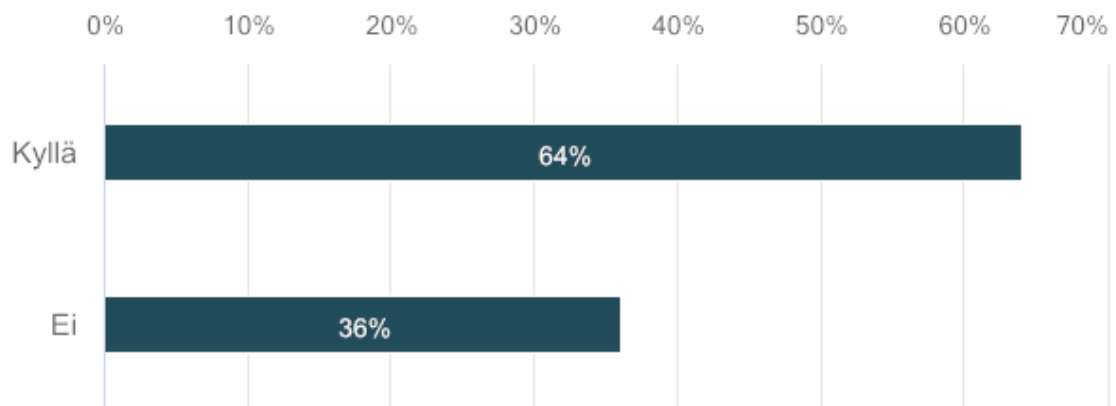
Vastauksia saatiin 12/19 maakunnasta, eniten vastauksia 25 % tuli Uudeltamaalta (taulukko 6).

Taulukko 6. Johdon – kyselyyn vastanneiden työskentely alue.

	n	Prosentti
Ahvenanmaa	0	0 %
Etelä-Karjala	0	0 %
Etelä-Pohjanmaa	1	3,57 %
Etelä-Savo	1	3,57 %
Kainuu	0	0 %
Kanta-Häme	2	7,15 %
Keski-Pohjanmaa	0	0 %
Keski-Suomi	1	3,57 %
Kymenlaakso	5	17,86 %
Lappi	0	0 %

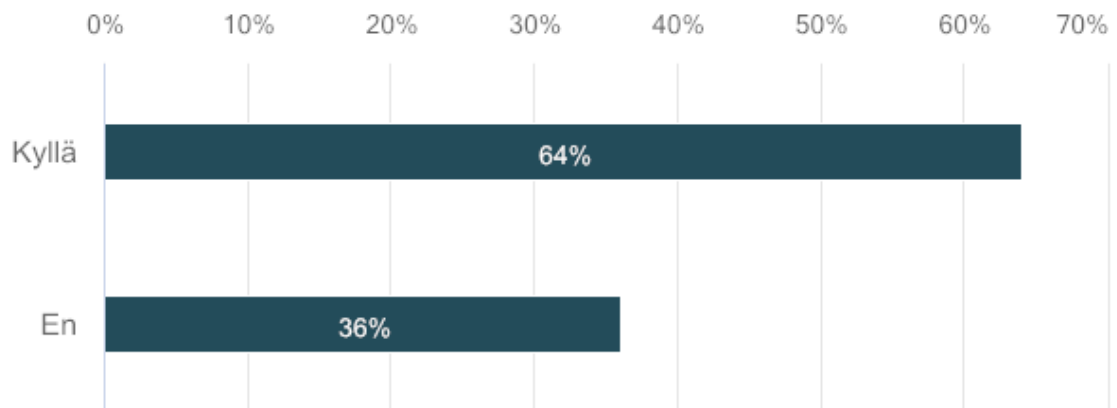
Pirkanmaa	2	7,14 %
Pohjanmaa	1	3,57 %
Pohjois-Karjala	0	0 %
Pohjois-Pohjanmaa	1	3,57 %
Pohjois-Savo	0	0 %
Päijät-Häme	1	3,57 %
Satakunta	2	7,14 %
Uusimaa	7	25 %
Varsinais-Suomi	4	14,29 %

Viimeisen vuoden aikana koulutukseen oli osallistunut 79 % vastanneista. Koulutukset olivat olleet webinaareja, kokonaisia tutkintoja tai koulutuspäiviä. Koulutusta olivat järjestäneet Isännöintiliitto, yhdistys tai jokin oppilaitos. Yleisimpiä johdon käymiä koulutuksia olivat EMBA, LKV, ASREK ja muut ajankohtaiskoulutukset. Vastanneista koulutukseen ei ollut osallistunut 21 %. Erillistä johtamiskoulutusta oli 64 % vastanneista (kuvio 11) esim. JET, EMBA, MBA, KTM, RUK ja PGP.



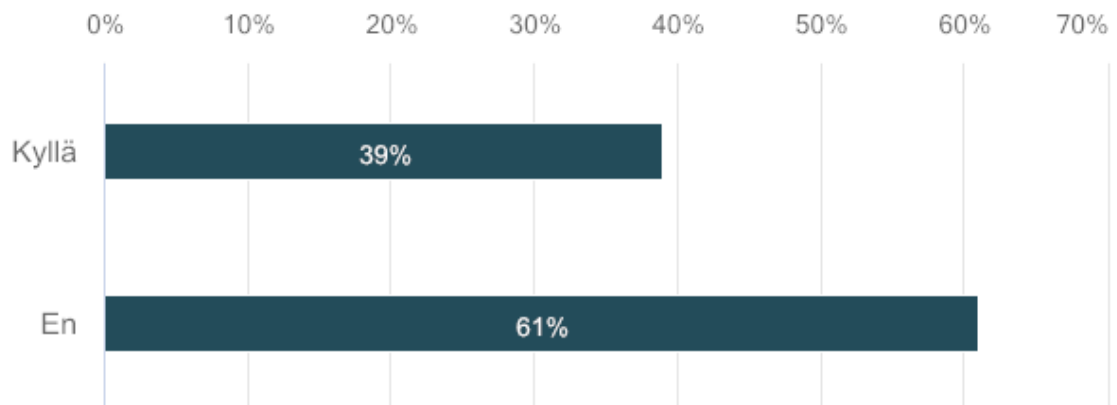
Kuvio 11. Onko sinulla erillisiä johtamisen opintoja.

Johdon kyselyn mukaan 64 % oli toteuttanut johtajana itsearvion omasta työstään, toisaalta 36 % ei ollut arvioinut lainkaan itseään ja työtään. Kyselyssä ei tarkemmin selvitetty minkä tyyppinen itsearviointi oli ollut kyseessä. (kuvio 12).



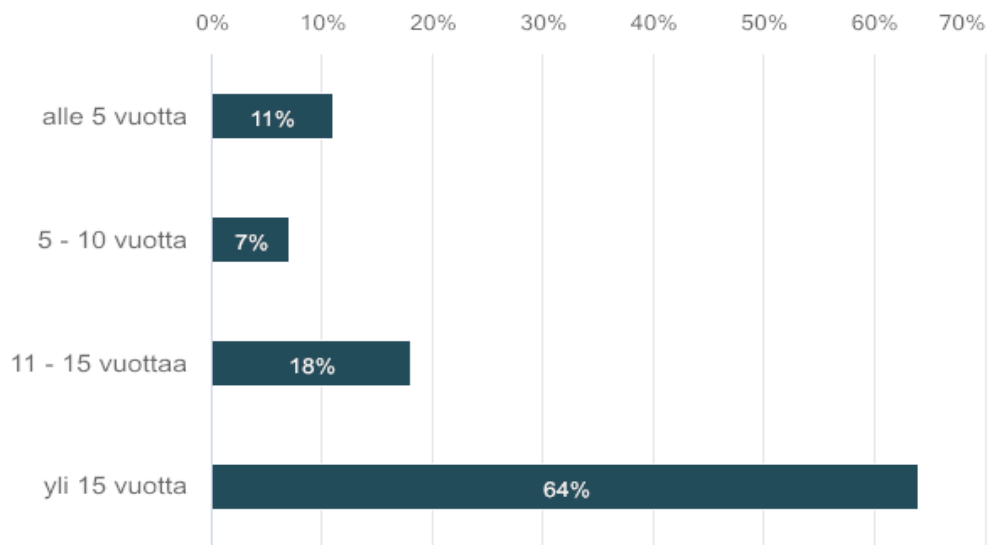
Kuvio 12. Oletko toteuttanut johtajana itsearvion omasta työstäsi.

Johdon kyselyn mukaan ainoastaan 39 % vastanneista oli tehnyt itselleen 360 tyyppisen arvion (kuvio 13).



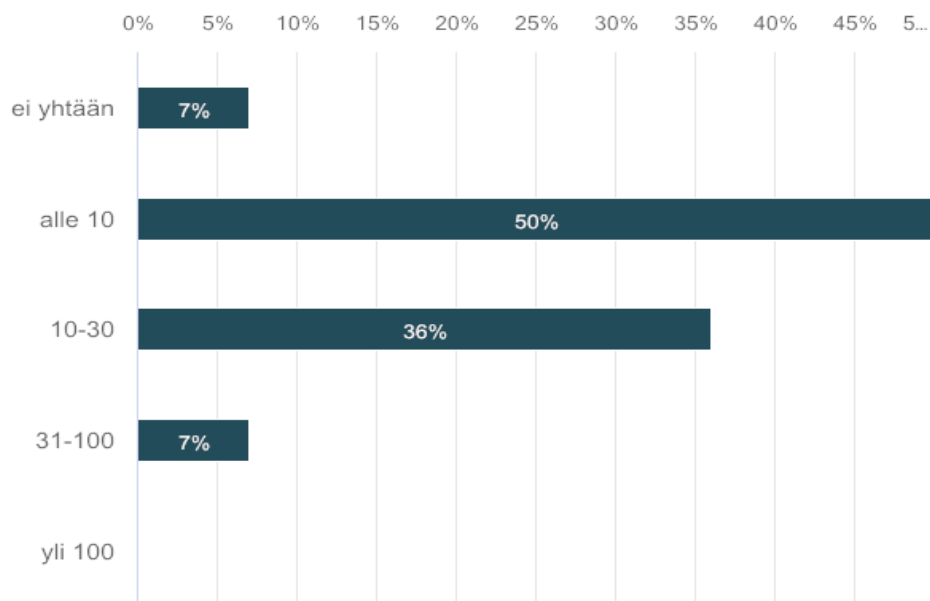
Kuvio 13. Oletko tehnyt itsellesi 360 tyyppisen arvion.

Isännöintialan johtajilla on selkeästi pitkät työkokemukset johtajina. Vastanneista johtajista 82 % oli yli 10 vuoden kokemus johtamisesta. Osaltaan tämä kertoo myös alan arvostavan työkokemusta enemmän kuin koulutusta, koska 43 % ei ollut korkeakoulutusta. Suurimmalla osalla 64 % oli yli 15 vuoden kokemus johtamisesta (kuvio 14). Suurella osalla oli yli 15-vuoden kokemus, mutta ei välttämättä omassa organisaatiossaan. Tämä käytännössä tarkoittaa, että heillä on kokemusta useamman organisaation johtamisesta ja he voivat hyödyntää erilaisista organisaatioista hankittua kokemusta tämän hetkisessä organisaatiossaan.



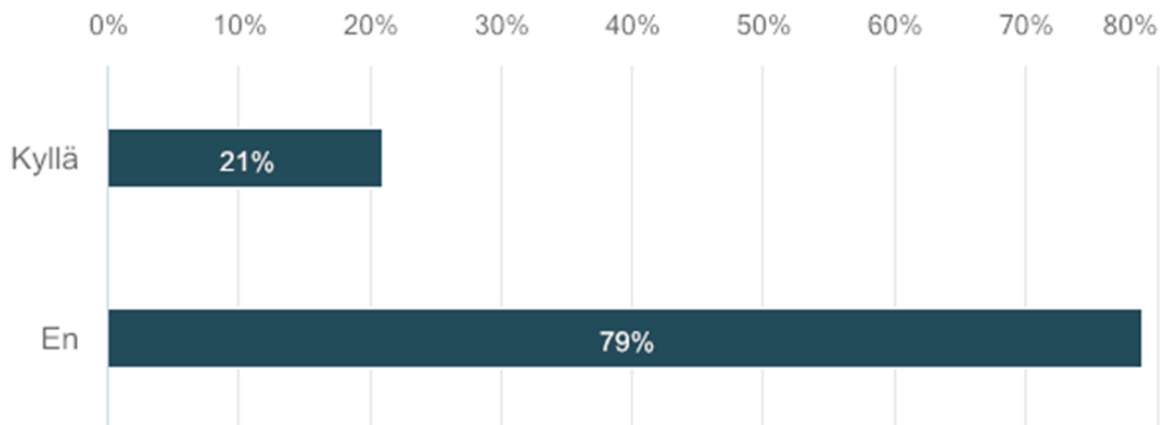
Kuvio 14. Johtamiskokemus vuosissa.

Johdonkyselyssä haluttiin selvittää myös vastaajien alaisten määrää, jotta saataisiin selville, kuinka isoja yksiköitä johdetaan. Yli puolella vastaajista suoraan raportoivia alaisia oli alle kymmenen henkilöä. (kuvio 15). Isännöinnin ammattilaiset 2017 tutkimuksen mukaan Suomessa oli noin 700 isännöintiyritystä, joista valtaosa (60 %) oli pieniä 3-5 henkilönä työllistäviä perheyriyksiä. (Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy ja Suomen Isännöintiliitto ry 2017, 6, 10.)



Kuvio 15. Suoraan raportoivien työntekijöiden lukumäärä.

Johdosta lähes 80 % ei ollut harkinnut työpaikanvaihtoa viimeisen vuoden aikana (kuvio 16) Kyselyssä ei selvitetty syytä tälle. Kuviossa 9 todettiin että 36 % johtajista oli työskennellyt yli 15-vuotta samassa organisaatiossa, joka omalta osaltaan osoittaa sitoutumista organisaatioon. Isännöintialan kannalta on hyvä, että osataan sitoutua vahvasti omaan organisaatioon, jotta ehditään myös toteuttamaan pitkäjänteisesti muutoksia organisaatioissa.



Kuvio 16. Johdosta työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden aikana harkinneiden määrä.

Seuraavilla väittämillä haluttiin selvittää, onko johdolla mahdollisuuksia ja halua johtaa isännöinti liiketoimintaa, sekä onko heillä aikaa alaisilleen.

Johtajista 96 % kokee, että heillä oli riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliaan työssään. Johtajista 10 % koki usein, että minun oli toimittava kuten muut määräävät, eivätkä he voi toimia esimiehenä haluamallaan tavalla.

Kyselyn väittämiin saatiin seuraavanlaisia vastauksia (taulukko 7). Johtajien ja esimiesten mukaan 96 % kokivat työyhteisön ilmapiirin avoimeksi. Johtaja -kyselyn vastaajista 93 % mukaan heidän kanssaan oli helppoa keskustella, myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heiltä voi kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa, ja käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua parhaan ratkaisun löytämiseksi.

Johtajista 86 % oli lähes aina aikaa alaisille ja 93 % oli helposti tavoitettavissa. Vastaajista 79 % koki olevansa vertaistuki ja perehdyttäjä alaisilleen ja 71 % koki olevansa alaistensa paras sparraaja. Johtajista 96 % kannustaa alaisiaan kehittymään työssään, sekä antaa mahdollisuuden tehdä päätöksiä työhönsä liittyen. Vastaajista 96 % auttaa

alaisiaan jaksamaan työssään, sekä pyrkii löytämään alaistensa vahvuudet ja nostamaan ne esille. Vastaajista 93 % oli kiinnostunut alaistensa uratavoitteista ja haaveista.

Johtajista 96 % koki tarvitsevänsä aikaa kehitystyölle ja 82 % koki, että heillä oli aikaa ja halua kehittää alaistensa työnteko mahdollisuuksia. Vastaajista 96 % koki, että heillä oli riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliaan työssään ja vain 11 % koki, että oli toimittava kuten muut määräävät, enkä voi toimia esimiehenä haluamallani tavalla.

Taulukko 7. Johdon -kyselyn väittämien vastaukset.

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa
Minulta voi kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa.	28	0	0	0	0
	100%	0%	0%	0%	0%
Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät, enkä voi toimia esimiehenä haluamallani tavalla.	0	3	4	21	0
	0%	10,71%	14,29%	75%	0%
Minun kanssani on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi.	25	3	0	0	0
	89,29%	10,71%	0%	0%	0%
Olen kiinnostunut alaiseni uratavoitteista ja haaveista.	17	9	0	1	1
	60,72%	32,14%	0%	3,57%	3,57%
Minun kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista.	15	11	2	0	0
	53,57%	39,29%	7,14%	0%	0%
Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni.	19	8	1	0	0
	67,86%	28,57%	3,57%	0%	0%
Olen kiinnostunut alaiseni kuulumisista.	17	11	0	0	0
	60,71%	39,29%	0%	0%	0%
Minulla on lähes aina aikaa alaisille.	15	9	2	2	0
	53,57%	32,15%	7,14%	7,14%	0%
Kohtelen alaisiani tasapuolisesti.	22	5	1	0	0
	78,57%	17,86%	3,57%	0%	0%

Kannustan alaisiani kehittämään työssään.	22	6	0	0	0
	78,57%	21,43%	0%	0%	0%
Annan alaisilleni mahdollisuuden tehdä päätöksiä työhönsä liittyen.	19	8	1	0	0
	67,86%	28,57%	3,57%	0%	0%
Olen helposti tavoitettavissa.	14	12	1	1	0
	50%	42,86%	3,57%	3,57%	0%
Johtaja tarvitsee aikaa kehitystyölle.	21	6	1	0	0
	75%	21,43%	3,57%	0%	0%
Johtamassani työyhteisössä on avoin ilmapiiri.	20	7	1	0	0
	71,43%	25%	3,57%	0%	0%
Autan alaisiani jaksamaan työssään.	15	12	1	0	0
	53,57%	42,86%	3,57%	0%	0%
Haluan löytää alaisteni vahvuudet ja nostaa ne esille.	16	11	0	0	1
	57,14%	39,29%	0%	0%	3,57%
Koen olevani vertaistuki ja perehdyttäjä alaisilleni.	10	12	1	4	1
	35,71%	42,86%	3,57%	14,29%	3,57%
Koen kannustavani alaisiani työssään.	14	13	1	0	0
	50%	46,43%	3,57%	0%	0%
Minulla on aikaa ja halua kehittää alaisteni työntekomahdollisuuksia.	6	17	3	2	0
	21,43%	60,71%	10,72%	7,14%	0%
Olen alaisteni paras sparraaja.	3	17	6	2	0
	10,72%	60,71%	21,43%	7,14%	0%

Kysyttäessä ”*Missä asioissa olet onnistunut johtamisessasi?*” yleisimpiä vastauksia olivat avoin ja hyvä työilmapiiri. Henkilöstöä kannustettiin kehittämään omaa osaamistaan ja onnistumaan työssään. Kysyttäessä ”*Mitä asioita sinun tulisi kehittää työpaikkanne johtamisessa?*” Esille tulivat avoimuuden ja ymmärryksen kehittäminen työpaikoilla. Ihmisiä on erilaisia ja tämä pitää osata ottaa huomioon. Kannustaa henkilökuntaa oman työn ja itsensä kehittämiseen. Loppuun palaminen koettiin pelkona ja työnteon prosessit vaativat kehittämistä.

3.4 Parhaiden käytäntöjen tuloksia ja kehittämisehdotuksia

Opinnäytetyön alussa tutustuttiin useisiin johtamismalleihin. Tarkempaan tarkasteluun valittiin kolme johtamismallia, joiden katsottiin soveltuvan isännöintiliiketoiminnan alalle. Valitut johtamismallit olivat palveleva johtaminen, osaamisen johtaminen ja lean-johtaminen.

Kyselyn perusteella isännöintialan johtajalta toivottiin kuuntelevaa ja läsnä olevaa otetta. Palveleva johtaja sopii täyttämään näitä tarpeita työpaikoilla. Schwantesin (2015) mukaan tässä johtamismallissa vaaditaan läsnä olevaa ja kuuntelevaa otetta johtajalta. Lisäksi palvelevan johtaja pyrkii huolehtimaan alaistensa hyvinvoinnista ja heidän psykologisista tarpeistaan. Selkeästi näillä taidoilla on tarvetta haastavassa ja välillä henkisesti kuormittavassa isännöintialassa. (Schwantes 2015, 2.)

Kyselyn mukaan tarvittiin myös osaamisen johtamista, koska koulutuksissa ei ehditty kiireen takia käymään ja alalla tulee jatkuvasti uusia opittavia asioita. Osaamisen johtamisen mallissa pääpaino on ydinosaamisen tunnistamisessa, osaamisen kehittämisessä, osaamistarpeiden ennakoinnissa sekä osaamisen tueksi tarvittavien laitteiden hankinnassa ja prosessien kehittämisessä. Työntekijätason kyselyssä kysyttäessä ”Mitä asioita tulisi kehittää työpaikkanne johtamisessa?” ilmeni, että prosessit ja toimintatavat tarvitsevat kehittämistä. Tähän haasteeseen ratkaisuna on lean-johtamisen malli, jonka tavoitteena on poistaa tuottamatonta toimintaa, parantaa virtauksia ja visualisointia. Seuraavaksi analysoin ja pohdin näitä edellä mainittuja johtamismalleja, miltä osin ne soveltuvat isännöintialalle hyödynnettäväksi ja samalla pyrin luomaan kokonaisuutta isännöintialan johtamismallille.

Palveleva johtamismalli on isännöintialan näkökulmasta malli, jolla voidaan tulevaisuudessa kehittää alan toimintaympäristöä. Isännöintialalla tarvitaan kykyä kuunnella, parantaa ja olla tietoinen eli läsnä oleva hetkessä. Isännöintialan johtamisessa tarvitaan kykyä kuunnella, jotta ymmärretään, mistä on kyse. Parantamisella tarkoitetaan johtajan tahtoa kehittää kaikkien yksilöiden taitoja, sillä hän pyrkii edesauttamaan ihmisiä ratkaisemaan heidän ongelmiaan ja ristiriitojaan ihmissuhteissa. Toteutuessaan tämän johtaa sellaisen isännöintialan työyhteisön kehittämiseen, jossa työympäristö muuttuu hauskaksi, dynaamiseksi ja sitoutuneeksi vailla pelkoa epäonnistumisesta. Lisäksi isännöintialan johtajalla tulee olla hyvin tarkka ja varma tietoisuus siitä, mitä heidän

ympärillään ja ympäristössään tapahtuu, jotta häntä ei voida johtaa harhaan tai huijata. Nämä ovat tyypillisiä ominaisuuksia palvelevassa johtamisessa.

Kyselyn perusteella vastaajista 46 % koki esimiehen olleen kiinnostunut kuulumisistaan, joten tarvetta kuuntelevalle johtamiselle on selkeästi. Lisäksi palvelevassa johtamisessa korostetaan työntekijöiden hyvinvointia ja heidän psykologisia tarpeitansa. Hyvinvointi ja psykologiset tarpeet ovat hyvinkin esillä puhuttaessa asiakaspalvelutyöstä, jossa palaute asiakkaiden suunnalta yleensä on enemmän negatiivista, kuin kannustavaa. Tällöin kannustava ja positiivinen palaute työstä tulisi tulla johtamisen kautta, sekä luomalla työympäristöön kannustava ilmapiiri, jolloin tukea saa työyhteisöstä ja kollegoilta. Kyselyn perusteella työntekijät toivovat toimivia järjestelmiä, laitteita ja muita työvälineitä, jotta työt saadaan hyvin toteutettua, lisäksi toivottiin riittävää opastusta uusiin asioihin. Palvelevan johtamisen katsotaan olevan ratkaisu tähän ongelmaan, koska tässä johtamismallissa tarvitaan kykyä kuunnella ja parantaa kaikkien yksilöiden taitoja toimia alalla. Palvelevassa johtamisessa ydinajatuksena on, että johtaja pyrkii palvelemaan alaisiaan johtamalla heitä niin että heillä on mahdollisimman hyvät edellytykset työn tekemiseen.

Palvelevassa johtamisessa palveleva esimies luo työyhteisöönsä innostavan ja turvallisen ilmapiirin, jossa vallitsevat oikeudenmukaisuus, luottamus sekä halu muokata työtehtäviä niin, että ne vastaavat paremmin työntekijän vahvuuksia ja tarpeita. Tällaisia esimiehiä isännöintialalla kaivataan, esimiehiä, jotka pystyvät innostamaan työyhteisönsä väkeä ja saamaan heidät muokkaamaan työtehtäviä paremmin vastaamaan heidän tarpeitaan ja vahvuuksiaan, kuitenkin huomioiden työpaikan yleiset käytännöt ja prosessit. Työn kehittämiseen tulisi kannustaa, koska työelämä ja toimintatavat tulevat kehittymään digitaalisuuden murtaessa vanhoja toimintatapoja isännöintialalla. Tärkeää on muistaa, että kuvitteellisesti hierarkiaketju onkin käännetty ylösalaisin, että todellisuudessa palvelevassa johtamisessa johtajalla/esimiehellä on johtamisvastuu ja -valta.

Palvelevan johtajan riskinä on, että hierarkiaketjun kääntäminen menee liian pitkälle, eikä johtaja kykene hallitsemaan muuttuvaa asetelmaa. Johtamisvallan hälveneminen hankaloittaa itse johtamista ja johtaja jää sivuraiteelle. Isännöintialalla tämän tapahtumiselle on suuri riski. Isännöitsijät ovat asemansa johdosta taloyhtiöiden toimitusjohtajia ja johtajina kokevat tekevänsä palvelutyötä taloyhtiölle hallituksen ohjeistamana. Tällöin työnantajan eli palkkaa maksavan isännöintiyrityksen puolelta ohjeistuksen tulisi olla selkeä, kenellä on johtamisvastuu –ja valta. Toisaalta palveleva johtaminen mah-

dollistaa myös tämän tyyppisen johtamisasetelman toteutumisen, jossa johtaja ei käske, vaan antaa henkilöstölle vapaamman tavan toimia omassa työssään.

Isännöintialalla tulevaisuudessa korostuu osaaminen ja sitä kautta osaamisen johtaminen nousee tärkeäksi. Osaamisen johtamismalli valittiin isännöintialan näkökulmasta malliksi, jolla voidaan tulevaisuudessa kehittää alan osaamista ja osaamisen johtamista isännöintiyrityksissä. Osaamisen johtaminen perustana on kirkastaa organisaation visio, strategia ja tavoitteet, sekä määritellä ydinosaamiset, jotka luovat huomattavaa kilpailuetua yritykselle ja lisäarvoa asiakkaalle. Nämä asiat tulisi huomioida huolimatta onko kyseessä iso tai pieni isännöintiyritys.

Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää ymmärtää organisaation vaiheittaista kehittymistä myös isännöintialalla: 1. koulutus- ja kehittämistoiminta ilman strategiakytkentää eli isännöintiyrityksen strategiaa laadittaessa tulee huomioida koulutus- ja kehittämistoiminta 2. osaamisen kartoittamiseen liittyvät pyrkimykset, kartoitetaan henkilöstön osaaminen isännöintiyrityksessä 3. osaamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana, huomioidaan osaaminen isännöintiliiketoimintaa kehitettäessä 4. osaamisen kehittäminen osana strategiaa ja uuden innovatiivisen osaamisen luominen organisaatiossa ja sen verkostoissa. Pohditaan millä tavalla voidaan innovatiivisesti luoda jotain uutta isännöintialalle osaamista kehittämällä.

Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeä huomioida, että rajapinta koulutuksen ja työn välillä on katoamassa. Tänä päivänä koulutus ja työssä oppiminen liittyvät tiiviisti yhteen. Isännöintialan osaamisen tarve korostuu jatkuvien laki ym. muutosten seurauksena tarpeena uuden osaamiselle. Lisäksi asiakkaiden vaatimustaso nousee. Isännöitsijäksi halutaan yhä osaavampaa ja digitaalisuuden hallitsevampaa henkilöä. Osaavan isännöitsijän ja isännöintitoimiston tulee jatkuvasti kouluttautua. Tästä seuraa, että osaamisen johtamista tarvitaan isännöintitoimistoissa. Lisäksi oppimaan oppimisesta on tulossa yhä tärkeämpi taito organisaatioissa.

Nykypäivänä yksittäisen työsuorituksen sujuminen edellyttää moninaisia valmiuksia. Työtä kuvastaa vaihtelevuus, voimakas muutos, tehtävien keskinäinen riippuvuus, aiantuutaisuus, epävarmuustekijöiden läsnäolo ja jatkuva uudelleen muotoutuminen. Tämä näkyy myös selkeästi isännöintialalla.

Useasti yrityksen sisällä on paljonkin osaamista, josta yritysjohto ei tiedä. Organisaatiossa hajallaan olevia osaamisia voitaisiin käyttää tehokkaasti hyödyttämään pääasiallista toimintaa osaamisen johtamisen avulla. Aluksi tulee kartoittaa koko henkilöstön

osaaminen. Yksittäisellä työntekijällähän voi olla monenlaisia taitoja, joista hän kykenee hyödyntämään työssään vain osaa. Yksittäisellä henkilöllä voi olla syvällisiä erityisiä taitoja, jotka liittyvät juuri hänen tekemään työhön. Tällä tarkoitetaan henkilökohtaisia ammatillisia osaamislajeja eli puhutaan kompetenssista. Tämän jälkeen tulee selvittää mitä kaikkea osaamisesta voidaan hyödyntää omassa organisaatiossa. Tällä tavoin voidaan löytää omasta organisaatiosta osaamista, jota voidaan edelleen kouluttaa muille tai hyödyntää suoraan liiketoiminnassa.

Viitalan (2005) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu myös henkilöstön laajasti osallistava ja jatkuva ennakointityö, jolla luodaan pohjaa myös toiminnan uudelleen suuntaamiselle. Tällaisissa organisaatioissa pyritään olemaan askeleen edellä kehityksessä ja pohditaan tulevaisuuden tapoja toimia työssä. Henkilöstä osallistuu mahdollisesti alan kehitystyöryhmiin, sekä toteuttaa omassa organisaatiossaan erinäisiä kehityshautomoita, joista pyritään löytämään tulevaisuuden tavat toimia. Garvinin (1993) määritelmän mukaan oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat valmiudet luoda, hankkia sekä käsitellä tietoa ja tehdä tarvittaessa muutoksia toimintamalleissa tuoreen tiedon ja käsitysten mukaisesti. (Viitala 2005, 39; Garvin 1993)

Viitalan (2005) mukaan viestintä on tärkeä menetelmä osaamisen johtamisessa ja oppivassa organisaatiossa menetelmä, jonka avulla organisaatiossa voidaan vaikuttaa työntekijöiden yhteisiin käsitteisiin tietopohjaan ja merkityksien antamiseen vahvistavasti. Käytössä olevan käsitteistön yhtenäistäminen ja kehittäminen organisaatiossa edistää osaltaan myös henkilöstön ajatusmalleja organisaation toimintaa ajatellen sekä tulevaisuudelle merkittävissä teemoissa. Toiminnan ja organisaation rakenteet sekä yhteydet niiden välillä tulevat kirkkaammaksi viestinnän myötä. Lisäksi organisaatiolle saadaan luotua yhteistä kulttuuria viestinnällä. Viestinnän järjestelmät voivat koostua monien välineiden yhdistelmästä, joilla pyritään levittämään tietoutta ja käymään vuoropuhelua keskustelukanavien avulla organisaatiossa. Tähän tarkoitukseen voidaan palkata esimerkiksi viestintä asiantuntija tukemaan organisaation eli isännöintitoimiston viestintää. (Viitala 2005, 284)

Osaamisen johtamisen riskinä on, ettei yritys löydä itselleen sopivaa toimintamallia tai malli osaamisen johtamiselle jää epäselväksi. Tällöin aikaa kuluu turhaan työhön ja hyödyt jäävät saamatta. Riskin minimoimiseksi kannattaa käyttää riittävästi aikaa olemassa olevan tilanteen kartoittamiseen ja oman mallin muokkaamiseen ja vasta tämän jälkeen mallia jalkautetaan laajemmin.

Lean on puhuttanut viime aikoina myös palvelualoja, kuten isännöintialaa. Isännöintialalla kaivataan uusia tehokkaampia toiminta tapoja ja Lean voi avata tähän mahdollisuuksia. Kyselyn perusteella isännöintialan prosesseihin ja toimintatapoihin tarvitaan selkeyttä. Lean-johtamisen kautta saadaan erinäisiä ratkaisumalleja näiden haasteiden ratkaisemiseen. Lean-johtamismalli valittiin isännöintialan näkökulmasta malliksi, jolla voidaan tulevaisuudessa parhaiten kehittää alan prosesseja ja toimintatapoja.

Lean:ssa perusajatuksena on prosessissa arvoa tuottamattoman toiminnan poistaminen eli esimerkiksi isännöintialalla pohditaan, mikä vie aikaa isännöitsijältä, mutta ei tuota mitään arvoa. Tällä tavoin typistetään läpimenoaikaa, kehitetään laatua, supistetaan systeemissä tapahtuvaa vaihtelua, sekä parannetaan asiakastyytyväisyyttä. Ensi kuulemalta voi kuulostaa hyvinkin liukuhihna-ajattelulta, mutta esimerkiksi isännöinnissä voidaan pohtia joitakin sähköpostiketjuja. Pitääkö jonkin asian eteenpäin viemiseksi käydä usein pitkiäkin sähköpostikeskusteluja vai voidaanko ketjusta poistaa joitakin vaiheita tai liikkeuko jotkin paperit useamman henkilön pöydillä, vaikka asia voitaisiin hoitaa vähemmällä ”paperin pyörittämisellä”. Hyvä virtaus luodaan hallitsemalla systeemissä olevaa vaihtelua. Vaihtelua synnyttävät esimerkiksi henkilöiden erilaiset työtavat, toimittajan laatuvirheet, konerikot, sekä sairastelut. Vaihtelua esiintyy aina jonkin verran, mutta sitä saadaan minimoitua standardoimalla toimintatapoja ja lisäämällä visuaalisuutta. Toimintatapojen standardoinnilla voidaan isännöintialalla tarkoittaa esimerkiksi organisaatiossa, että kaikilla isännöitsijöillä on samanlaiset prosessit asioiden eteenpäin viemiseen, taloyhtiöiden asiakirjat ovat samalla tavoin säilytettynä ja kokousten läpivienti on yhteneväinen. Visuaalisuuteen voidaan taas panostaa erinäisin tavoin. Joissakin isännöintiyrityksissä esimerkiksi kevään tilinpäätös kausi on avattu työpaikan seinälle, niin että siitä voi seurata kunkin yhtiön prosessin etenemistä.

Torkkolan (2015) mukaan Lean-ajattelu tarkoittaa tarvittavan ajan lyhentämistä ja muuttamista ennustettavaksi. Palvelutyöhön, kuten isännöintiin, se sopii loistavasti, koska asiakkaita kiinnostaa, kuinka kauan he joutuvat odottamaan. (Torkkola 2015, 11)

Lean-johtamismallia hyödynnettäessä isännöintialalla tulee varmistaa, että ymmärretään, mikä ero on teollisuus- ja palvelualojen välillä. Mikä on se tuote, jota lähdetään kehittämään Lean-ajattelulla ja mikä on tämän tuotteen prosessi. Riskinä on, että ajattelussa lähdetään etenemään liiallisesti teollisuuden näkökannalla, eikä muisteta soveltaa opittua palvelualalle sopivaksi.

Perehtyessäni paremmin palvelevaan johtamiseen, osaamisen johtamiseen ja Lean-johtamiseen totesin, ettei isännöintialalle tarvita omaa johtamismallia, vaan hyödyntämällä näitä johtamismalleja pystytään vastaamaan alan haasteisiin tulevaisuudessa. Tärkeää on hahmottaa kunkin johtamismallin soveltuvuus erinäisiin tarpeisiin johtamisessa. Palveleva johtamismallin avulla parannetaan alan toimintaympäristöä, osaamisen johtaminen vastaa osaamisen kehittämiseen ja Lean johtaminen tehostaa toimintatapoja ja prosesseja alalla.

3.4.1 Työhaastattelu / rekrytointi

”Suurin tiimin toimintaa haittaava tekijä on jäsenten taipumus välittää muusta kuin tiimin yhteisistä tavoitteista!” (Lencioni 2005)

Uutta tiimin jäsentä valittaessa eli rekrytoidessa on tärkeä muistaa pitää kirkkaana mielessä millaiseen kulttuuriin ja työyhteisöön henkilöä ollaan valitsemassa. Vaikka valittava henkilö olisi pätevä, soveltuuko hän juuri meidän työyhteisöömme ja työpaikkamme kulttuuriin. Mikäli käytetään ulkopuolista tahoa rekrytoinnissa, tulee muistaa myös avata heille yrityksemme kulttuuria. Mikäli yrityksen kulttuuria ei ole esimerkiksi strategiaa laadittaessa pohdittu, tulisi tämä asia pikimmiten korjata. Johdolla tulisi olla selkeä kuva yrityksensä kulttuurista johtaakseen tätä oikein.

Kuten aiemmin todettiin nykypäivänä yksittäisen työsuorituksen sujuminen edellyttää moninaisia valmiuksia. Työtä luonnehtii vaihtelevuus, voimakas muutos, tehtävien keskinäinen riippuvuus, ainutlaatuisuus, epävarmuustekijöiden läsnäolo ja jatkuva uudelleen muotoutuminen. Näin on myös isännöintialalla, joten tämä tulee huomioida uutta henkilöä rekrytoidessa. Salminen ja Toivanen (2011) pohtivat kirjassaan, miten löytää pätevä ja monitaitoinen, itseohjautuva ja johtoa kuunteleva, itsenäinen ja tiimityökykyinen, joka sitoutuu epävarmuudessa ja toimii kaukaakin ollen lähellä? Ihmiset ovat yleensä vajavaisia, joten täydellistä hakijaa ei aina välttämättä ole. Tärkeää on pystyä palkkaamaan oikeanlaisella asenteella ja innostuksella varustettuja henkilöitä, jotka sopivat yrityskulttuuriin, sillä osaamista pystyy aina kasvattamaan, mutta ihmisen persoonaa on hankala muuttaa.

Isännöintialan johtamisen – kyselyn perusteella alalle rekrytoitaessa yleisesti vaaditaan vähintään alempi korkeakoulututkinto. Kyselyyn vastanneista 52 % ilmoitti koulutusasteeseen korkeakoulututkinnon ja 8 % ylemmän korkeakoulututkinnon. Pohjakoulutus

ei suoraan kerro rekrytoitavan henkilön motivaatiosta ja valmiuksista uuden työn hallitsemiseen, antaa se jotakin viitettä tästä.

Rekrytoitaessa uutta henkilöä yritykseen tulee osaamisen johtamisen kautta pohtia niitä osaamistarpeita ja -vaatimuksia rekrytoitavalta henkilöltä. Samalla tavalla kuin on pohdittu jo olemassa olevan henkilöstön osalta. Mitä osaamista rekrytoitavalla tulisi olla ja mitä voimme yrityksenä/organisaationa hänelle opettaa, sekä millaiseen koulutukseen hänet mahdollisesti haluaisimme sijoittaa lähivuosina. Yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ymmärtämisessä ydinasiana, joka tulee huomioida jo rekrytointi vaiheessa kuin myös perehdytettäessä. Osaamisen johtamismallissa laaditaan kehittämissuunnitelma, jossa huomioidaan osaamisen kehittäminen niin rekrytoitaessa kuin myös urakehityksessä.

3.4.2 Perehdytys

Isännöintialan johtamisen kyselyyn vastanneista puolet koki, ettei saa riittävästi ohjausta työhönsä, joskin johdosta 78 % kokee olevansa vertaistuki ja perehdyttäjä alaisilleen. Palautteissa haluttiin kehittää uuden työn / työtehtävän perehdyttämisen seurantaa ja täydennystä. Avoimissa vastauksissa yksi työntekijä koki perehdytyksen onnistuneeksi, vastaavasti yksi johtajista koki onnistuneensa juuri perehdyttämisessä. Työntekijätason -kyselyssä yksi vastaajista koki johtamisen kehittämisen tarpeeksi perehdyttämisen. Työntekijätason -kyselyssä useammalla vastaajalla oli mainittu joko toimenkuvat tai prosessit kehittämistarpeiksi työpaikallaan. Palvelevan johtamisen mallin avulla johto kehittyy kuuntelemaan henkilöstön tarpeita ja osaamisen johtamisen mallin avulla koulutustarpeita huomioidaan paremmin.

Perehdyttämisen tulisi olla suunnitelmallista ja sen tukena olisi hyvä olla selkeä perehdyttämisohjelma, jossa olisi mainittuna perehdytettävät asiat. Tämän lisäksi perehdyttämistä tukisi selkeä toimenkuva tehtävään sekä hyväksi todetut prosessit selkeästi auki kirjoitettuna. Prosessien laadinnassa olisi hyvä muistaa Leanin perusajatus eli Toyotan tuotantofilosofian kehittäneen Taiichi Ohnon ajatus prosessissa arvoa tuottamattoman toiminnan poistamisesta, koska tällä tavoin typistetään läpimenoaikaa, kehitetään laatua, supistetaan systeemissä tapahtuvaa vaihtelua, sekä parannetaan asiakastytyväisyyttä. (Earley 2016, 14)

Palvelevassa johtamisessa tuotiin esille työn imun parantamista johtamisella. Tämä olisi hyvä huomioida jo perehdytysvaiheessa. Perehdyttäjän tulisi perehdyttäessään huomioida palvelevan johtamisen kymmenen erityisen merkittävää tunnuspiirrettä ja erityisesti kykyä kuunnella, kyky empatiaan ja ennakkointiin. Uudella työntekijällä on usein paljon kysymyksiä uudesta tehtävästä ja työyhteisöstä. Esimiehen tulee kuunnella ja ymmärtää uutta työntekijää sekä ennakoida asioita.

Perehdytys ei lopu alku kuukausiin. Perehdytyksen tulisi olla jatkuvaa ja johtamisessa tulisi muistaa palautteen anto ja rohkaiseminen. Palvelevan johtamisen kyky kuunnella, parantaa ja ennakoida ovat tärkeitä taitoja perehdyttäjälle. Perehdyttäjän tulee varmistaa oppiminen sekä antaa tietoa ja kannustaa osaamisen kehittämiseen.

Johtamisessa tulee ymmärtää osaamisen johtaminen keskeisenä osa-alueena johtamisessa. Uusiin työntekijöihin paremmin tutustuttuaan hyvä johtaja havaitsee uuden työntekijän menestystekijät, missä hän on erityisen hyvä ja mihin suuntaan häntä tulisi rohkaista. Johtaja kannustaa ja innostaa henkilökuntaa uusiin koulutuksiin ja tutkintoihin. Tärkeää on muistaa, että isännöintialalla tapahtuu koko ajan uudistuksia, joten perehdytettävää riittää henkilökunnalle.

3.5 Tulosten reliaabelius ja validius

Tutkimuskysymykseen onko palvelevan johtamisen, osaamisen johtamisen sekä Lean johtamisen johtamismalleissa isännöintialalle sopivia parhaita käytänteitä voidaan todeta että näitä oli hyvinkin paljon. Näitä johtamismalleja yhdistelemällä voidaan johtaa isännöintialalla osaamista, työn sujuvuutta ja läsnä olevaa johtamista.

Hiltusen (2009) mukaan validiteetti (pätevyys, engl. validity) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkimusmenetelmänä kysely oli sopiva halutun tiedon saamiseksi. Kyselyllä saatiin vastauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen, joko suoraan tai epäsuoraan. Kyselyn tuloksilla pystyttiin vahvistamaan, että palvelevan johtamisen, osaamisen johtamisen sekä Lean johtamisen johtamismalleissa on isännöintialalle sopivia parhaita käytänteitä. Isännöitsijät olivat oikea kohderyhmä tutkimukselle ja Isännöintiliitto oikea yhteistyötaho kyselyn jakamiselle isännöitsijöille. Sisäisen validiteetin tarkastelussa havaittiin lievää vinoutumaa, koska kysely ei ollut tavoittanut kaikkia maakuntia. (Hiltunen 2009)

Hiltusen mukaan reliabiliteetti (luotettavuus, engl. reliability) ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimuksen reliabeliutta tutkittaessa voidaan kyselyn osalta todeta, että kysymykset olivat yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Kysely pystytään tarvittaessa toistamaan ja tutkimustulokset eivät olleet sattumanvaraisia tuloksia. (Hiltunen 2009)

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Isännöintialan johtamisen – kyselyn vastaajista suurin osa koki, että voi kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa esimieheltään. Myös johto koki vahvasti, että heiltä voi kysyä neuvoa. Vastanneista suurin osa koki neuvoa kysyessään, että esimiehen kanssa on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi. Johdolta samaa kysyttäessä kaikki johtajista koki näin. Palveleva johtamisen mukaan johtajan tärkein ominaisuus on kyky kuunnella. Schwantesin (2015) mukaan palveleva johtaja reagoi ongelmiin kuuntelemalla ensin, jotta hän ymmärtää ensin mistä on kyse. Aito kuunteleminen rakentaa vahvuutta toisissa ihmisissä. (Schwantes 2015, 2)

Kysyttäessä johtamisen onnistumista työpaikalla useat olivat maininneet hyvän keskusteluyhteyden ja esimiehen tavoitettavuuden. Schwantesin (2015) mukaan palvelevalla johtajalla on hyvin tarkka ja varma tietoisuus siitä, mitä heidän ympärillään ja ympäristössään tapahtuu. Vastaajista viides osa koki, että esimies olisi paras sparraaja. Johdon näkemys asiasta oli vahvempi, suurin osa johtajista koki olevansa paras sparraaja. Schwantesin näkemyksen mukaan palveleva johtaja on suunnannäyttävä, joka on sitoutunut palvelemaan muiden tarpeita ja työyhteisöään sekä organisaation tavoitteita pistäen ne etusijalle. Välttämättä jokaisessa asiassa paras sparraaja ei ole oma esimies taikka yrityksen toimitusjohtaja. Useasti paras sparraaja voi olla läheinen kollega, joka vain sattuu sopivasti paikalle. Palveleva johtaja pyrkii löytämään jokaiselle parhaan sparraajan, joka palvelee heidän tarpeitaan parhaiten. Tärkeintä on luoda johtamisella yritykseen kulttuuri, joka kannustaa kysymään ja toisten sparraamiseen. Palvelevassa johtamisessa yhteisöllisyyden rakentaminen on tärkeässä osassa. (Schwantes 2015, 2)

Palvelevan johtamisen tähtäimenä on voimaannuttaa ihmisiä, joka tulee käsittää kannustavana ja mahdollistavana johtamisena. Kaikkien työntekijän kehittymistä tuetaan, on sitten kyseessä sparraus tai osaamisen kehittämiseen kannustaminen. Palveleva johtaja rohkaisee työntekijöitä johtamaan itseään, toimimaan aloitteellisesti ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Tavoitteena on, että työntekijät ja haluaisivat toimia luovasti ja uudistusmyönteisesti omassa työssään sekä luottaisivat itseensä ammattilaisina. Palvelevassa johtamisessa sparrauksen tärkeänä tavoitteena on, että työntekijät koke-

vat itsensä merkittäviksi ja aistivat olevansa muutakin, kuin vain työroolinsa. Huippumenestyvässä palvelevaa johtamista toteuttavassa organisaatiossa tavoitteena on, että jokainen työntekijä kokee töihin tullessaan olevansa arvokas omalle organisaatiolleen.

Kyselyn tulosten perusteella puolet koki, että hänen työtään arvostetaan ja neuvoo kysyessään esimies todennäköisesti ennemmin koettaa johdattaa itse oivaltamaan ratkaisun, kuin antaa itse suoran vastauksen, kuinka asia tulee hoitaa. Lähes kaikki johtajat kokivat auttavansa alaisiani jaksamaan työssään.

Palkitseminen on paitsi palkkaa, etuja ja rahapalkkioita, myös aineettomia asioita kuten kehitty mis- ja koulutusmahdollisuuksia, työajan järjestelyjä, työn sisältöä, työsuhteen pysyvyyttä sekä huomioimista ja palautetta. Palvelevassa johtamisessa pyritään työyhteisöön saamaan toisia arvostava ja heidän saavutuksiaan huomioiva rakenne.

Isännöintialan johtamisen – kyselyyn vastanneista kolmannes koki, että työnantaja/esimies palkitsee työntekijöitä säännöllisesti. Johtajista suurin osa kokee kannustavansa alaisiaan työssään. Johdosta suurin osa kohtelee alaisiaan tasapuolisesti, vastaavasti yli puolet työntekijöistä koki, että häntä oli kohdeltu tasapuolisesti esimiehen toimesta.

Palkkauksen tulee olla palkitsevaa. Mikäli isännöitsijä saa isännöitäväkseen lisää kohteita, tulisi tämän johtaa aina myös palkantarkistukseen (pois lukien tilanteet, jolloin isännöitsijän kohdemäärä ei ole vielä alkuperäisesti sovitun määrän mukainen). Mahdollisimman oikeudenmukainen ja avoin palkkausjärjestelmä on suositeltavin, jotta vältetään työpaikalla turha keskustelu palkkauksesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikille samaa työtä tekeville maksetaan samaa palkkaa riippumatta siitä, kuinka paljon omaan työhönsä panostaa.

Palkkauksen lisäksi palkitseminen voi olla moninaista. Hyvästä työstä voidaan palkita bonusjärjestelmällä, työterveyshuolto voi olla normaalia laajempi, liikuntaan voidaan kannustaa, kulttuuriseteleitä voi olla saatavilla tai esimies palkitsee välittömästi nähtyään/kuultuaan työntekijän hyvästä työstä esimerkiksi elokuvalipuilla. Lisäksi palvelevan johtamisen tavoin kyky kuunnella ja parantaa, sekä osaamisen johtamisen osalta hahmottaa työntekijän osaaminen ja tämän kautta vaikuttaa työntekijän työn sisältöön ja mielekkyyteen, vaikuttavat myös palkitsevasti työntekijää.

Myös kehuminen ja kannustaminen ovat palkitsevia, kuten myös työn arvostaminen. Hyvää tilannetajua vaaditaan johtamisessa. Pienienkin asioiden huomaaminen ja var-

sinkin näiden huomioiminen on tärkeää. Huomioiminen voi olla sanallista tai aineellista tai mahdollisesti näiden yhdistelmä. Kaiken lisäksi oikeat sanat eivät maksa mitään, vaan useimmiten tuottavat työntekijän lisää imua työhönsä.

Kehityskeskustelu koetaan useasti tilanteeksi, joka on aikaa vievää eikä anna osapuolille mitään hyötyä. Mikäli kehityskeskustelu koetaan tällaiseksi, tulisi yrityksessä miettiä toteutetaanko kehityskeskustelu halutulla tavalla ja oikein tarkoituksperin. Myös kehityskeskustelu nimeä on pohdittu. Antaako se oikean kuvan juuri kyseisen yrityksen esimies-alaiskeskustelusta.

Isännöintialan johtamisen – kyselyyn vastanneista noin puolet oli osallistunut viimeisen vuoden aikana kehityskeskusteluun. Vastaavasti suurin osa johtajista oli kyselyn perusteella osallistunut kehityskeskusteluun. Kuuntelu on tärkeä osa palvelevaa johtamista. Palveleva johtaja reagoi ongelmiin kuuntelemalla ensin, jotta hänelle tulee ymmärrys mistä on kyse. Aito läsnä oleva kuunteleminen rakentaa vahvuutta toisissa ihmisissä. Kehityskeskustelu on yksi tapa kuulla alaisiaan. Kuuntelevan esimiehen tulisi pitää kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa, ellei jopa useammin, ollakseen tietoinen alaisistaan.

Vastaajista kolmannes koki, että esimies on kiinnostunut heidän uratavoitteista ja haaveista. Vastaavasti johtajista suurin osa koki olevansa kiinnostunut alaistensa uratavoitteista ja haaveista. Palveleva johtaja kannustaa avoimesti ihmisiä ja heidän kehittymistään sekä osoittaa arvostuksensa. Vastaajista puolet koki, että esimiehen kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista. Vastaavasti suurin osa johdosta koki keskustelun helpoksi. Hankalaksi kommunikoinnin esimiehen kanssa koki kolmannes vastaajista. Palvelevassa johtamisessa johtaja tahtoo kehittää kaikkien yksilöiden taitoja, sillä hän pyrkii edesauttamaan ihmisiä ratkaisemaan heidän ongelmiaan ja ristiriitojaan ihmissuhteissa.

Johdosta suurin osa haluaa löytää alaistensa vahvuudet ja nostaa ne esille. Johtajista kaikki kokee kannustavansa alaisiaan kehittymään työssään sekä ovat kiinnostuneita alaistensa kuulumisista. Vastaavasti työntekijöistä reilu puolet koki esimiehen kannustavan kehittymään työssään, jos niin halusi. Kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamista, jolla pyritään selvittämään alaisten näkemykset osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelu on mahdollisuus osaamistarpeiden kartoittamiselle, sekä tilaisuus selvittää mitä osaamista alaisilla on, jota voitaisiin hyödyntää yritystoiminnassa ns. piilossa olevaa osaamista.

Isännöintialan johtamisen – kyselyyn vastanneista puolet koki, että työssä olisi tehostamisen tarvetta. Johdosta suurimmalla osalla oli aikaa ja halua kehittää alaisteni työntekomahdollisuuksia. Johtajista suurin osa kokee, että johtaja tarvitsee aikaa kehitystyölle. Johdosta suurin osa antaa alaisilleen mahdollisuuden tehdä päätöksiä työhönsä liittyen. Prosessien kehittäminen työpaikalla on yksi keino työn helpottamiseen. Selkeillä prosesseilla vältetään turhan työn tekeminen. Kyselyn perusteella jää selkeästi kuva, että isännöintialalla eivät toimintaprosessit ole vielä kunnossa suurimmassakaan osassa yrityksiä. Selkeiden prosessien laadinnalla pystytäänkin helpottamaan työn toteutusta.

Lean-ajattelulla pyritään juuri työn helpottamiseen. Johdon tulisi pohtia Lean-ajattelun kolmea pääkohtaa: visuaalisuutta, hukkaa ja virtaustehokkuutta. Visuaalisuudella kuten esimerkiksi seinätaululla voidaan selkeästi hahmottaa työetenemistä työpaikalla, esimerkiksi tilinpäätöskauden seinätaululla erivaiheiden etenemisestä. Hukan poistamisella taas pyritään poistamaan kaikki se, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa, esimerkiksi onko järkeä, että jokin paperi etenee pikkuhiljaa sisäisessä postissa paikasta toiseen vaan hoituisiko asia yksinkertaisemmin ja nopeammin sähköisillä ääritteillä. Virtaustehokkuudessa toiminnassa työ ei odota tekijäänsä, vaan asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan. Lean-johtamiseen on luotu myös useita työkaluja esimerkiksi 5S – menetelmällä työpisteen saa järjestykseen, kun taas Kanban-menetelmällä hallitaan tarvikkeita ja varastoja.

Yksi tapa työn helpottamiseen on mahdollistaa työntekijöille riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliaan työssään. Kyselyn vastanneista suurin osa koki työpaikallaan olevan riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliaan työssään. Tällöin työntekijä ei koe olevansa liian puristuksissa työssään ja pääsee vapautuneemmin toimimaan.

Isännöintialalla tulee eteen myös henkisesti kuormittavia tilanteita. Kaikista johtamisopeista palveleva johtaminen liittyy selkeimmin ihmisten hyvinvointiin ja heidän psykologisiin tarpeisiinsa. Palvelevan johtamisen tiedetään olevan yhteydessä erityisesti hyvään työsuoritukseen ja organisaatiokansalaisuuteen. Organisaatiokansalaisuutta voidaan kuvailla esimerkiksi työtoverin vapaaehtoisena auttamisena, joka omalta osaltaan toimii työn helpottamisen keinona. Yrityskulttuurin ollessa avoin toisten auttamiselle, kollegat auttavat toinen toisiaan omalla osaamisellaan. Positiivisen työn imun kokemiseen voidaan vaikuttaa palvelevalla johtamisella sekä vähentää kokemusta työhön leipääntymisestä. Kokemus avoimesta työkulttuurista avaa mahdollisuuden keskustella

toisten työntekijöiden kanssa kuormittavista tilanteista ja löytää näihin itselle sopivat toimintamallit purkaa kuormitusta.

Työtä voidaan helpottaa myös kannustamalla työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin, kuten esimerkiksi liikuntaan tai kulttuuriin. Liikunta tunnetusti kohentaa työtehoa ja kulttuuri poistaa stressiä. Eräs vastaajista totesi työnantajan tukevan säännöllisesti liikunnan harrastamista kahdesti viikossa.

LÄHTEET

Bayers, P. 1997. Apply Poka Yoke Devices Now to Eliminate Defects. ASQC's 51st Annual QualityCongress Proceedings 457.

Chalice, R. 2007. Improving healthcare using Toyota Lean production methods. ASQ Quality Press.

Earley, J. 2016. The Lean book of lean. A concise guide to Lean management for life and business. Wiley.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Rovaniemen Koulutuskuntayhtymä. 2013. Euroopan Unioni Euroopan sosiaalirahasto. Osaamisen johtaminen: osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipuvoimaa EU:lta 2007–2013. Viitattu 20.4.2019 <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

EPA. United States Environmental Protection Agency. 2014. Viitattu 27.2.2019 <https://www.epa.gov/lean/lean-and-six-sigma-process-improvement-methods>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Flood, R. L. 1999. Rethinking the Fifth Discipline : Learning Within the Unknowable (E-kirja). London: Routledge. Viitattu 16.3.2019. Saatavana: AMK Finna -palvelusta.

Garvin, D. 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review (July-August). 78-89.

Greenleaf, R. 1970. The Servant as Leader. Viitattu 18.4.2019. <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. ja Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos

Heilä, E. 2016. Tuotannon vuoropalaveritaulujen käyttöönotto. Turun ammattikorkeakoulu. Kone- ja tuotantotekniikka. Opinnäytetyö. Viitattu 29.12.2016 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105699/Heila_Eero.pdf?sequence=1

Helsilä M. & Salojärvi S. (toim.). 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 20.3.2020 http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Isännöintiliitto. Viitattu 16.2.2019 <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>

Jackson TL. 2013. Kanban For Lean Healthcare. CRC Press.

Jeffrey, K. 2013. Toyotan tapaan. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Kaizen Institute, Value Stream Mapping. 2014. Viitattu 16.3.2019 <http://www.kaizen.com/knowledgecenter/value-stream-mapping.html>

- Kalliomaa S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WsoyPro Oy, Helsinki.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja. Edita Prima Oy.
- Kasanen, M. 2015. Onnellisena työssä. Kollega.fi. Viitattu 19.4.2019. <http://kollega.fi/2015/03/onnellisena-tyossa/>.
- Ketola, HU. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kiinteistöalan Koulutuskeskus Oy ja Suomen Isännöintiliitto ry. 2017. Isännöinnin ammattilaiset 2017 –tutkimus. Viitattu 15.1.2020 <https://www.slideshare.net/secret/dKvX3McfW6blj>
- Kliem, R. 2015. Managing Lean projects. CRC Press.
- Kool, M. ja van Dienenrock, D. 2012. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. Journal of Organizational Change Management, Vol. 25 Iss 3 pp. 422 – 433. Viitattu 19.4.2019 <http://dx.doi.org/10.1108/09534811211228139>
- Kouri, I. 2016. Lean kilpailukyyn kehittämisessä. Sunprofile. Viitattu 27.2.2019 <https://www.sunprofile.fi/files/file/lean-ja-johtaminen/Iikka-Kouri-2016-10-19.pdf>
- Kouri, I. 2017 Lean management. Miten vähemmän voi olla enemmän. Docplayer. Viitattu 27.2.2019 <http://docplayer.fi/3225385-Lean-management-miten-vahemman-voi-olla-enemman-ikka-kouri-lean-management-1.html>
- Lencioni, P. 2005. The Five Dysfunctions of a Team. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Liker, J. ja Convis, G. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Suom. Niemi, M. Helsinki: Read-me.fi
- Melton, T. 2005, The benefits of Lean manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries. Chemical Engineering Research and Design, 83(A6): 662–673
- Mertel, T. ja Brill, C. 2015. What every leader should know about becoming a servant leader. Industrial and Commercial Training, Vol. 47 Iss 5 pp. Viitattu 21.4.2019. <https://www-emeraldinsight-com.ezproxy.turkuamk.fi/doi/full/10.1108/ICT-02-2015-0013>
- Modig, N. & Alström, P. 2013, Tätä on Lean, ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Stocholm: Rheologica Publishing.
- Molina, C. & Callahan JL. 2009. Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. Journal of European Industrial Training 33(5): 388-400.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsinki: Kauppakamari.
- Russel, R. F. 2001. The role of values in servant leadership. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Iss 2 pp. 76 – 84 <http://www.jamk.fi/kirjasto,Nelli-portaali>.
- Salminen, O. ja Toivanen, T. 2011. Palveleva johtajuus : miten johdan itseäni ja muita. Keuruu: aikamedia.
- Salojärvi, S. 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M. ja Salojärvi, S. (toim.): Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. p. Helsinki: Gaudeamus cop.
- Schwantes, M. Servant Leadership. 2015. The case for the best leadership philosophy. Viitattu 19.4.2019
[Http://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials/may_2015_leadership/servant-leadership-the-case-for-the-best-leadershi_i9433508.html](http://www.hr.com/en/magazines/leadership_excellence_essentials/may_2015_leadership/servant-leadership-the-case-for-the-best-leadershi_i9433508.html)
- Sivonen, S. & Pouru, L. (toim.). 2014. Loppuraportti: Osaamisen ennakointi kuntapalveluissa. Kuntatyönantajat.
- Spears, L. 1996. Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 17 Iss 7 pp. 33 – 35. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelliportaali
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. 7. painos. Helsinki : Talentum
- Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Takahara, A. McLoughlin, C. ja Gilleland, S. 2010. Clinical 5S For Healthcare. Enna.
- Takkinen, E. 2012. Palveleva johtaminen – Esimies voimaannuttajana ja pehtoorina. Uusi Kaiku 4. Viitattu 21.9.2015. [Http://www.digipaper.fi/valtiokonttori/105633/index.php?pgnumb=19](http://www.digipaper.fi/valtiokonttori/105633/index.php?pgnumb=19)
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua tulosten suunnitteluun ja seurantaan : mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? 1. painos. Helsinki: Readme.fi
- Työterveyslaitos. Viitattu 5.6.2019 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>
- Van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, Vol. 37, No. 4, pp. 1228–1261.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja 4. p. (e-kirja). Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. p. Helsinki: Inforviestintä.
- Virtanen, P. ja Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki : Tietosanoma
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum Pro.
- Zidel, T. G. 2007. A Lean guide to transforming healthcare. How to implement Lean principles in hospitals, medical offices, clinics and other healthcare organisations. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Isännöintialan johtamisen -kysely

Tämä kysely osa tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittämisen opintojani ja liittyy suoraan opinnäytetyöhöni, jossa tutkitaan isännöintialan johtamista. Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Isännöintiliiton kanssa.

Toivon omalta osaltani että katsot isännöintialan johtamisen kehittämisen tarpeelliseksi ja käytät osan ajastasi vastaamalla kyselyyn.

Kiittäen,
Mikko Vuori

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa? *

- ☐ alle 5 vuotta
- ☐ 5 - 10 vuotta
- ☐ 11 - 15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

2. Sukupuoli? *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ joku muu

3. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut? *

- ☐ 30 v. tai alle
- ☐ 31–45 v.
- ☐ 46–60 v.
- ☐ yli 60 v.

4. Korkein koulutusasteesi? *

- ☐ Ylempi korkeakoulu
- ☐ Alempi korkeakoulu
- ☐ Ylioppilas
- ☐ Toisen asteen tutkinto
- ☐ Perusaste

5. Oletko osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

6. Mitä koulutusta olet saanut?

7. Jos et ole osallistunut koulutukseen, miksi?

- ☐ Aiheet eivät ole kiinnostavia
- ☐ En ole ehtinyt
- ☐ En ole saanut tietoa koulutuksista
- ☐ Muu syy

8. Mikä on ammattinimikkeesi? *

- ☐ isännöitsijä
- ☐ tekninen isännöitsijä
- ☐ kirjanpitäjä
- ☐ kiinteistösihteeri
- ☐ joku muu

9. Alue *

- ☐ Ahvenanmaa
- ☐ Etelä-Karjala
- ☐ Etelä-Pohjanmaa
- ☐ Etelä-Savo
- ☐ Kainuu
- ☐ Kanta-Häme
- ☐ Keski-Pohjanmaa
- ☐ Keski-Suomi
- ☐ Kymenlaakso
- ☐ Lappi
- ☐ Pirkanmaa
- ☐ Pohjanmaa
- ☐ Pohjois-Karjala
- ☐ Pohjois-Pohjanmaa
- ☐ Pohjois-Savo
- ☐ Päijät-Häme
- ☐ Satakunta
- ☐ Uusimaa
- ☐ Varsinais-Suomi

9. Alue *

- ☐ Päijät-Häme
- ☐ Satakunta
- ☐ Uusimaa
- ☐ Varsinais-Suomi

10. Oletko osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

11. Oletko harkinnut työpaikanvaihtoa viimeisen vuoden aikana? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

12. Vastaa alla oleviin väittämiin. *

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa
Koen että voin kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa esimieheltäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos kysyn neuvoa, esimieheni todennäköisesti ennemmin koittaa johdattaa minut itse oivaltamaan ratkaisun, kuin antaa itse suoraan vastauksen, että kuinka asia tulee hoitaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos kysyn neuvoa, esimieheni kanssa on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut uratavoitteistani ja haaveistani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kanssa kommunikointi on hankalaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut kuulumisistani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehelläni on lähes aina aikaa minulle. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että minua on kohdeltu tasapuolisesti esimieheni toimesta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni jos niin haluan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joskus minulla on epäselvää kuka todellinen esimieheni on. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus tehdä päätöksiä työhöni liittyen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti tavoitettavissa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Vastaa alla oleviin väittämiin. *

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa
Koen että työssäni olisi tehostamisen tarvetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi ohjausta työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että työtäni arvostetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajamme/esimieheni palkitsee työntekijöitä säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on paras sparraajani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Missä asioissa johtamisessa on onnistuttu työpaikallanne?

14. Mitä asioita tulisi kehittää työpaikkanne johtamisessa?

Isännöintialan johtamisen -kysely johdolle

Tämä kysely osa tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittämisen opintojani ja liittyy suoraan opinnäytetyöhöni, jossa tutkitaan isännöintialan johtamista. Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Isännöintiliiton kanssa.

Toivon omalta osaltani että katsot isännöintialan johtamisen kehittämisen tarpeelliseksi ja käytät osan ajastasi vastaamalla kyselyyn.

Kiittäen,
Mikko Vuori

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa? *

- ☐ alle 5 vuotta
- ☐ 5 - 10 vuotta
- ☐ 11 - 15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

2. Sukupuoli? *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Joku muu

3. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut? *

- ☐ 30 v. tai alle
- ☐ 31–45 v.
- ☐ 46–60 v.
- ☐ yli 60 v.

4. Korkein koulutusasteesi? *

- ☐ Ylempi korkeakoulu
- ☐ Alempi korkeakoulu
- ☐ Ylioppilas
- ☐ Toisen asteen tutkinto
- ☐ Perusaste

5. Oletko osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

6. Mitä koulutusta olet saanut?

7. Jos et ole osallistunut koulutukseen, niin miksi?

- ☐ Aiheet eivät ole kiinnostavia
- ☐ En ole ehtinyt
- ☐ En ole saanut tietoa koulutuksista
- ☐ Muu syy

8. Mikä on ammattinimikkeesi? *

- ☐ johtaja
- ☐ isännöintipäällikkö
- ☐ työnjohtaja

9. Alue *

- ☐ Ahvenanmaa
- ☐ Etelä-Karjala
- ☐ Etelä-Pohjanmaa
- ☐ Etelä-Savo
- ☐ Kainuu
- ☐ Kanta-Häme
- ☐ Keski-Pohjanmaa
- ☐ Keski-Suomi
- ☐ Kymenlaakso
- ☐ Lappi
- ☐ Pirkanmaa
- ☐ Pohjanmaa
- ☐ Pohjois-Karjala
- ☐ Pohjois-Pohjanmaa
- ☐ Pohjois-Savo
- ☐ Päijät-Häme
- ☐ Satakunta
- ☐ Uusimaa
- ☐ Varsinais-Suomi

10. Oletko osallistunut kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana? *

☐ Kyllä

☐ En

11. Oletko harkinnut työpaikanvaihtoa viimeisen vuoden aikana? *

☐ Kyllä

☐ En

12. Onko sinulla erillisiä johtamisen opintoja? *

☐ Kyllä

☐ Ei

13. Mitä opintoja?

14. Kuinka monta opintopistettä?

☐ 1-10

☐ 11-30

☐ 31-50

☐ 51-100

☐ 101-200

☐ 201 tai enemmän

15. Kuinka pitkä johtamiskokemus sinulla on? *

- ☐ alle 5 vuotta
- ☐ 5 - 10 vuotta
- ☐ 11 - 15 vuotta
- ☐ yli 15 vuotta

16. Oletko tehnyt itsellesi 360 tyyppisen arvion? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

17. Oletko toteuttanut johtajana itsearvion omasta työstäsi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ En

18. Mikä on sinulle suoraan raportoivien työntekijöiden lukumäärä? *

- ☐ ei yhtään
- ☐ alle 10
- ☐ 10-30
- ☐ 31-100
- ☐ yli 100

19. Vastaa alla oleviin väittämiin. *

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa
Minulta voi kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät, enkä voi toimia esimiehenä haluamallani tavalla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun kanssani on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut alaisteni uratavoitteista ja haaveista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut alaisteni kuulumisista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on lähes aina aikaa alaisille. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohtelen alaisiani tasapuolisesti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustan alaisiani kehittymään työssään. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan alaisilleni mahdollisuuden tehdä päätöksiä työhönsä liittyen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen helposti tavoitettavissa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaja tarvitsee aikaa kehitystyölle. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtamassani työyhteisössä on avoin ilmapiiri. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan alaisiani jaksamaan työssään. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan löytää alaisteni vahvuudet ja nostaa ne esille. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani vertaistuki ja perehdyttäjä alaisilleni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kannustavani alaisiani työssään. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on aikaa ja halua kehittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Vastaa alla oleviin väittämiin. *

	samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	eri mieltä	en osaa sanoa
Minulla on aikaa ja halua kehittää alaisteni työntekomahdollisuuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen alaisteni paras sparraaja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Missä asioissa olet onnistunut johtamisessasi?

21. Mitä asioita sinun tulisi kehittää työpaikkanne johtamisessa?
