



Johtaminen palvelualan yrityksessä: Koti Puhtaaksi Oy

Miten valmentava johtaminen on vaikutuksessa
yrityskulttuurin kehitykseen?

Juha Hyytinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

HYYTINEN, JUHA:

Johtaminen palvelualan yrityksessä: Case Koti Puhtaaksi Oy
Miten valmentava johtaminen on vaikutuksessa yrityskulttuurin kehitykseen?

Opinnäytetyö 87 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Marraskuu 2020

Vuosi vuodelta vallitseva työelämä muuttuu entistä kompleksisemmaksi. Etenkin palvelualoilla on monia henkilöstöön liittyviä ongelmia, joihin johtajien ja esimiesten pitäisi osata vastata. Ihmiset eivät ole tyytyväisiä työn laatuun eivätkä johtamiseen. Haasteena on se, kuinka saada sitoutettua nuoret lahjakkuudet pidemmäksi aikaa yrityksen palvelukseen. Nykypäivänä työntekijät odottavat johtajilta ja esimiehiltä entistä enemmän luottamusta ja vapautta työntekoon. Valmentava johtaminen on ottanut entistä enemmän jalansijaa organisaatioissa ja se onkin nostettu mediassa monesti esille, kun puhutaan hyvinvoivasta työpaikasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää opinnäytetyön toimeksiantajalle tietoa heidän yrityksen mahdollisista johtamisen ongelmakohtista. Työn tarkoituksena oli vahvistaa käsitystä siitä, että valmentava johtaminen ei ole enää pelkkä johtamisen työkalu, vaan iso osa hyvinvoivaa nykyajan johtamiskulttuuria. Työn toimeksiantajana toimi Koti Puhtaaksi Oy, joka on menestynyt niin Suomessa kuin kansainvälisesti Paras työpaikka-kilpailussa.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kaksiosaisena, johon kuului kvantitatiivinen eli määrällinen sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Työn teoreettisen viitekehyksen aineisto rakentui johtamiskirjallisuudesta, internetartikkeleista ja vertaisarvioiduista sekä kaupallisista tutkimuksista. Tutkimukseen osallistui henkilöitä monesta eri työtehtävästä, jotta saataisiin tietoa ja mielipiteitä eri perspektiiveistä. Opinnäytetyön teoreettisen ja empiirisen tulosten perusteella havaittiin, ettei Koti Puhtaaksi Oy:n johtamistoiminnassa ole suurempia ongelmia. Työnimikkeestä huolimatta, lähes jokainen tutkimukseen osallistunut oli samalla aaltopituudella toistensa kanssa ja he näkivät Koti Puhtaaksi Oy:n hyvänä työpaikkana. Ainoat haasteet mitkä yrityksessä nähtiin, olivat kasvun mukana tulleita, mitkä nähtiin positiivisina haasteina, joihin yrityksellä on jo toimintasuunnitelmat. Yritys ei mainosta olevansa valmentavan johtamisen organisaatio, mutta työn teoreettisesta sekä empiirisestä aineistosta käy ilmi, että heidän toiminnassaan on todella vahvoja linkkejä valmentavaan johtamiseen. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että valmentava johtaminen ei ole enää ulkoinen johtamisen työkalu, vaan se alkaa olla nykypäivän johtamisessa täysin normaalia toimintaa. Sillä on suora yhteys hyvinvoivaan ja menestyvään yritykseen.

Asiasanat: valmentava johtaminen, johtaminen, yrityskulttuuri, palveluala, työhyvinvointi, luottamus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management
Entrepreneurship and Team Leadership

HYYTINEN, JUHA:

Management in the Service Industry: Case Koti Puhtaaksi Oy
How Managerial Coaching is Related to the Development of Corporate Culture

Bachelor's thesis 87 pages, appendices 10 pages
November 2020

The purpose of the thesis was to find information for the client about the possible problems in the management of their company. The work aimed to strengthen the notion that the managerial coaching is no longer just a management tool, but rather a big part of a prosperous corporate culture.

The client of the thesis was Koti Puhtaaksi Oy. The research part of the thesis was carried out in two parts. It included quantitative and qualitative research methods. The data collection methods of the study were a questionnaire and thematic interviews. The material of the theoretical framework was based on literature, internet articles, and peer-reviewed and commercial-based researches.

Based on the theoretical and empirical results of the thesis, it was found out that there were no major problems in Koti Puhtaaksi Oy's management activities. The company did not advertise itself as a managerial coaching organization, but the theoretical and empirical material of the work shows that there are strong links to coaching in their operations. This reinforces the notion that managerial coaching is no longer just an external management tool. It is beginning to be a completely normal activity in today's leadership and healthy work culture.

Key words: managerial coaching, leadership, management, corporate culture, trust

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PALVELUALAT	8
	2.1 Tilanne palvelualoilla	8
	2.2 Siivous- ja kiinteistöpalveluala	9
	2.3 Koti Puhtaaksi Oy – ”Me tehdään Suomesta onnellisempi paikka elää koti kerrallaan.”	11
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN	13
	3.1 Valmentava johtaminen	13
	3.2 Mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan?	16
	3.2.1 Valmentavan johtamisen moninaisuus	17
	3.2.2 Voittava yrityskulttuuri	21
	3.2.3 Oppiva organisaatio	25
	3.2.4 Sosiaalipsykologia osana johtamista	26
	3.3 Valmentavan johtajuuden työkalupakki	27
	3.3.1 Vuorovaikutus ja dialogi	28
	3.3.2 Palautteenanto	29
	3.3.3 Kehityskeskustelu	32
	3.3.4 Motivointi	35
4	TUTKIMUS	39
	4.1 Tieteellinen tutkimus	39
	4.2 Tutkimusmenetelmät	40
	4.3 Tutkimuksen luotettavuus	41
	4.4 Tutkimuksen toteutus	42
5	TUTKIMUSTULOKSET	44
	5.1 Taustamuuttujat	44
	5.2 Johtaminen	47
	5.3 Valmentava johtaminen	49
	5.4 Luottamus	50
	5.5 Työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen	52
	5.6 Yrityskulttuuri	54
	5.7 Haasteet	56
	5.8 Kolme sanaa Koti Puhtaaksi Oy:stä	58
6	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	59
	6.1 Johtaminen, luottamus ja yrityskulttuuri	59
	6.2 Haasteet	62
	6.3 Opinnäytetyön luotettavuuden analysointi	62

6.4 Johtopäätökset.....	64
6.5 Jatkotoimenpide-ehdotukset	66
7 POHDINTA	69
LÄHTEET	71
LIITTEET	78
Liite 1. Lomakekysely Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstölle.....	78
Liite 2. Haastatteluiden yksityiskohdat	82
Liite 3. Haastatteluiden kysymysrunko	83
Liite 4. Miksi töihin Koti Puhtaaksi Oy:lle?.....	84
Liite 5. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstölle	85
Liite 6. Luottamus Koti Puhtaaksi Oy:ssä.....	86
Liite 7. Koti Puhtaaksi Oy:n toimet työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen 87	
Liite 8. Maslow'n tarvehierarkia.....	88

1 JOHDANTO

Uusi vuosikymmen pyörähti juuri käyntiin ja sen mukana saapuu uudenlaisia haasteita, joihin tulevien esimiehien pitää osata vastata. Tämä koskee kaikkia toimialoja, etenkin palvelualoja, joiden tarjonta kasvaa vuosi vuodelta. Isona haasteena alalla kuitenkin on se, että henkilöstön tarjonta ja kysyntä eivät korreloi keskenään. Alalla on keskivertoa suurempi vaihtuvuus ja tuoreet työsuhteet kariutuvat jo alkuvaiheissa. Ironisesti alaa kutsutaankin ”läpikulku”-alaksi. Työntekijät eivät ole tyytyväisiä työhönsä, eivätkä he näe, että heille annettaisiin tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja sen laatuun.

Kun työntekijöille annetaan oikeat työkalut, vapaus luovaan ja itseohjautuvaan työskentelyyn, voidaan olla varmoja siitä, että työntekijät pysyvät henkisesti hyvinvoivina ja motivaatio työtä kohtaan pysyy korkeana. Tämä prosessi pitää ottaa huomioon jo rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja ylipäättään koko työsuhteen elinkaaren ajan. Kulttuurin vaihdos ei tapahdu itsestään, vaan siihen tarvitaan koko työyhteisön panos. Isoa roolia tässä kuitenkin näyttelee yrityksen johto ja esimiehet, jotka ovat päivittäin tekemisissä henkilöstön kanssa. Autoritäärisen johtamisen rinnalle on noussut valmentava johtajuus, jonka tavoitteena on herättää sisäinen motivaatio työntekoa kohtaan yhdessä työntekijän kanssa.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään siihen, miten valmentava johtaminen on yhteydessä yrityskulttuurin kehitykseen. Tarkoituksena on vahvistaa käsitystä siitä, että valmentava johtaminen ei ole erillinen valmentamisen työkalu, vaan se on iso osa nykyajan johtamiskulttuuria. Aihetta tarkastellaan teoreettisen ja empiirisen aineiston avulla. Työn empiirinen osuus on kaksiosainen, jossa aineistoa kerätään sekä määrällisen lomakekyselyn että laadullisten haastatteluiden avulla.

Työn pääpainona on keskittyä konkreettisiin toimiin, millä työyhteisöjen johtamisesta ja yrityskulttuurista voidaan tehdä inhimillisempää. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Koti Puhtaaksi Oy:lle. Työn tavoitteena on löytää mahdollisia johtamisen ongelmakohtia Koti Puhtaaksi Oy:ssä, sekä saada

tärkeää tietoa henkilöstöltä yhtiön toiminnan kehittämiseksi. Työssä koetetaan löytää kuolleita kulmia, jotka ovat mahdollisesti jääneet yhtiöltä huomaamatta.

2 PALVELUALAT

Tässä luvussa käydään läpi palvelualojen tämänhetkistä tilaa ja ongelmia, jotka ovat vaikutuksessa palvelujen tarjoajiin ja heidän toimintaansa. Luvussa perehdytään tarkemmin siivous- ja kiinteistöpalvelualaan, jossa opinnäytetyön toimeksiantaja Koti Puhtaaksi Oy toimii.

2.1 Tilanne palvelualoilla

Viimeisten vuosien aikana palvelualojen yritysten kasvussa on ollut havaittavissa noususuhdannetta ja samalla työllisyystilanne on kohentunut. Avoimia työpaikkoja löytyy palvelualojen eri sidosryhmistä kokonaisuudessaan enemmän ja työttömien lukumäärä on laskenut. Kuitenkin kokoaikaisten työntekijöiden osuus palkansaajista on pieni. Alalla työpaikkojen määrä kasvaa kilpailun lisääntyessä, mutta suurin osa näistä työpaikoista ovat osa-aikaisia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.) Palvelualaa kutsutaankin ”läpikulku”-alaksi, koska työsuhteet ovat lyhytkestoisia. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän *henkilöstörakenteet* tutkimuksen mukaan vuonna 2017 kaikista työsuhteista 50% oli vain 0-4 vuoden mittaisia. Samaisesta tutkimuksesta käy ilmi, että vuosina 2016-2017 palvelualan henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuus oli noin 20%. Tämä on keskivertoa suurempi, kun vertaa muihin toimialoihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)

Palvelualojen ikäjakauma on suhteellisen tasan, mutta entistä enemmän kussakin sidosryhmässä alkaa näkyä nuorta (20-30v) henkilöstöä. Ala tarjoakin tuhansia kesätyö- ja sesonkityöpaikkoja ja nuoret valitsevatkin usein ensimmäiseksi työpaikakseen jonkin palvelualan yrityksen. Kuitenkin harva näistä nuorista jää palvelualalle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018; PAM 2019.) Palvelualaa ei nähdä houkuttelevana uravaihtoehtona eikä siellä nähdä mahdollisuuksia menestyä. Kyseisellä ilmiöllä on isot vaikutukset etenkin yritysten talouteen, mutta myöskin työyhteisöjen dynamiikkaan. Mitä vilkkaampaa vaihtuvuus on, sitä vaikeampi on luoda toimiva tiimi ja kulttuuri työpaikalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018; PAM 2019.)

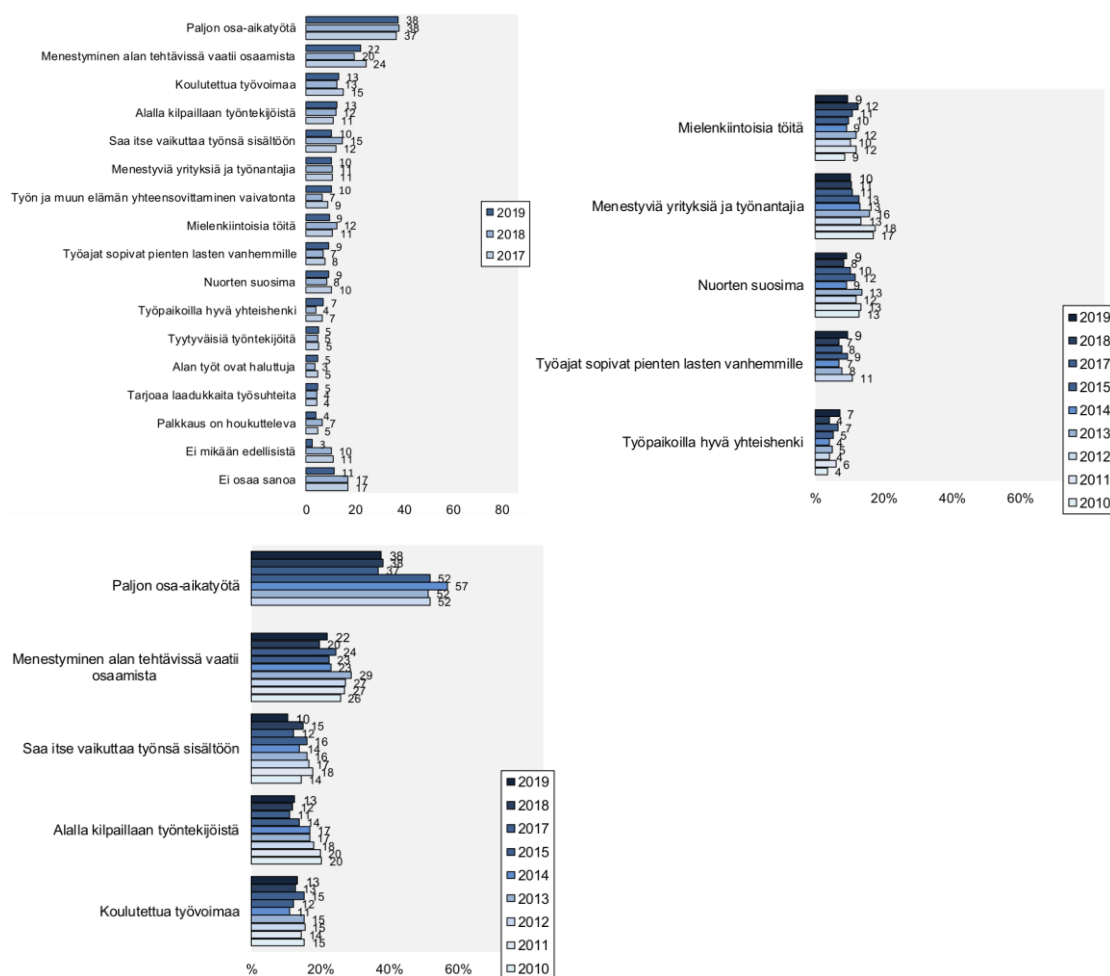
2.2 Siivous- ja kiinteistöpalveluala

Siivous- ja kiinteistöpalveluilla tarkoitetaan kiinteistöihin ja toimitiloihin liittyviä ylläpito- ja käyttäjäpalveluita. Alan tavoitteena on vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin positiivisesti ja lisätä ympäristön viihtyisyyttä. Siivouspalveluita ollaan tarjottu aina, mutta silti monikaan ei tiedä, mitä alan työt pitävät sisällään. Siivouksen ja kiinteistönhoidon palveluiden lisäksi työnkuvaan kuuluu monipuolinen asiakaspalvelu- ja myyntityö. (Ammattinetti n.d.; Siistii hommaa 2017.) Alan yrityskehitys kasvaa vuosi vuodelta, mikä kasvattaa yritysten välistä kilpailua työvoimasta. Töiden tarjonta ei kuitenkaan kohtaa kysynnän kanssa. Puhtausalan (2017) tilastojen mukaan siivousalan yrityksiä oli noin 4200. Siivousalan töitä ei pidetä niin houkuttelevina. Yhtenä syynä tähän on huono imago ja alhainen palkkaus. (Puhtausala ry 2017.)

Siivous- ja kiinteistöpalvelualan koulutuksia on tarjolla toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa, ammattikorkeakouluissa sekä erillisinä peruskoulutuksina. Palvelualojen ammattiliiton PAM:in tekemän vuosittaisen taskutilaston mukaan 12% alalla työskentelevistä ovat käyneet korkeakoulun, 61% toisen asteen koulutuksen ja 27% ei omaa peruskoulun jälkeistä koulutusta. (PAM 2019.) Tämä myöskin näkyy alan ikäjakaumassa, minkä mukaan noin 33% palkansaajista ovat 15-34 vuotiaita ja 49% 45-64 vuotiaita. Ala houkuttelee etenkin kesätyöntekijä ja opiskelijoita, jotka haluavat tehdä töitä opintojensa ohella. Alalle suuntautuu myös monia keski-ikäisiä ylittäneitä, jotka ovat uudelleen kouluttautuneet uuteen ammattiin. (PAM 2019.)

Siivous- ja kiinteistöala työllisti vuonna 2016 yhteensä 68 920 siivousalan ammattilaista (Puhtausala ry 2017). Suurimpia siivous- ja kiinteistöpalvelualan työnantajia Suomessa ovat ISS Siivouspalvelut, SOL Siivouspalvelut, Lassila & Tikanoja ja Arkea Oy. Näistä SOL työllistää kansainvälisesti noin 14 000 työntekijää, Lassila & Tikanoja 8200 työntekijää ja ISS lähes 8000 työntekijää. (Monella 2020.) Mikään näistä yrityksistä ei ole keskittynyt pelkästään siivouspalveluihin, vaan ne myös tarjoavat kansainvälisesti monipuolisia toimitila-, elintarvike-, jätteenhuolto sekä turvallisuuspalveluita. Yritysten siivouspalvelut ovat suurimmaksi osaksi keskittyneet toimitilasiivouksiin. (Monella 2020; SOL 2020; ISS 2020.)

PAM teettää vuosittain vetovoimabarometrin, josta käy ilmi, minkälaisia mielikuvia ihmisillä on eri palvelualan sidosryhmistä. Vuoden 2019 tutkimuksen kohderyhmänä toimi töissä käyvät 18-65 vuotiaat henkilöt ja kyseistä tutkimusta varten haastateltiin 1165 henkilöä. Kuvioissa 1, 2 ja 3 on esiteltynä viimeisen kolmen vuoden ajalta haastateltavien mielteitä kiinteistöpalvelualasta. (PAM 2019.)



KUVIO 1. & 2. & 3. Kiinteistöpalvelualaan liitettävät mielikuvat – Vetovoimabarometri (PAM 2019)

Vetovoimabarometriä tarkastellessa ilmenee heti se, että alan työt eivät ole kovin haluttuja eikä alaa nähdä houkuttelevana uravaihtoehtona. Vuonna 2019 vastanneista vain 10% kokee, että alalta löytyy menestyviä yrityksiä. Kyseinen tulos on taas suorassa yhteydessä siihen, että vain 5% vastanneista pitävät alan töitä haluttuina. Barometristä selviää myös se, että työntekijöiden itseohjautuvalle työskentelylle ei anneta tarpeeksi tilaa, sillä vain 10% vastanneista on sitä mieltä,

että voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön. (PAM 2019.) Silti yksi huolestuttavimmista asioista on se, että vain 5% vastanneista on tyytyväisiä työhönsä. Kyseisen luvun takana on monia eri tekijöitä, kuten alan alhainen palkkataso, mikä ilmenee kuviossa 1. Siivous- ja kiinteistöpalvelualan työehtosopimuksen mukainen keskipalkka liikkuu 1 600- 1 800€ välillä. (PAM 2019.)

Atalent Recruiting (2019) piti kyselytutkimuksen nuorien ammattilaisten johtamisesta ja siihen vastasi 1263 nuorta. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa sitä, miten nuoret näkevät johtajuuden ja mikä tekee heidän mielestään hyvän johtajan. Tutkimustulosten perusteella valtaosan mielestä toimivalla yrityksellä ja johtajalla on kyky hyvään kommunikointiin, empatiakykyyn ja jatkuvaan kehittymiseen (Atalent 2019). Verrattaessa näitä tuloksia vetovoimabarometristä saatuihin tuloksiin, alan yritykset eivät ole osanneet johtaa heidän henkilöstöään oikein. Haasteena siivous- ja kiinteistöpalvelualalla on se, että kykenevätkö yritykset vastaamaan näihin odotuksiin, kun puhutaan johtajuudesta ja yrityskulttuurista etenkin näinä aikoina, jolloin alan arvostus ei ole korkealla. (Atalent 2019; PAM 2019.)

2.3 Koti Puhtaaksi Oy – ”Me tehdään Suomesta onnellisempi paikka elää koti kerrallaan.”

Koti Puhtaaksi Oy on vuonna 2011 perustettu perheyrittäjä, joka keskittyy nimensä mukaisesti kotisiivouksiin. Koti Puhtaaksi Oy:n visiona on aina ollut siivousalan arvostuksen lisääminen. Heidän toiminnan keskiössä ovat työntekijät ja ihmiset. He ovat innovatiivisia ja haluavat tuoda esille siivousalan monipuolisuutta. He panostavat avoimuuteen kaikessa toiminnassaan ja haluavatkin olla alan suunnannäyttäjiä kohti parempaa tulevaisuutta. Tämä ei ole jäänyt huomioitua, sillä yritys on menestynyt monessa eri kategoriassa. Vuonna 2018 Koti Puhtaaksi valittiin vuoden työnantajaksi, vuonna 2019 Suomen parhaaksi työpaikaksi, Euroopan parhaaksi siivousalan työpaikaksi; yritys palkittiin myös Puhtausalan esimiespalkinnolla. (Koti Puhtaaksi 2020.) Tällä hetkellä yrityksen palkkalistoilla on lähes 200 työntekijää ympäri Suomea ja tavoitteena on olla jatkuvasti aktiivinen työpaikkamarkkinoilla. Vuonna 2019 Koti Puhtaaksi sai yli tuhat

hakemusta, mikä on moninkertainen verrattaessa samankokoisiin kilpailijoihin. Kuten luvussa 2.2 käy ilmi, siivousalan työehtosopimuksen mukainen palkka on pieni. Koti Puhtaaksi (2020) haluaa nostaa alan arvoa ja he tarjoavat keskivertoa suurempaa palkkaa, mihin on alalla totuttu. Vaikka palkkaus onkin suurempi, heidän pääfokuksensa on työntekijöiden hyvinvointi ja tyytyväisyys työtä kohtaan, eivät niinkään aineelliset toimet.

Normaalista poiketen, kotisiivous tapahtuu yrityksessä parityönä. Kotisiivousten myyntiprosessi on rakennettu siten, että siistijät käyvät ensin paikan päällä hoitamassa arviointikäynnin. Tämä on todella oiva esimerkki luottamuksesta, kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua omatoimitoimisesti prosessin jokaisen vaiheeseen. Näin taataan henkilöstölle mahdollisuus kasvattaa luovaa ongelmanratkaisukykyä ja asiakaspalveluosaamista. Henkilöstön hyvinvointi on tekemisen keskiössä prosessin alusta loppuun asti ja Koti Puhtaaksi (2020) haluaa olla aina henkilöstön apuna. Olipa kyseessä rekrytointitilanne tai uuden työpaikan löytäminen. Vaikka Koti Puhtaaksi on saanut kehuja toiminnastaan, he haluavat jatkuvasti kehittää toimintaansa ja haluavat säilyttää paikkansa Euroopan parhaana siivousalan yrityksenä (Koti Puhtaaksi 2020).

Koti Puhtaaksi Oy toimii opinnäytetyön toimeksiantajana ja tavoitteena on löytää mahdollisia johtamisen ongelmakohtia ja saada tärkeää tietoa henkilöstöltä, jolla kehittää yhtiön toimintaa. Yhtiö kasvattaa jatkuvasti toimintaansa eri paikkakunnille, minkä johdosta he voivat myös palkata entistä enemmän ihmisiä yritykseensä. Kun henkilöstön määrä lisääntyy, se tuo kuitenkin mukanaan erilaisia haasteita, joita yhtiön johto ei mahdollisesti huomaa. Mitä enemmän muuttujia yhtiössä on, sitä kompleksisemmäksi toiminta muuttuu. Tarkoituksena onkin löytää niitä kullekin kullekin, jotka mahdollisesti voivat jarruttaa yhtiön etenemistä niin taloudellisesti kuin inhimillisesti.

3 VALMENTAVA JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan valmentavan johtamisen teesejä ja sen moninaisuutta. Aihetta tarkastellaan tieteellisten teorioiden, kirjallisuuden ja mallien kautta. Luvussa keskitytään myös siihen, miten ihmislähtöinen johtaminen on yhteydessä hyvinvoivaan ja menestyvään yrityskulttuuriin.

3.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa autoritäärisen ja asijahtamisen sijasta esimies keskittyy henkilöstön jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. Valmentava johtaminen on ”tapa vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi.” (Ristikangas 2010, 12-16; Jouttimäki 2020.) Valmentamisen pääperiaatteina voidaan pitää molemmin puoleista luottamusta, tuloskeskeisyyttä, kaksisuuntaista kanssakäymistä sekä kunnioitusta (Flaherty 2004). Aaltosen (2011, 301-314) mukaan valmentava esimies on aktiivinen vaikuttaja, joka pystyy käyttämään erilaisia lähestymistapoja tilanteesta riippuen. Johtamisen tarkoituksena on luoda henkilöstön kanssa oppiva organisaatio, löytää ja tunnistaa kunkin yksilön paras potentiaali ja valjastaa se koko työyhteisön voimavaraksi (Ibarra & Scoular 2019; Aaltonen 2011, 301-314). Yhtenä valmentavan johtamisen alueena voidaankin pitää ryhmädynamiikkaa ja sen ylläpitoa, sillä vaikka oltaisiinkin tekemisissä vain yhden yksilön kanssa, se on välittömässä yhteydessä koko työyhteisöön (Aaltonen 2011, 301-314). Mikäli halutaan, että työpaikalla vallitsee rikas johtamiskulttuuri, pitää työyhteisössä vallita molemminpuolinen luottamus, joka ylettyy henkilöstöstä ihan ylempään johtoon asti (Ristikangas 2010, 12-16).

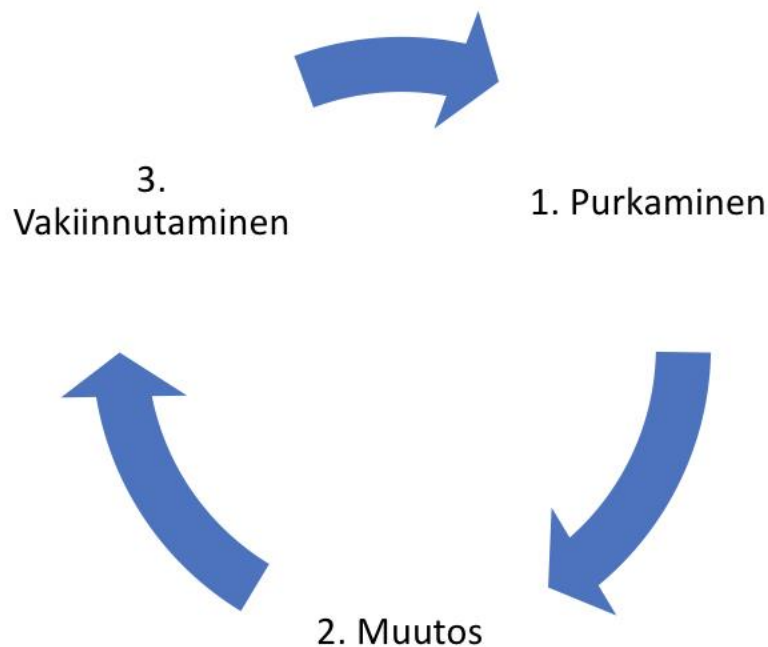
Valmentavan johtamisen kärkenä ei toimi pääsääntöisesti taloudellinen tuloksen teko, vaan jokaisen yksilön ja koko organisaation kehittyminen (Ristikangas 2010, 20-25). Ajan saatossa on kuitenkin alettu puhua johtajuudesta, missä yhdistyvät sekä tavoitehakuisuus että yksilöiden kehitys. Kun panostetaan omaan henkilöstöön, se on suorassa yhteydessä taloudellisen kasvun kanssa (Aaltonen 2011, 301-314). Valmentavassa johtamisessa ei ole tarkoituksena

antaa johdettaville suoranaisia käskyjä tai ohjeita, vaan herättää johdettavassa itseohjautuvuutta erilaisilla kysymyksillä, kuuntelemalla ja saada yksilö itse oivaltamaan paras mahdollinen ratkaisu. 80% valmentamisesta tulisi koostua kuuntelemisesta, reflektoinnista ja sanotun kertaamisesta. (Downey 2003.) Tämä nostattaa johdettavan motivaatiota ja luo hänelle itseluottamusta, kun hän löytää itse itselleen ratkaisun tilanteeseen. Periaatteena on se, että ei rajoiteta toimintaa, vaan annetaan tilaa uteliaisuudelle ja luotetaan siihen, että johdettavat onnistuvat niin yksilöinä kuin kollektiivina. Luodaan avoin ilmapiiri ja kannustetaan jatkuvaan molemminpuoliseen palautteenantoon, sillä johtaja ei ole asiantuntija ja kaikkietävä. Ihannetilanne on se, että itse johtajakin oppii alaisiltaan koko ajan jotain uutta. Se onkin tärkeää nykypäivän maailmassa, missä päivittäinen informaatiotulva kasvaa jatkuvasti. (Ristikangas 2010, 20-40; McCarthy & Milner 2013, 4.)

Valmentavan johtamiskulttuurin luominen ei ole kuitenkaan pelkästään esimiehien vastuulla, vaan sen rakentamiseen tarvitaan koko organisaation panos. Se pitää olla osa vallitsevaa kulttuuria. (Ristikangas 2010, 20-40.) Benincasan (2012) mukaan valmentamiselle ei ole arvoa, mikäli työyhteisö ei pysty ottamaan palautetta vastaan. Myöskin Ulla Uutela (2019) väitöskirjassaan tuo esille Ladyshewskyn (2010) tutkimuksen, minkä mukaan yleinen syy valmennuksen epäonnistumiselle on se, että yrityksessä ilmenee luottamuksen puutetta. Toisena syynä esiintyy esimiehiltä puuttuvat valmiudet valmentamiseen. (Uutela 2019, 22; Ladyshewsky 2010, 300-301.) Mitä aikaisemmassa vaiheessa ja mitä systemaattisemmin nämä asiat otetaan johtamisessa huomioon, sitä tehokkaampaa ja mieluisampaa työnteosta tulee. Etenkin kun puhutaan johtamiskulttuuriin muutoksesta, sille pitää antaa aikaa, jotta se omaksutaan täysin työyhteisössä. (Kurtilla 2020.) Kurtilla (2020) listaa kirjassaan viisi vaihetta, jotka pitää ottaa huomioon, kun lähdetään rakentamaan toimintaa valmennuksen pohjalle:

1. Tavoitteen tai toivetilan luominen
2. Voimavarojen kartoittaminen
3. Askeleitten määrittäminen
4. Yhteenvedon tekeminen
5. Jatkosta sopiminen

Kuten kaikessa liiketaloudellisessa toiminnassa, ilman tarkkoja askeleita päämäärän saavuttaminen on vaikeaa (Kurttila 2020). Aaltosen (2011, 327-329) mukaan, mikäli halutaan saada valmentava johtamiskulttuuri toimivaan yrityksessä, pitää luoda yhteiset vahvat arvot, joihin kaikki sitoutuvat. Se on jatkuvaa, pitkäjänteistä, prosessimaista työskentelyä, mitä voi verrata ihan minkä tahansa asian oppimiseen. Kun puhutaan etenkin valmentavasta johtamisesta, niin iso osa sitä on poisoppiminen ja vanhojen toimintatapojen purkaminen. (Aaltonen 2011, 327-329.) Isoimpina oppimisen ja muutoksen hidasteina voidaan pitää totuttuja tapoja, vanhoja ajatusmalleja, uskomuksia sekä sitä, että muutoksen tarvetta ei ole sisäistetty (kuvio 4) (Aaltonen 2011, 330.) Ladyshevsky (2010) painottaa myös sitä, että kuinka tärkeää on päästä irti vanhasta kulttuurista ja keskittyä yrityksen tärkeimpään voimavaraan eli henkilöstöön (Ladyshevsky 2010, 300-301). Ihannetilanne valmentavassa johtamissuhteessa on se, että kannustetaan henkilöstöä jatkuvaan kyseenalaistamiseen sekä muutospositiivisuuteen (Aaltonen 2011, 330).



KUVIO 4. Vanhan purkamisesta uuden vakiinnuttamiseen (Aaltonen 2011, 330)

3.2 Mitä valmentavalla johtamisella tarkoitetaan?

Valmentavalle johtajuudelle ei ole olemassa vain yhtä ja tiettyä nimikettä eikä toimintatapaa, vaan se on kunkin omissa käsissä, miten sitä käyttää ja miten sen ymmärtää. Ydinajatuksena kuitenkin pidetään sitä, että perinteisen asijahtamisen (Management) sijasta johtamisen pääpaino keskittyy ihmisiin (managerial coaching, coaching leadership). (Viitala & Jylhä 2019.) Parkin, McLeanin ja Yangin (2008, 2) mukaan valmennus on kokonaisvaltainen prosessi, mikä keskittyy ihmisten suorituskyvyn kehittämiseen. Valmentamisessa sekä tiimi että yksilö ovat keskiössä. Tarkoituksena on kehittää, kannustaa ja haastaa jokaista työyhteisön jäsentä, sekä muistuttaa tiimin jäsenten erilaisuuden tärkeydestä. (Salminen 2013; Uusiautti 2015; Barner & Higgins 2007)

Vuonna 1999 Andrea E. Ellinger, Karen E. Watkins ja Robert E. Bostrom pilkkoivat valmentavan johtajuuden teesit kahden alaotsikon alle – Voimaannuttaminen (empowerment) ja fasilitaattorina toimiminen (facilitator). (Viitala & Jylhä 2019.) *Voimaannuttamisen* tarkoituksena on rohkaista ja haastaa alaisia antamalla vastuuta ja tilaa luovalle itsenäiselle ongelmanratkaisukyvyille. Ei anneta valmiita vastauksia, vaan alaisille annetaan vapaat kädet työskennellä ja esimies toimii heidän tukena prosessin aikana. Tällä tavoin esimies vahvistaa alaisten itsensäjohtamistaitoja sekä vahvistaa alaisten tiedostettuja sekä tiedostamattomia taitoja ja kykyjä. (Viitala & Jylhä 2019; Ellinger & Bostrom 1999.)

Fasilitoinnin tarkoituksena on luoda alaisilleen hyvät fyysiset mutta etenkin henkiset puitteet ja olosuhteet, jotka edesauttavat oppimista ja kehittymistä. Fasilisoinnissa keskitytään jatkuvaan kehitykseen ja avoimeen palautekulttuuriin. Tärkeänä pidetään sitä, että jokainen tietää omat motiivit, osaamiset ja heikkoudet. Vielä tärkeämpää on se, että esimies tiedostaa nämä. (Viitala & Jylhä 2019.) Helkama (2020) käyttää kirjassaan esimerkkinä Lepperin, Greenen ja Nisbettin vuonna 1973 julkaistua tutkimusta ja siitä nousutta itsemääräämisteoriaa, josta käy ilmi, että ihmisen jokapäiväiseen toimintaan vaikuttavat kolme psykologista perustarvetta: kompetenssin tarve (osaan), autonomian tarve (päätän itse) ja liittymisen tarve (minusta pidetään). Kun nämä osa-alueet ovat osa yrityksen johtamiskulttuuria ja ollaan aidosti kiinnostuneita

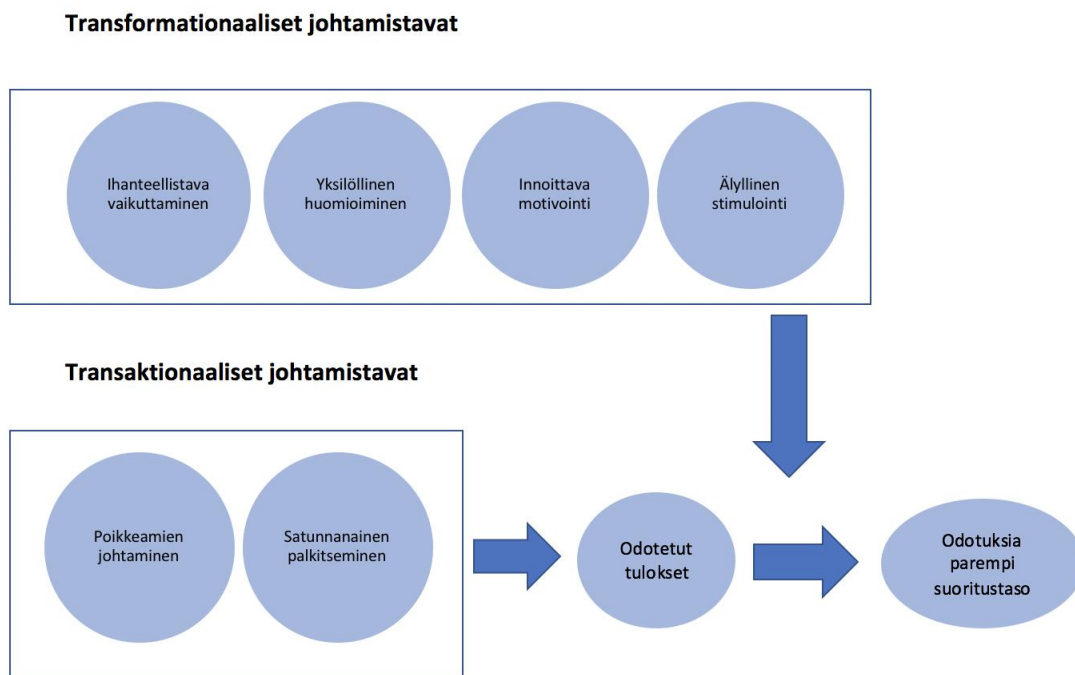
niin fyysistä kuin psyykkisistä muuttujista, ne ylläpitävät kunkin yksilön sisäistä motivaatioita ja paloa työtä kohtaan. Yhtenä isona tekijänä näiden perustarpeiden saavuttamisessa on yhteisö ja sen laatu. (Helkama 2020.) Esimiehen tarkoituksena on löytää kullekin tiimin jäsenelle oma rooli ja nostaa ylös potentiaalisia lahjakkuuksia. Kuitenkin fasilitoinnin tarkoituksena on osallistaa jokainen työyhteisön jäsen toimintaan, sillä silloin voidaan olla varmoja siitä, että kaikki ovat sinut toimintaperiaatteiden kanssa. Tämä taas korreloi suoraan työhyvinvointiin ja viihtyisämpään työilmapiiriin. (Viitala & Jylhä 2019.)

3.2.1 Valmentavan johtamisen moninaisuus

Nykyajan työmarkkinat muuttuvat jatkuvasti ja se tuo mukanaan uudenlaisia haasteita, joihin tulevaisuuden johtajien pitää osata vastata. Ei enää riitä, että löytää toimintatavan, mikä toimii juuri nyt. Pitää olla jatkuvasti tietoinen maailman megatrendeistä, sietää epävarmuutta ja miettiä tulevaisuuden suunnitelmat pitkällä tähtäimellä. (Soback 2018.) Viitala & Jylhä (2019) referoivat kirjassaan johtajuuden tutkija Bernard M. Bassin määrittelemää tutkimusta, mistä ilmenee kaksi toisistaan poikkeavaa johtamistyyliä, mitkä ovat vielä tänä päivänäkin relevantteja: Transaktionaalinen johtajuus (transactional leadership) ja Transformationaalinen (transformational leadership) (kuvio 5). (Viitala & Jylhä 2019.) Ensimmäinen näistä pohjautuu perinteisempään asiakeskeiseen johtamistapaan, jossa tyypillistä on muutosvastarinta ja toiminnassa keskitytään niihin toimintatapoihin, jotka ovat ennenkin toimineet. Siinä johtaja käyttää niin sanottua ”keppi tai porkkana”-ideologiaa, missä palkitaan hyvistä suorituksista ja rangaistaan huonoista suorituksista. Johtamisen kärkenä toimii ensisijaisesti työn mikrojohtaminen ja motivaattorina aineellinen palkitseminen. Hyvänä esimerkkinä toimivasta transaktionaalisesta johtamiskulttuurista voidaan pitää puolustusvoimia, missä vallitsee tiukka, porrastettu hierarkia. (Viitala & Jylhä 2019; Tilastokeskus 2009.)

Toinen Bassin määrittelemistä johtamistyyleistä eli transformationaalinen johtamistyyli pohjautuu jatkuvaan uudistumiseen ja muutokseen. Siinä aidosti halutaan kehittää nykyisiä toimintaperiaatteita ja uskotaan siihen, että ihmiset ovat tärkein voimavara muutoksessa. Johtaja luottaa alaisiinsa ja antaa heille

mahdollisuuden vaikuttaa työntekoon sekä kannustaa heitä poistumaan omalta mukavuusalueeltaan. (Viitala & Jylhä 2019.) ”Hän innostaa alaisia ylittämään aikaisempia suoritustasojaan ja saa sitoutettua alaisensa yhteisiin tavoitteisiin luomalla niihin syvempää merkitystä.” (Viitala & Jylhä 2019).



KUVIO 5. Transformationaaliset johtamistavat ja transaktionaaliset johtamistavat (Sydänmaanlakka 2004, 45)

Kyseisen johtamistyylin piirteiksi Bass listasi karismaattisuuden, inspiroivuuden, älyllisen stimuloinnin ja ihmisten huomioon ottamisen yksilönä. Teorian mukaan esimies on tavoitteellinen ja kunnianhimoinen, joka haluaa osallistaa jokaisen tiimin jäsenen työntekoon. (Viitala & Jylhä 2019.) Esimies on mukana työnteossa esimiesasemasta huolimatta ja näyttää omalla tekemisellään esimerkkiä alaisille. Transformationaalisen johtajuuden tarkoituksena on kehittää niin johdettavaa, kuin itse johtajaa. (Sydänmaanlakka 2004, 43-46.) Kuten aikaisemmin opinnäytetyössä käy ilmi, että parhaimmassa tapauksessa johtaja on myös oppijan roolissa. Valmentava johtaja on innovatiivinen ja avarakatseinen uusille ajatuksille joita nousee esille työyhteisössä. Esimies kannustaa alaisiaan luovaan työskentelyyn ja itseohjautuvuuteen. (Viitala & Jylhä 2019.)

Sydänmaanlakka (2004) nostaa kuitenkin esiin kirjassaan johtajuustutkija Joseph C. Rostin kritiikin transformationaalista mallia kohtaan. Rostin mielestään Burns luomat tutkimukset keskittyvät liikaa vanhaan teolliseen aikakauteen. Se ei eroa tarpeeksi transaktionaalisesta johtamisesta, eikä vastaa nykypäivän johtamisen vaatimuksia. Myöskin transformationaalisen johtajuuden heikkouksina voidaan pitää sitä, että sen taustalla ei ole tarpeeksi faktaa ja se motivoi vain tiettyä osaa ihmisistä eikä siinä keskitytä koko työyhteisön tarpeisiin. Se nähdään myös korkealentoisena jutteluna, joka ei keskity itse tekemiseen. (Gaille 2018; Sydänmaanlakka 2004, 46.)

Ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa johtamistapaa, vaan ne ovat tilanne- ja toimialasidonnaisia. Molempia, sekä transaktionaalista että transformationaalista johtajuutta tullaan tarvitsemaan vielä tulevaisuussakin. On myös tilanteita, jolloin valmentava johtaminen ei ole paras tapa johtaa ihmisiä. Siksi on tärkeää, että johtaja osaa soveltaa johtamistaan ajan ja yksilön vaatimalla tavalla. Vuosi vuodelta työpaikkojen diversiteetti eli monimuotoisuus kasvaa, mikä tuo mukanaan uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta myös uudenlaisia haasteita, joihin etenkin johtajien pitää osata vastata. (Helkama 2020.) Jotta onnistutaan luomaan diversiteetti myönteinen työilmapiiri, pitää esimiehen olla muuntautumiskykyinen, diversiteetti myönteinen sekä osata kohdata kukin työntekijä yksilönä. Vaikkakin yrityksessä vallitsisikin valmentava johtamiskulttuuri, voi olla että joukosta löytyy autoritäärisiä henkilöitä, jotka haluavat suorita ohjeita ja käskyjä, joita noudattaa. (Helkama 2020; McCarthy & Milner 2013, 5.) Tämä on samaan aikaan mahdollisuus sekä haaste, mutta tämän onnistuessa luodaan pohja vahvemmalle, moninaiselle ja muuntautumiskykyiselle organisaatiolle. Pahimmassa tapauksessa mikäli työyhteisön diversiteettiä ei osata hallita oikein, se voi aiheuttaa yrityksen sisäisiä konflikteja ja koheesiota. (Helkama 2020.)

Se on varma, että kukin esimies tulee joutumaan vaikeisiin tilanteisiin uransa aikana. Useimmiten monien konfliktitilanteiden aiheuttajana ei toimi yksilö eikä asia, vaan miten se käsitellään (Åhman 2019). Vaikka valmentava johtajuus pohjautuu kuuntelemiseen ja reflektointiin, on välillä tärkeää olla jämäkkä ja käyttää tarvittavaa pelisilmää. Diversiteetti on tullut tänne jäädäkseen, joten luovalle erimielisyydelle on annettava tilaa. Asioista voi ja kuuluu olla eri mieltä. Niitä pitää vain käsitellä oikein. (Helkama 2020; Åhman 2019.)

Kuten aikaisemmin työssä käy ilmi, valmentaminen on tosi laaja-alainen käsite. Herminia Ibarra ja Anne Scoular (2019) jakavat Harvard Business Review'n julkaisussa valmentamisen neljään eri osaan, hyödyntäen valmennustyyliä kuviota (styles of coaching) (kuvio 6). Kuvion pystyviiva kuvaa niitä tietoja, neuvoja ja kokemuksia, joita valmentaja käyttää hyödykseen valmennussuhteessa. Kuvion vaakaviiva taas kuvaa niitä oivalluksia ja ratkaisuja, joita valmentajan sanat ja toiminta herättävät valmennettavissa. (Ibarra & Scoular 2019.)

Valmennustyyli



KUVIO 6. Style of coaching (Ibarra & Scoular 2019)

Sektorissa 1. on Directive coaching (ohjaava valmentaminen), missä pääpainona toimii mentoroiva kertominen. Tällöin kokenut esimies jakaa oppejaan ja kokemuksiaan nuoremmille, jotka taas yrittävät omaksua häneltä niin paljon tietoa kuin mahdollista. Kyseinen tyyli voi parhaimmassa tapauksessa antaa paljon tärkeitä vinkkejä työntekoon, mutta kääntöpuolena on se että, siinä ei ruokita valmennettavan henkilön proaktiivisuutta. Tällöin myöskin toiminta tulee

keskittymään siihen, kuinka esimies on nähnyt sen parhaaksi. (Ibarra & Scoular 2019.)

Sektroissa 2. on Laissez-faire-politiikka, joka voidaan myös vapaasti kääntää "antaa olla" politiikaksi. Siinä pääpainoa toimii luottamus henkilöstön itseohjautuvuuteen ja siihen, että työt tulee tehtyä. Tällöin ei välttämättä tarvita jatkuvaa valmentamista organisaatiossa. Tilanne on todellakin optimaalinen, mutta siihen päästykseen pitää kaikkien organisaation osapuolten olla sitoutuneita yhteisiin arvoihin ja tietää oma roolinsa. (Ibarra & Scoular 2019.)

Sektorissa 3. on Nondirective coaching (ei-ohjaileva valmentaminen), joka rakentuu kuuntelemiselle ja kysymyksille, jossa ei kerrota oikeita vastauksia ongelmiin. Tässä tyyliissä johtaja auttaa henkilöstöä oppimaan ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Puristetaan valmennettavista viisautta, luovuutta ja oivalluksia. Parhaimmassa tapauksessa kyseinen tyyli voi olla todella motivoiva ja voimaannuttava, mutta se vaatii harjoittelua, että se tulee johtajalta luonnostaan. (Ibarra & Scoular 2019.)

Sektorissa 4. on Situational Coaching (tilannekohtainen valmentaminen), jota Ibarra & Scoular (2019) pitää kyseisen viitekehyksen tärkeimpänä kohtana. Siinä johtaja osaisi käyttää hyväksi niin ohjaavaa kuin ei-ohjaavaa johtamista tilanteen ja paikan vaatimalla tavalla. Heidän mukaansa tulevaisuudessa johtajien pitäisi ensin opiskella ei-ohjailevaa valmentajuutta siihen asti, kun se alkaa tulemaan luonnostaan. Tämän jälkeen siihen voi kytkeä ohjailevaa valmentajuutta, mikä tuo lisää struktuuria johtamiseen. (Ibarra & Scoular 2019.)

3.2.2 Voittava yrityskulttuuri

Käsitteenä yrityskulttuuri on todella monimutkainen ja sille löytyykin yhtä monta määritelmää, kuin on ihmisiäkin. Kaikki kuitenkin pohjautuu latinankielen sanaan Cultura (kulttuuri), mikä tarkoittaa kultivointia eli maan hoivaamista (Luukka 2019, 16-22). Kun rakennetaan vahvaa kulttuuria pitkällä tähtäimellä, pitää luoda ajan kanssa hyvä ja ravinteikas kasvualusta, mikä toimii perustana systemaattiselle tekemiselle. Yritysmaailmassa tähän ilmiön kokonaisuuteen kuuluvatkin niin

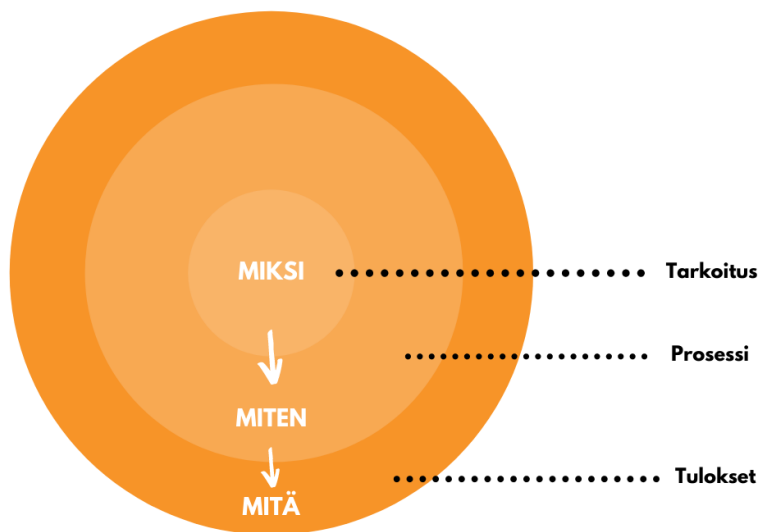
organisaatioiden omistajat, henkilöstö ja sidosryhmät, jotka ovat mukana yrityksen toiminnassa. Kuitenkin isona ongelmana pidetään sitä, että miten yritykset voivat jalkauttaa omaa kulttuuriaan omille sidosryhmilleen, jos ei tiedetä mitä kukin kulttuurillinen asia tarkoittaa ja kaikesta ollaan eri mieltä. (Luukka 2019, 16-22.)

Luukan (2019, 45-50) mukaan yrityskulttuurilla tarkoitetaan organisaation kaikkea toimintaa, joka ohjaa henkilön ajattelua ja on tiedostamatta mukana kaikessa mitä teemme. Toivola (2018) näkee yrityskulttuurin sinä, mitä yrityksessä tapahtuu, kun johto ei ole valvomassa. Yrityskulttuuria voidaan pitääkin yhteisön näkymättömänä osapuolena, mikä ohjaa kunkin yksilön toimintaa yhdessä omaksuttujen arvojen, normien ja merkityksen kautta (Luukka 2019, 45-50; Toivola 2018).

Kukin työkulttuuri on uniikki, joten oikeaa työkulttuuria ei voida kopioida muilta, eikä ole vain yhtä toimivaa toimintatapaa. Pitää luoda tilanteeseen ja yhteisöön sopiva kulttuuri ja luoda yhteiselle tekemiselle *tarkoitus*. Kirjailija Simon Sinek (2011) esitti Start with why-ideologian (kuviokuva 7), jossa käytetään hyödyksi kultaista kehää (golden circle), mikä pitää sisällään kolme eri kysymystä: miksi, miten ja mitä. Ideologian taustalla on se, että suurin osa ihmisistä ja yrityksistä aloittaa viestinnän itsestään mitä-sanaa käyttäen (Virtanen 2017; Sinek 2011; Koivumaa 2018; Kinger n.d.). Ideologian kärkenä käännetään tilanne toisin päin ja mietitään sitä, miksi töitä tehdään ja miksi työntekijät jaksavat aina aamuisin tulla töihin. Korkiakosken (2019) mukaan tämä sitouttaa työntekijät tunnetasolla työnantajaan (Korkiakoski 2019). Löydetään tekemiselle tarkoitus ja merkitys. (Virtanen 2017; Sinek 2011; Koivumaa 2018; Kinger n.d.; Korkiakoski 2019.) ”Ihmiset eivät osta sitä mitä yritys tekee, he ostavat sitä, miksi yritys tekee sen.” (Sinek 2011).

Elämme tällä hetkellä liiketaloudellisesti murrosvaiheessa ja kullakin alalle syntyy jatkuvasti uusia kilpailijoita. Haasteena onkin, miten saada henkilöstökokemus ja asiakaskokemus toimimaan siten, että tehtävä työ on samaan aikaan tuloksellista ja hedelmällistä. Tuula Sumkin (2012) referoi kirjassaan henkilöstöjohtamisen professori Andrew Mayon (2001) määritelmää tuloksellisesta työstä. Mayon mukaan työ on tuloksellista, kun osaaminen, motivaatio sekä johtaminen ovat

symbioosissa. Mikäli näistä puuttuu edes yksi osa, kokonaisuus kärsii. Ei riitä, että löytyy tarvittavaa osaamista ja johtamista, jos ei löydy motivaatiota. Myöskään jos ei ole osaamista, eivät johtaminen ja motivaatio riitä. Ja tämä koskee kaikkia, ketkä ovat mukana kyseisessä yrityskulttuurin toiminnassa. (Sumkin 2020.)



KUVIO 7. Golden circle (Sinek 2011)

Maailma muuttuu jatkuvasti, joten pitää osata toimia tässä ajassa ajan vaatimalla tavalla. Grayn (2016) mukaan ei voida tuudittautua vanhoihin toimintaperiaatteisiin, koska ne eivät välttämättä tule toimimaan enää tulevaisuudessa. Osa niistä taidoista, jotka olivat relevantteja viisi vuotta sitten, voivat olla jo vanhentuneita. The World Economic Forumin *The future of jobs*-tutkimuksessa tarkastellaan top 10 taitoja, jotka ovat elintärkeitä, kun puhutaan yritysmaailmasta ja johtamisesta. (Gray 2016.)

Top 10 taidot



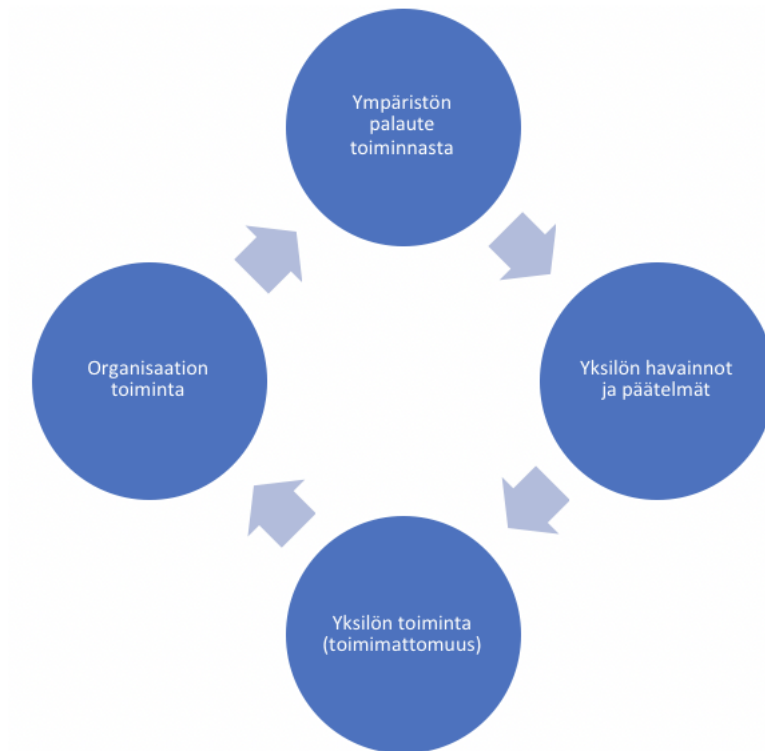
KUVIO 8. Future Of Jobs (Gray 2016)

Kuviosta 8 ilmenee hyvin, että tutkimustulokset aikaisempaan vuotta 2015 tutkivaan tutkimukseen ovat muuttuneet paljon. Jopa 1/3 aikaisemman listauksen taidoista ovat vaihtuneet (Gray 2016). Kiihtyvät markkinat ja hyvänä esimerkkinä tällä hetkellä jylläävä pandemia (COVID-19) laittavat monenlaisia rajoitteita tekemisellä, mitkä pakottavat ihmisiä toimimaan. Yritysten ja johtajien pitää osata ratkaista kompleksisia haasteita käyttämällä luovuutta, mutta samaan aikaan pitää huolta tärkeimmästä voimavarasta, eli henkilöstöstä. Tutkimuksen mukaan emotionaalinen älykkyys tulee nousemaan vuonna 2025 uudestaan yhdeksi tärkeimmäksi työelämän taidoksi, kun siirrytään lähemmäksi Digitalisaation aikakautta. (Gray 2016.) Kohtakankaan väitöskirjan (2019, 29) mukaan taas työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuuden kehittäminen ovat esimiehen suurimpia tulevaisuuden haasteita. Vaikka nämä asiat ovatkin tiedossa, ei oppiminen tapahdu itsestään, vaan yritysten, etenkin johtajien pitää olla tässä proaktiivisia suunnannäyttäjiä henkilöstölleen (Gray 2016; Kohtakangas 2019, 29).

3.2.3 Oppiva organisaatio

Kun puhutaan oppivasta organisaatiosta, sillä tarkoitetaan yritystoimintaa, jossa koko organisaatio sekä jokainen yksilö tekevät jatkuvasti töitä yhteisen hyvän – kehityksen eteen. Siinä toiminta perustuu kollektiivisuuteen ja siihen, että kullakin on tärkeä rooli lopputuloksen kannalta. Oppivan organisaation peruselementteinä pidetään jatkuvaa vuorovaikutusta ja avointa keskustelukulttuuria. (Kaivola & Launila 2007.) Helakorpi (2017) mukailee teoriassaan Juutia (1999), jonka mukaan valmentava johtamistapa on yksi oppivan organisaation kulmakivistä, kun keskitytään jatkuvaan reflektointiin ja muutoshalukkuuteen (Helakorpi 2017). Kuitenkin yhtenä tunnetuimpana oppivan organisaation teoriana on pidetty Peter Sengenin luomaa viittä periaatetta (fifth discipline): Systeeminen ajattelu, sisäiset mallit, yhteinen visio, itsehallinta ja tiimioppinen. Kukin näistä kohdista ovat oppivan organisaation kannalta tärkeitä, mutta kaiken keskiössä on kokonaisuuden tiedostaminen ja hallitseminen eli systeemiajattelu. (Helakorpi 2017; Senge 2006.)

Systeemiajattelulla tarkoitetaan kykyä nähdä asioiden kokonaisuudet ja niihin liittyvät suhteet ja synergiat. Perinteisestä lineaarisesta ajattelusta poiketen, siinä pyritään ymmärtämään miten tekijät ovat vaikutuksessa kokonaisuuteen niin hyvässä kuin pahassa. (Helakorpi 2017; Mielonen n.d.; Senge 2006.) Sen avulla voidaan tarkastella kompleksisia tekijöitä ja muuttujia, mitkä ovat vaikutuksessa koko organisaation toimivuuteen. Systeemiajattelussa jokainen yksilö on osa kokonaisuutta. (Helakorpi 2017; Mielonen n.d.; Senge 2006.) Markkula (2011) nostaa väitöskirjassaan esille sen, että johtamisen tehokkuus on suorassa yhteydessä yksilöiden, tiimien ja organisaation tehokkuuteen (Markkula 2011, 86). Oppivassa organisaatiossa ei keskitytä ennakkoluuloihin tai ajatusvinoumiin, vaan siellä työskennellään siten, mikä ruokkii yksilöä sekä tiimiä parhaiten (Helakorpi 2017). Organisaatioiden pienimmät sekä samaan aikaan suurimmat osat eli tiimit ja yksilöt ja heidän toimintansa määrittävät sen oppiiko yritys vai ei. Systeemiälykkäässä organisaatiossa isoin mielenkiinto on juurikin kaikissa tiimeissä, yksilöissä ja heidän parhaimman mahdollisen potentiaalnin valjastamisessa (kuvio 9). Mitä isommaksi organisaatio kasvaa, sitä monimutkaisemmaksi systeemi muuttuu ja sitä vaikeammaksi sen hallitsemisesta tulee. (Helakorpi 2017; Senge 2006.)



KUVIO 9. Organisaation oppimisen kiertokulku (Helakorpi 2017: Varila 1999)

3.2.4 Sosiaalipsykologia osana johtamista

Sosiaalipsykologialla tarkoitetaan tieteenalaa, joka tutkii yksilöiden ja tiimin välistä sosiaalista vuorovaikutusta. Sosiaalipsykologiassa pohditaan erilaisten sosiaalisten ilmiöiden syntyä ja vaikutuksia, jotka ovat yhteydessä yksilön ja tiimin toimintaan. (Sosiaalipsykologit ry 2020.) Sen kautta pyritään ymmärtämään erilaisia yksilö ja ryhmäkohtaisia vaikutussuhteita, joiden tavoitteena on ”ihmisten yhdessä ja yksin koettu hyvinvointi.” (UEF 2020). Sosiaalipsykologia on todella tärkeä näkökulma, kun puhutaan valmentavasta johtajuudesta, sillä johtaminen tapahtuu aina ihmisten välisessä suhteessa. Mikäli haluaa onnistua johtajana pitää ymmärtää ryhmän dynamiikkaa. Sosiaalipsykologia auttaa myös ymmärtämään sitä, miten yhteisön ja yksilön tasolla saadaan aikaan muutosta. (Pohjanheimo 2012, 27-40.)

Lähtökohtana johtamiseen voidaan pitää sitä, miten johtaja määrittelee oman roolinsa ja muiden odotukset. Vaikka hänellä onkin esimiesasema, hän on ryhmän tasavertainen jäsen. Tärkeää on myös olla itse haavoittuvainen ja näyttää omat tunteensa. (Pohjanheimo 2012, 289-297.) Tämä muun muassa vahvistaa ryhmän identiteettiä ja sen sisäistä luottamusta. Tätä kautta pystyy paremmin tutustumaan tiimiin ja sen yksilöihin. Näin voidaan päästä johtamisen vaikuttamiseen eli vuorovaikuttamiseen. Kuitenkin esimiehen on pystyttävä olemaan johdonmukainen ja tarkastella toimintaa organisaation näkökulmasta ja seistä päätösten takana. (Pohjanheimo 2012, 289-297.) Kun tarkastelee johtajuutta sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, voidaan erotella johtajan ja johtajuuden ero. Pohjanheimon (2012, 28-30) mukaan johtajuudella tarkoitetaan organisaation prosessia, jossa päätöksen tekoon osallistetaan niin esimies kuin johdettavat, kun taas johtajalla tarkoitetaan yksittäistä henkilöä. Johtajuuden periaattina voidaan pitää sitä, että tuotetaan positiivinen työyhteisö, jossa yksilöt löytävät itselleen mieluisan roolin, missä voi kehittää itseään. (Pohjanheimo 2012, 28-30.) Shipperin ja Weerin (2011) tutkimuksen mukaan positiivinen ote johtamisessa lisää sitoutumista yrityksen toimintaan ja vähentää jännitteitä työpaikalla, mikä on taas yhteydessä työyhteisön tehokkuuden kanssa (Shipper & Weer 2011). Näin ollen työyhteisön yksilöiden kognitiiviset taidot ohjaavat organisaatiota haluttuun suuntaan. Parhaimmillaan johtajuus on toimintaa, mikä edistää johtajan, kuin koko työyhteisön hyvinvointia. Fyysisen hyvinvoinnin lisäksi siihen lasketaan se, että tehtävällä työllä on tarkoitus, työ on hyvin organisoitua sekä se, että kukin osapuoli otetaan huomioon prosessin aikana. (Pohjanheimo 2012, 300-304.)

3.3 Valmentavan johtajuuden työkalupakki

Valmentava johtajuus pitää olla osa yrityksen kulttuuria ja näkyä ihan pienissäkin päivittäisissä askareissa. Kuitenkin löytyy erilaisia työkaluja ja toimintatapoja, joiden avulla voidaan harjoittaa valmentavaa johtamistapaa ja syventyä aiheeseen entistä enemmän. Vaikkakin johtamisen tueksi ollaankin kehitelty monenlaisia teknisiä apukeinoja, tässä luvussa esitellään tutkitusti toimivia toimia ja työkaluja, joilla voidaan luoda pohja valmentavalle johtamiskulttuurille.

3.3.1 Vuorovaikutus ja dialogi

Vahvaan autoritääriseen johtamiskulttuuriin kuuluu tiukat käskyt ja normit, joiden mukaan pitää työskennellä. Tällöin keskusteluyhteys on vain ylhäältä alaspäin, eikä henkilöstölle anneta mahdollisuutta ilmaista heidän omia mielipiteitään. Valmentavassa johtamisessa johtaminen pohjautuu siihen, että tiukkojen säännösten sijaan, annetaan kullekin mahdollisuus toimia omilla vahvuuksillaan. (Soback 2018.) Ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja annetaan heille mahdollisuus vaikuttaa ja ilmaista omat mielipiteensä. Valmentaja on enemmän kuuntelijan kuin puhujan roolissa. (Oppivatiimi n.d.; Hirvihuhta 2006, 55-57; Soback 2018.) Mikäli halutaan saada työntekijöistä ja itsestään kaiken irti, pitää johtajan omata vahvat mielentaidot (Ristikangas 2019, 139-145). Mielentaitoja pidetään vuorovaikutuksen peruselementteinä, joihin lukeutuvat lähes kaikki verbaalinen sekä nonverbaalinen kanssakäyminen. Kun ollaan inhimillisessä vuorovaikutuksessa yksilön kanssa, tarvitaan kykyä reflektoida omaa käytöstään, mutta myös kykyä reflektoida vastapuolen ajattelua ja tekemistä. Osataan katsoa käsiteltävää asiaa monesta eri perspektiivistä, vaikka ajatus voisikin sotia omaa arvomaailmaansa vastaan. Valmentavassa johtamisessa on tarkoitus syventää omia mielentaitojaan yhdessä henkilöstön kanssa. (Ristikangas 2019, 139-145.)

Dialogilla tarkoitetaan molemminpuolisen ymmärryksen rakentamista löytämällä vuoropuheluun niin sanottu kolmas osapuoli (Ristikangas 2010). Holm & Poutanen & Stähle (2018) kuvaavat dialogin toimintana, jonka pyrkimyksen on tuottaa ymmärrystä toisten näkemyksistä ja sitä kautta luoda merkityksiä toiminnan kohteena oleville henkilöille ja asioille. Olitpa johtaja tai johdettava, kukin osapuoli dialogissa on tasa-arvoisessa asemassa. Kuitenkaan dialogin tarkoituksena ei ole löytää yhteistä konsensusta johtajan ja johdettavan välille, vaan tuottaa ymmärrystä eri näkemyksistä ja löytää tilanteeseen sopiva ratkaisu. Jotta dialogista saadaan kaikki irti, pitää henkilöiden välillä vallita luottamus. (Jalli 2018; Holm & Poutanen & Stähle 2018; Peda n.d.)

Dialogin lisäksi voidaan myös nostaa esiin termi deliberaatio, mikä nousee esille etenkin politiikassa. Sillä tarkoitetaan sitä, että kuulija voi muuttaa näkemystään, kun on kuullut toisen henkilön perustelun. Siinä ei kuitenkaan muuteta omaa mielipidettä, vaan ymmärretään asia eri näkökulmasta, joka vie koko yhteisöä

eteenpäin. (Vartiainen & Raisio 2020.) Dialogin, yhteisreflektion sekä deliberaation päämääränä on tunnistaa molempien tapa ajatella ja tunnistaa mielen sisäisiä liikkeitä (Vartiainen & Raisio 2020). Näin voidaan päästä siihen pisteeseen, että molemmat osapuolet saavat tuoreita ajatuksia ja havaintoja, mitkä täydentävät omaa ajattelua ja kehittävät toimintaa (Ristikangas 2019, 139-141).

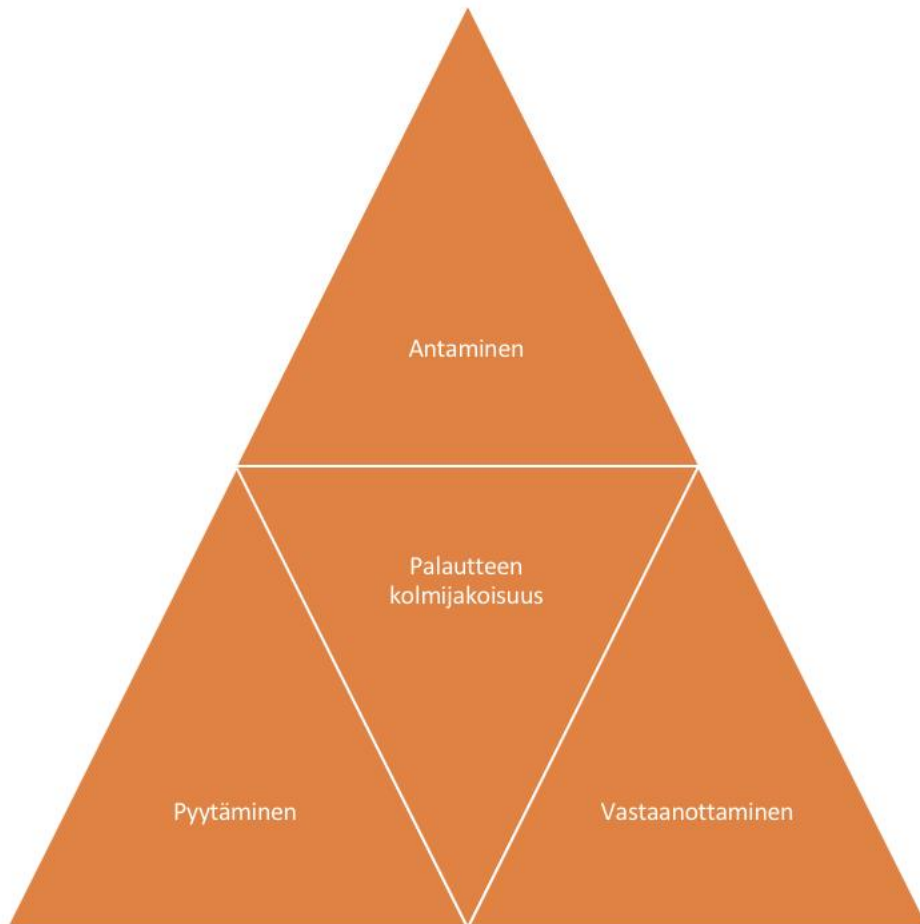
Kun ollaan vuorovaikutuksessa johdettavan kanssa, sen onnistumista ei voida mitata pelkästään puheen avulla. Entistä enemmän työyhteisöissä odotetaan esimiehiltä tunneälykkyyttä ja sitä minkälainen on esimiehen ulkoinen preesens. Työpsykologian tohtori Helena Åhman (2019) nostaa esille kirjassaan "Keskusteluälykyys painetilanteissa" yleisen älykkyyden ja tunneälykkyyden rinnalle kolmannen kyvyn: keskusteluälykkyyden. Keskusteluälykyys koostuu monista eri osa-alueista, kuten tilannetajusta, intuitiosta, sympatiasta, proaktiivisuudesta sekä empatiasta. (Åhman 2019.) Åhman (2019) painottaa, että miten kommunikoi ja minkälainen on intonaatio, on lähes isommassa roolissa kuin itse käytävä asia. Carlssonin ja Forssellin (2008, 172-173) mukaan on myös tärkeitä osata havainnoida valmennettavan reaktioita, kuten elekieltä, ilmeitä ja yleistä käyttäytymistä. Ihmisten on välillä vaikea sanoittaa omia ajatuksiaan, mutta pienetkin spontaanisti tehdyt tunteenilmaukset voivat kertoa jo paljon ihmisen arvomaailmasta (Åhman 2019; Carlsson & Forssell 2008, 172-173).

3.3.2 Palautteenanto

Nykypäivän työelämässä on otettu isoja askelia kohti parempaa, kun vertaa viimeisiin vuosikymmeniin. Kuitenkin monissa organisaatioissa näkyy vieläkin merkkejä vanhasta autoritäärisestä johtamiskulttuurista, etenkin kun puhutaan palautteenannosta. Monet työntekijät eivätkä johtajat pysty ottamaan palautetta vastaan ja näkevät sen arvosteluna. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32.) Sarkkisen (2017) mukaan palaute on merkki siitä, että yksilön aikaansaannokset huomataan. Valitettavan monen organisaation johto elää tälläkin hetkellä siinä illuusiassa, että heidän yrityksessään on kaikki hyvin. Syynä tähän on se, että yritykset eivät panosta eivätkä tarjoa mahdollisuutta jatkuvalle molemminpuoliselle palautteenantoprosessille. (Sarkkinen 2017.)

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 32) nostavat kirjassaan esille sen, että 4% organisaatioiden ongelmista on ylimmän johdon tiedossa, 9% keskijohdon tiedossa, 74% työjohdon tiedossa ja 100% työntekijöiden tiedossa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32-34). Vain todella pieni osa yrityksen ongelmista päätyy ylemmän johdon tietoisuuteen. Yhtenä syynä tähän voidaan pitää sitä, että henkilöstö pelkää yrityksen johtoa ja heidän reaktioitaan kerrottavaa asiaa kohtaan. Asia pitäisi kääntää pääläelle, koska työntekijät ovat niitä, jotka tietävät mitä siellä työkentällä tapahtuu, mikä taas tekee heidän palautteestaan kultaakin arvokkaampaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32-34.)

Kuitenkin olipa kyseessä autoritäärinen tai valmentava johtamiskulttuuri pitää palautteenannon olla suoraa ja todenmukaista. Kun annetaan palautetta johdettaville pitää muistaa se, että samanlainen palaute ei sovi kaikille. Osa täytyy kuulla itse palaute ääneen ja osa ei pidä sitä niin tärkeänä. Jos ja kun esimies haluaa antaa palautetta ja haluaa vielä saavuttaakin jotain sen avulla, on todella tärkeää tutustua johdettaviinsa. (Jabe 2017, 134-137; Ristikangas 2010, 238-240.) Palautteenantamisen taito on isossa roolissa, kun puhutaan toimivasta työyhteisöstä. Vaikkakin palautetta voi ja kuuluu antaa molempiin suuntiin, on valmentava esimies suunnannäyttävä sen antamisessa, pyytämisessä ja vastaanottamisessa. (Ristikangas 2010, 239.)



KUVIO 10. Palautteen pyytäminen, antaminen ja vastaanottaminen
(Ristikangas 2010, 239)

Olipa kyseessä positiivinen tai kehitettävä palaute, se kannattaa purkaa ensin pieniksi osiksi, ennen kuin tekee minkäänlaisia johtopäätöksiä. Näin on helpompi miettiä mahdollisia syy-seuraussuhteita, mitkä ovat asioiden taustalla. Palautetta antaessa pitää myöskin muistaa se, että palautteen kohteena on käyttäytyminen ja toiminta, ei persoona. (Jabe, 2017, 134-137.) Mikäli tilanne on päinvastainen, se voi aiheuttaa isoja konflikteja työyhteisön sisällä. Vaikka monesti palaute mielletään aina ylhäältä alas tulevaksi, valmentavan esimiehen pitää osata antaa, etenkin vastaanottaa niin positiivista kuin negatiivista palautetta alaisiltaan. (Jabe 2017, 134-137; Åhman 2019.)

3.3.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja johdettavan välistä tavoitteellista keskustelua, jonka tavoitteena on kehittää molempien osapuolien toimintaa (Aarnikoivu 2016, 89-91). Kehityskeskusteluiden tarkoituksena arvioida miten henkilö on suoriutunut tehtävissään peilaten edelliseen kehityskeskusteluun, antaa avointa palautetta sekä luoda suuntaviivat tulevaisuuteen. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tehostavat koko organisaation toimintaa, riippumatta siitä onko kyseessä johtaja tai johdettava. (Aarnikoivu 2016, 89-91.) Gladin (2019) mukaan hyvä kehityskeskustelu on eteenpäin katsova, kasvua tavoitteleva ja innostava, missä käytetään aitoa dialogia. (Aarnikoivu 2016, 60-80; Glad 2019).

Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelut ovat oivia tilaisuuksia jalkauttaa yrityksen missiota, visiota, strategiaa ja arvoja. Samalla esimiehellä on mahdollisuus saada arvokasta tietoa alaisistaan, omasta toiminnastaan ja mahdollisia parannuskeinoja, joilla kehittää omaa johtamistaan. Alaiselle kehityskeskustelut ovat hyviä hetkiä perehtyä entistä syvemmälle yrityksen tavoitteisiin, antaa tärkeää tietoa ja näkemyksiä organisaation johdolle, joka ei ole välttämättä mukana päivittäisessä tekemisessä. (Aarnikoivu 2016, 89-91; Uutela 2019, 31.)

Vaikkakin kehityskeskusteluiden pääagendana toimii vanhan ja uuden opin reflektointi, se on samalla loistava tilaisuus päästä tutustumaan vastapuoleen entistä paremmin. Mitä paremmin tunnetaan ne henkilöt, joiden kanssa työskennellään, sitä helpompaa ja miellyttävämpää työskentelystä tulee. Kehityskeskusteluiden vuosittainen määrä on täysin organisaatiokohtaista, mutta mitä useammin ja systemaattisemmin niitä pystytään pitämään, sitä paremmin yritys voi. (Aarnikoivu 2016, 13.) Pitää kuitenkin muistaa se, että kehityskeskusteluiden määrä ei korvaa niiden laatua, vaan niihin pitää panostaa. Kehityskeskustelun laatu rakentuu monesta tekijästä, mutta avoimuus ja luottamus ovat päätekijöitä sen syntyisessä. Kun organisaatiossa vallitsee avoimuuden ja jatkuvan palautteenannon ilmapiiri päivittäisjohtamisessa ja ylipäättään kaikessa toiminnassa, lähtökohdat onnistuneeseen kehityskeskusteluun ovat suuret. Mikäli halutaan kehityskeskustelun onnistuvan, pitää molempien osapuolien olla vastaanottavaisia palautteelle, jotta löydetään

yhteinen näkemys vallitsevasta nykytilasta. (Uutela 2018, 28-31; Aarnikoivu 2016, 16-22.) Kehityskeskusteluille pitää löytää oikea tarve ja ihmisten kiinnostus niitä kohtaan. Väkisin pidettynä ne aiheuttavat harmia yritykselle niin taloudellisesti, kuin inhimillisesti (Lakimiesliitto n.d.).

Kehityskeskusteluissa on tärkeää hahmottaa kokonaiskuva ja katsoa tarkasteltavia asioita pitkällä tähtäimellä. Onnistuneilla kehityskeskusteluilla voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja oppimista. Vaikkakin kehityskeskusteluissa pääpainona on tulevaisuus, on tärkeää tarkastella mennyttä aikaa ja viimeisessä keskusteluissa määriteltyjä tavoitteita, ennen kuin siirrytään nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Näin voidaan olla varmoja siitä, ettei kummallekaan osapuolelle jää minkäänlaisia kysymysmerkkejä, mitkä voisivat toimia henkisinä esteinä yksilön kehitykselle. (Uutela 2018, 28-31; Aarnikoivu 2016, 16-22.)

Kehityskeskusteluihin tultaessa on tärkeää, että molemmat osapuolet tietävät, mitä heiltä odotetaan. Mitä paremmin kumpikin osapuoli on valmistautunut keskustelua varten, sitä tuottoisampi keskustelu saadaan aikaiseksi. (Glad 2020.) Yhtenä apukeinona kehityskeskusteluissa ja palautteenannossa voidaan käyttää Robert Watermanin (1994) kirjassa ja Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemian yrittäjyysopinnoissa käytettävää motorola-runkoa. Motorolalla tarkoitetaan palautemallia, minkä avulla voidaan analysoida ja reflektoida oppimista. Kyseistä runkoa voidaan käyttää niin yksilön kuin yhteisön oppien ja kehittymisen kiteyttämiseen ja nopeuttamiseen. Runko koostuu neljästä kysymyksestä: (Waterman 1994, 256-262; Junkkari & Nyström n.d.)

1. Mikä meni hyvin?
2. Mikä meni huonosti?
3. Mitä opimme?
4. Mitä viemme käytäntöön?

Motorola-runkoa käyttämällä pystytään monipuolisesti syventymään esillä olevaan asiaan monesta eri näkökulmasta ja löytää mahdolliset kehittymisen

avaintekijät. Kyseistä runkoa pystyy käyttämään niin projektiluontoisissa tiimikeskusteluissa, kuin yksittäisissä kehityskeskusteluissa. Se auttaa molempia osapuolia valmistautumaan kehityskeskusteluun ja luo keskustelulle selkeän rakenteen. Kun runkoon perehtyy jo ennen kehityskeskustelua, tilaisuus sujuu jouhevammin ja oppimisprosessi lähtee nopeammin käyntiin. (Waterman 1994, 256-262; Junkkari & Nyström n.d.)

Kehityskeskusteluiden tukena voidaan myös käyttää oppimissopimus-työkalua, jota käytetään Proakatemia-opinnoissa. Oppimissopimus on työkalu, jolla yksilö ja tiimi voivat seurata kehitystään. Sen tarkoituksena on tehdä tavoitteista ja ajatuksista konkreettisia, kun ne kirjataan ylös. Oppimissopimus koostuu viidestä kysymyksestä, mitkä auttavat määrittämään omat tavoitteet oppimiselle tietylle aikajaksolle. Yleisesti oppimissopimus tehdään kerran puolessa vuodessa, mutta aikajännettä pystytään soveltamaan tilanteen ja organisaation mukaan. (Cunningham 1999; Kautto 2017.) Oppimissopimuksen viisi kysymystä ovat:

1. Mistä tulen?
2. Missä olen nyt?
3. Minne olen menossa?
4. Miten pääsen sinne?
5. Mistä tiedän olevani perillä?

Kyseinen oppimisen työkalu on koettu toimivaksi niin Proakatemia-opinnoissa, kuin työelämässä. Proakatemia-opiskelijat valmentavat aktiivisesti eri alan toimijoita ja monet yritykset ovatkin ottaneet tätä kautta oppimissopimuksen osaksi yrityksen toimintaa.

Vaikkakin kehityskeskusteluihin kannattaa valmistautua ajatuksella, pitää kuitenkin muistaa, että jokainen hetki ja keskustelu on omanlaisensa. Kun antaa intuitiolle tilaa, voidaan päästä keskusteluihin, joita ei oltaisi koskaan osattu kuvitella. (Åhman & Gustafsberg 2017.) Tämä vaatii sitä, että yrityksessä vallitsee avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri. Kun tuntee itsensä ja johdettavansa tarpeeksi hyvin ja on henkisesti valmistautunut, pystyy vastaamaan odottamattomiinkin kysymyksiin ja tilanteisiin. (Aarnikoivu 2016, 14.) On myöskin tärkeää omata tilannetaju, kun suunnitellaan ja pidetään kehityskeskusteluita. Se

miten, missä ja milloin kehityskeskustelut pidetään, on asia, mihin pitää ensimmäiseksi kiinnittää huomio. Kun tuntee itsensä ja alaisensa kunnolla, pystytään päättelemään miten ja miksi kukin reagoi erilaisiin tilanteisiin. Sen pohjalta voidaan lähteä vasta rakentamaan onnistunutta kehityskeskustelua. (Åhman 2019; Aarnikoivu 2016, 14.)

Vaikka kehityskeskustelut ovatkin todella tärkeä ja hyödyllinen työkalu, se ei tarkoita sitä, että ilman niitä yritys ei voisi menestyä. Ilman niitäkin voidaan rakentaa hyvinvoiva ja toimiva työympäristö, jossa on avoin palautekulttuuri. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Koti Puhtaaksi Oy on yksi esimerkki siitä. Heidän toimintaansa ei kuulu kahdenkeskeiset kehityskeskustelut, vaan he koettavat luoda molemminpuolisen palautteenannon osaksi heidän päivittäistä arkeaan. Toiminnan kehittämiseen tarkoitettut palaverit pidetään aina tiimeissä. Heidän tavoitteensa on pitää luja ja avoin suhde kaikkiin henkilöstön jäseniin, mikä taas luo luottamuksen kulttuurin, jossa voidaan antaa palautetta suuntaan ja toiseen tilanteesta riippumatta (Koti Puhtaaksi 2020).

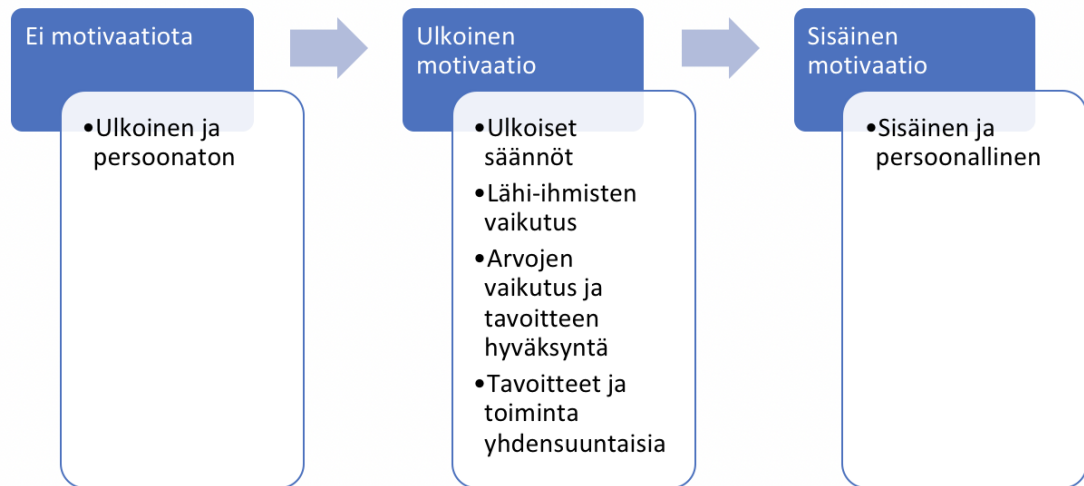
3.3.4 Motivointi

Kun puhutaan motivaatiosta, sillä tarkoitetaan ihmisen aitoa halua oppia uutta ja halua suorittaa hyvin hänelle annetut tehtävät. Se on ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhteistuotoksen summa, joka pitää sisällään intohimoa ja energiaa. (Varis 2017; Terveysverkko n.d.) Abraham Maslow'n (1943) julkaiseman tarvehierarkia teorian (lite 8) mukaan motivaatio rakentuu siitä, että kuinka hyvin ihmisen tarpeet saadaan tyydytettyä. Kun yksilö onnistuu tyydyttämään omat perustarpeensa, sitä todennäköisempää on se, että häntä alkaa kiinnostamaan tarvehierarkia ylimmät tavoitteet. Tämä on yhteydessä motivaation kasvuun. (Hyppänen 2013, 140.) Motivaatiosta ja sen tärkeydestä ollaan puhuttu jo vuosikymmenien ajan, mutta silti tänä päivänä törmää moneen tapaukseen, jossa motivaation tärkeys ollaan täysin laiminlyöty. Lääkärikeskus Aavan toteuttamasta tutkimuksesta käy ilmi, että suomalaisten työmotivaatio on heikommalla tasolla kuin työhyvinvointi ja työilmapiiri. Tämä on huolestuttavaa, sillä yksilön motivaatiovaje on suorassa yhteydessä niin hänen kuin koko työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Varis 2017.)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: sisäiseen motivaatioon ja ulkoiseen motivaatioon (Martela 2015). Sisäinen motivaatio on proaktiivista, missä halu tehdä ja oppia tulee ihmisestä itsestään ja hän näkee tehtävän asian hyödylliseksi itselleen ja yritykselleen (Martela & Jarenko 2014). Sisäinen motivaatio voidaan jakaa kahteen eri osaan: sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn. Sisäsyntyisessä motivaatiossa itse tekeminen on ihmiselle innostavaa ja nautinnollista. Sisäistetyssä motivaatiossa sen hetken tekeminen tuntuu motivoivalta, koska se on yhteydessä yksilön arvomaailmaan ja tavoitteisiin. (Martela 2015.) Sisäisen motivaation tunnusmerkkeinä voidaan myös pitää vapauden tunnetta työssä, dynaamisuuden tunnetta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä (Hyppänen 2013).

Kun taas puhutaan ulkoisesta motivaatiosta, sillä tarkoitetaan reaktiivista toimintaa eli sitä, että jokin ulkoinen kannustin, kuten aineelliset palkkiot toimivat työn eteenpäin viejänä (Martela & Jarenko 2014). Myöskin ulkoisen motivaation voi jakaa kahteen eri osaan: ulkoiseen kontrolliin ja sisäännotettuun kontrolliin (Martela 2015). Ulkoisessa kontrollissa yksilöä kontrolloidaan ulkoapäin. Hyvänä esimerkkinä tästä voi pitää keppi ja porkkana ideologiaa. Sisäännotetulla kontrollilla tarkoitetaan, että pakotamme itsemme tekemään asiaa, mikä oikeasti ei kiinnosta. Taustalla voi olla jokin pakollinen tekijä, jonka ansiosta ihminen voi päästä asetettuun tavoitteeseen. (Martela 2015.)

Motivaatio ei tule geenien mukana, vaan se rakentuu kokemusten kautta (Varis 2017). Oksanen (2014) nostaa kirjassaan esille Ryanin ja Decin (2000) ajatuksen, missä ensin ihminen siirtyy motivoimattomuudesta ulkoiseen motivaatioon, jossa ihminen ymmärtää ja vastaa ympäristön asettamiin tarpeisiin. Päästyään ulkoisen motivaation piiriin, ihminen alkaa muuttamaan käsitystään ja hänen oma arvomaailmansa alkaa rakentua. Tämän jälkeen askel askeleelta oma henkilökohtainen tavoite alkaa kirkastua, jolloin ollaan pääsemässä sisäiseen motivaatioon, jossa ihminen saa tyydytystä omasta tekemisestä (kuviot 11). (Oksanen 2014.)



KUVIO 11. Ulkoisesta motivaatiosta sisäiseen (Oksanen 2014; Ryan & Deci 2000)

Asia ei ole kuitenkaan aina niin yksiselitteinen, vaan on myös tilanteita, jolloin sisäisesti motivoitunut ei oikeastaan nauti sen hetkisesti tekemisestä, mutta mieltää sen tehtävän tärkeyden olennaiseksi palaseksi jotakin suurempaa kokonaisuutta tai tavoitetta. Tämä voi näyttäytyä negatiivisessa valossa muille kanssatyöskentelijöille, mikäli he eivät ole tietoisia yksilön aikeista. Tässä taas nousee esille se, kuinka tärkeää on oppia tuntemaan ne henkilöt, joiden kanssa työskentelee. Myös on tärkeää pitää mielessä se, että motivaatio on jatkuvasti muuttuva käsite. Yksilön motivaatiotekijät ovat todella riippuvaisia eri elämän vaiheista kuten iästä ja taloudellisesta tilanteesta. Se mikä motivoi vuosi sitten, voi olla nyt se tekijä mikä syö yksilön motivaatiota. (Helkama 2020; Varis 2017; Rope & Kettunen 2012, 88-90.)

Kun puhutaan ylipäätään motivaattoreista ja erilaisista motivaatiotekijöistä, ei ole yhtä ainoa oikeaa vastausta, eikä mikään näistä motivaatiotekijöistä ole väärä. Kuitenkin Leino (2015) nostaa esille Pinkin (2011) ideologian, jonka mukaan arvopohjaiset motivaattorit mitkä tulevat itse työntekijän sisältä ovat pitkällä tähtäimellä ja inhimillisellä mittarilla vahvempia kuin ulkoa päin tulevat motivaattorit (Pink 2011; Leino 2015). Mitä enemmän yrityksellä on henkilöstöä, joilla on sisäistä motivaatiota työntekemiseen ja itsensä kehittämiseen, sitä enemmän molemmat osapuolet siitä hyötyvät ja sitä kollektiivisempaa toiminta on. Sisäiset motivaatiotekijät voidaan jakaa kolmeen osaan: autonomiaan, kehittämiseen ja tarkoitukseen. (Leino 2015; Pink 2011.)

Äskeiseen liittyen, konsulttiyhtiö Price Waterhouse Coopers teki vuonna 2011 ”Millennials at work” tutkimuksen, jossa perehdyttiin nuorten ammattilaisten arvomaailmoihin ja motivaattoreihin. Kohderymänä tutkimuksessa olivat alle 31-vuotiaat vasta valmistuneet nuoret. Yhteensä tutkimus sai 4364 vastausta ympäri maailmaa. Tärkeimpinä etuina ja kannustimina vastaajat pitivät sitä, että työpaikat tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia kouluttautumiseen, työn vapauteen ja joustavuuteen sekä aineellisiin kannustimiin. Kuten tuloksista käy ilmi, entistä enemmän aletaan mennä siihen suuntaan, että työpaikkaa haettaessa raha ei ole itsessään se isoin motivaatiotekijä. (Price Waterhouse coopers 2011; Leino 2015.) Esimies nähdään entistä enemmän motivaation mahdollistajana luomalla ilmapiirin, joka tukee kunkin työntekijän tarpeita (Nivala n.d.).

4 TUTKIMUS

Tämä luku pitää sisällään tietoa tieteellisestä tutkimuksesta ja sen termistöstä, sekä työn tutkimusprosessin alkuperäisistä suunnitelmista ihan lopulliseen toteutukseen asti. Luvussa käydään tarkasti läpi ne syyt ja tekijät, jotka ovat vaikuttaneet työn kokonaisuuteen prosessin aikana.

4.1 Tieteellinen tutkimus

Tieteellisellä tutkimuksella tarkoitetaan ongelmanratkaisua, minkä tarkoituksena on selvittää sen hetkisen tutkimuskohteen toimintaperiaatteita (Heikkilä 2014, 12). Tieteellinen tutkimus on laaja luova kokonaisuus, mikä rakentuu monesta eri tekijästä, mitkä ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Prosessi etenee siten, että aluksi tutkija perehtyy tutkittavaan aiheeseen ja siihen liittyvään teoriaan, jota hän käyttää tutkimuksensa tukena. (Jyväskylän yliopisto 2010; Heikkilä 2014, 12-14.) Näiden pohjalta lähdetään rakentamaan tutkimussuunnitelmaa, jota lähdetään toteuttamaan. Tutkimussuunnitelman laatimisella tarkoitetaan sitä, että kirjataan ylös tutkimukseen liittyvät lähtökohdat, käytännön toteutus sekä miten tulokset tullaan raportoimaan.

Vaikkakin tutkimusprosessi on hyvä hahmottaa jo aikaisessa vaiheessa, pitää muistaa se, että kukin tutkimusprosessi on omanlaisensa ja se voi muuttua yhtäkkiä prosessin aikana. Olipa kyseessä omat tai itsestä riippumattomat tekijät. Kun yksikin prosessin vaihe muuttuu, lopputulos voi olla erilainen, kuin alkuperin oli suunniteltu. Tämä ei ole välttämättä ollenkaan huonoa asia, vaan se voi nostaa esille uusia oivalluksia, jotka tuovat lisäarvoa tutkimuksen kaikille osapuolille. Kun prosessi elää, pitää elää sen mukana. (Jyväskylän yliopisto 2010.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Kun puhutaan tutkimusmenetelmistä tässä yhteydessä, niillä tarkoitetaan hankinta- ja analyysivälineitä, joita käytetään hyväksi empiirisen tutkimuksen tiedon hankinnassa. Tutkimusmenetelmiä on sekä määrällisiä että laadullisia. *Määrällinen eli kvantitatiivinen* tutkimus perustuu tutkittavan kohteen kuvaamiseen hyödyntäen numeroita ja статистиikkaa. Nimensä mukaisesti laadukas määrällinen tutkimus edellyttää suurta otantaa ja korkeaa vastausprosenttia, jotta se on luotettava sekä reliabiliteetti on tarpeeksi uskottava. (Jyväskylän yliopisto 2015; Heikkilä 2014, 15.) Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein hyödyksi erilaisia lomakyselyitä ja strukturoituja kysymyksiä. Näistä saatuja tuloksia tarkastellaan numeeristen suureiden avulla. Määrällinen tutkimus pureutuu erilaisiin syy-seuraussuhteisiin ja se vastaa mikä ja missä kysymyksiin. Määrällinen tutkimus onnistuessaan antaa hyviä vastauksia tutkimuskohteen vallitsevaan tilanteeseen, mutta siinä ei päästä sen syvemmälle tarkastelemaan juurisyytä, mitkä vaikuttavat taustalla. (Heikkilä 2014, 14-20.)

Määrällisestä tutkimuksesta poiketen, *laadullinen eli kvalitatiivinen* tutkimus ei perustu numeraaliseen статистиikkaan, vaan siinä pyritään saamaan ei-numeraalisia tuloksia tutkimusaineistojen sisällöistä. Tutkimuskohteenä on elämis- ja kokemusmaailma, jossa lähteenä toimivat ihmiset. Yritetään ymmärtää asia tutkittavien perspektiivistä. (Weselius 2017; Heikkilä 2014, 15.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otanta on yleensä tarkoituksella suhteellisen pieni ja sen tarkoituskin on keskittyä vastauksien laatuun ja juurisyyhin. Onnistunut laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi ja miten, jonka johdosta voidaan päästä odotettua syvemmälle tutkittavassa ilmiössä. (Weselius 2017; Heikkilä 2014, 15; Hirsjärvi 2009, 160-165.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein hyödyksi kohdistettuja syvällisiä haastatteluita, joissa suositaan luonnollisten aineistojen käyttöä eli koitetaan välttää liiallista strukturointia kysymyksissä. Tarkoituksena on myöskin tehdä yksityiskohtaisia havaintoja tutkittavista, joka taas ei ole mahdollista määrällisessä tutkimuksessa. Laadukas laadullinen tutkimus vaatii vahvan teorian, joka toimii tutkimuksen tukena alusta loppuun. (Weselius 2017; Heikkilä

2014,14-20; Hirsjärvi 2009, 160-165.) Määrällisestä tutkimuksesta poiketen, aineiston tyyppi ei ole avainasemassa, vaan se mitä sen aineiston kanssa tehdään. Pertti Alasuutarin (1999) mukaan laadullinen tutkimus on arvoituksen ratkaisemista. Laadullisen tutkimuksen haasteena on se, pystyykö tutkija pitämään tarvittavan struktuurin tutkimuksessaan ja pystyykö hän analysoimaan tuloksia tarvittavan syvällisesti. Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle vapauksia, mutta väärinkäytettynä se voi jäädä todella pintapuoliseksi ja rönsyileväksi. (Weselius 2017.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimusten tarkoituksena on löytää mahdollisimman pätevää ja luotettavaa tietoa. Kuitenkin jokaisessa tutkimuksessa tapahtuu virheitä, mikä on inhimillistä. Tämän takia onkin tärkeää arvioida oman tutkimuksen luotettavuutta. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen voidaan käyttää monenlaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi 2009, 231.) Kun puhutaan tutkimuksen *reliabiliteetista*, sillä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja sitä, että se antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan reliaabeli, kun eri tutkijoiden toimesta päädyttäisiin samaan lopputulemaan tutkimustulosten kanssa. Tutkimuksen reliaabelia voi heikentää pieni otoskoko, pieni vastausprosentti tai epärelevantit kysymykset ja niiden heikko asettelu. (Heikkilä 2014, 28.)

Tutkimuksen arviointiin voidaan käyttää reliaabelin ohella valideettiä eli pätevyyttä. Sillä tarkoitetaan käytettävän mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mikä oli tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksen validius voi kärsiä esimerkiksi siten, että lomakekyselyn vastaajat ovat käsittäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkimuksen tekijä. Kysymysten tulee mitata oikein asioita, jotka ovat työn tavoitteisiin pääsyn kannalta tärkeitä. Tutkimuksen valideettia voi heikentää huonosti suunniteltu tiedonkeruu, otoksen epäselvyys ja alhainen vastausprosentti. Tutkijan pitää osata käsitellä tutkittavaa asiaa puolueettomasti ja rehellisesti ja olla sinut saatujen tuloksien kanssa. Tutkija ei saa johdatella vastattavia, vaan hänen pitää katsoa tilannetta heidän perspektiivistään. (Heikkilä 2014, 28; Hirsjärvi 2009, 232.)

4.4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimus on jaettu kahteen osaan, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Kvantitatiivisen tutkimusosuuden aineistonkeruumenetelmänä toimi Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstölle kohdistettu Google Forms-lomakekysely. Kvalitatiivisen tutkimusosuuden aineistonkeruumenetelmänä toimi kohdistetut puolistrukturoidut teemahaastattelut Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstölle. Lomakekysely valikoitui siksi, että se on toteutukseltaan nopea ja sen avulla voidaan saada mahdollisimman suuri otanta kyselylle ja sen avulla on mahdollista saada moni ihminen osallistumaan kyselyyn riippumatta siitä, missä toimipisteessä hän työskentelee. Puolistrukturoidut teemahaastattelut valikoituivat siksi, koska niiden kautta saadaan vahvistusta ja syvyyttä lomakekyselyn vastauksille. Kumpikin tutkimusmenetelmä tukee toisiaan ja näitä yhdistelemällä saadaan vastauksia niin mitä-, missä- kuin miksi-kysymyksiin. Näin ollen on helpompi tutkia erilaisia syy-seuraussuhteita ja toistettavia ilmiöitä, joita nousee tutkimustuloksista. Kun saadaan tietoa eri suunnista, se tukee tutkimuksen uskottavuutta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 195; Heikkilä 2014, 47-50.)

Google Forms lomakekysely koostui 12 eri kysymyksestä, mitkä valikoituivat työn teoriasta sekä toimeksiantajalta nousseista kohdista (liite1). Kyselyn tarkoituksena on saada mahdollisimman syväluotaavaa dataa, joten siinä käytettiin monipuolisesti erilaisia kysymysmuotoja. Lomakkeessa käytettiin hyödyksi suljettuja strukturoituja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä likertin asteikkoa. Likertin asteikolla tarkoitetaan 4-5 portaista asteikkoa, missä ääripäinä toimivat *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä*. (Heikkilä 2014, 51.) Kyselyn mukana oli saatekirje, mistä kävi ilmi tutkimuksen tekijä, tavoitteet ja se, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niistä käy ilmi vastaajan henkilöllisyys. Lomakekysely tarkistettiin opinnäytetyön ohjaajan, opiskelijakollegoiden sekä toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen kysely lähetettiin Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstölle toimeksiantajan toimesta. Kysely oli auki 2.7.2020-16.7.2020, jonka jälkeen todettiin, että kysely ei valitettavasti

tavoittanut tarpeeksi hyvin henkilöstöä. Tästä johtuen toimeksiantajan kanssa päätettiin, että kysely laitetaan tauolle. Kysely lähetettiin uudestaan henkilöstölle 10.8.2020 ja se oli auki vastauksille 24.8.2020 saakka. Kyselylomakkeesta muistutettiin koko prosessin ajan 4 kertaa, ennen kuin kysely suljettiin lopullisesti. Vastauksia saatiin lopulta 28 kappaletta, joten lopullinen vastausprosentti oli 14%. Muutamassa kyselyn kohdassa pieni osa vastaajista olivat ymmärtäneet tehtävänannon väärin ja vastanneet kaksi kertaa samaan kysymykseen. Nämä kohdat ovat mainittu tarkemmin luvussa 5, missä käydään läpi tutkimustuloksia.

Määrällisen tutkimusosuuden jälkeen oli vuorossa laadulliset teemahaastattelut. Haastatteluihin kutsuttiin yhteensä 8 henkilöä, joista 5 pääsi osallistumaan haastatteluun. Haastatteluihin kutsuttiin tarkoituksella henkilöitä eri työtehtävistä, jotta saataisiin ajatuksia mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Tarkoituksena oli kuulla niin johdon kuin suorittavan työn tekijöiden ajatuksia yrityksen toiminnasta. Tarkemmat haastatteluiden yksityiskohdat löytävät taulukosta 1 (liite 2). Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, missä teemat oltiin määritelty tukemaan tutkimuksen määrällistä kyselytutkimusta.

Haastattelu oltiin jaettu viiteen teemaan, mitkä vastasivat kyselylomakkeen aihealueita. Haastatteluiden avulla pyrittiin samaan syvennettyä tietoa lomakekyselyn tueksi. Kunkin teeman alla oli omat runkokysymykset. Tarkoituksena oli kuitenkin luoda luonnollinen haastattelutilanne ilman tiukkaa struktuuria. Tämän johdosta kysymysten lopullinen muoto muokkaantuu vasta haastattelutilanteissa. Runkokysymykset olivat mukana siksi, että ne estivät haastattelun liiallisen rönsyilyn (liite 3). (Kananen 2010, 53-56.) Haastattelut pidettiin 16.9.2020-29.9.2020 välisenä aikana etänä vallitsevan (COVID-19) pandemian takia. Neljä haastattelua tallennettiin tietokoneelle Zoom-videopuhelusovelluksen nauhoitusominaisuudella ja yksi haastattelu matkapuhelimen nauhoitussovelluksella. Kultakin haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun nauhoitukseen. Haastattelutallenteet litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon, jonka jälkeen vastaukset koodattiin yhteneviin teemoihin, jonka jälkeen ne analysoitiin Microsoft Excel ohjelmassa. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhteissumman tavoitteena on saada varmistusta siitä, että valmentava johtaminen on osa nykyajan voittavaa yrityskulttuuria ja löytää mahdollisia johtamisen ongelmakohtia Koti Puhtaaksi Oy:stä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

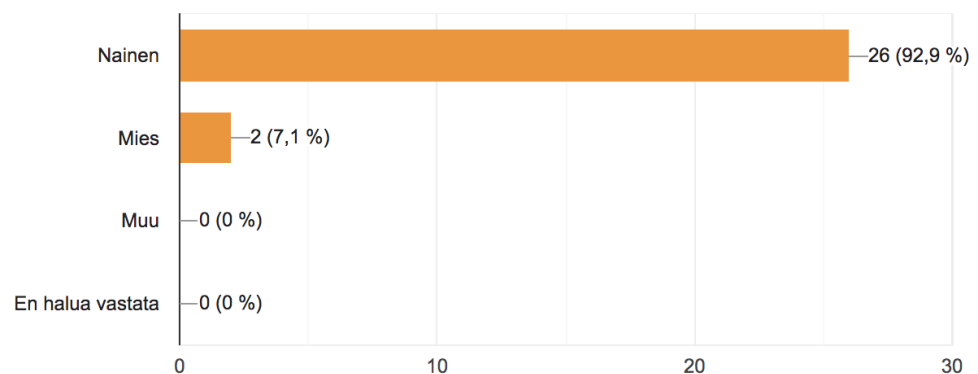
Tässä kappaleessa käydään läpi lomakekyselystä ja haastatteluista saadut tulokset teemoittain. Tarkoituksena on tarkastella sitä, että nouseeko tutkimustuloksista yhdistäviä tai poikkeavia ilmiöitä. Luvuissa esiintyvät kursivoidut lauseet ovat suoria lainauksia kyselytutkimuksen avointen kysymysten sekä haastatteluiden vastauksista.

5.1 Taustamuuttujat

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa käydään läpi tutkimukseen osallistuneiden taustatietoja. Kyselylomakkeessa ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tietää vastaajien sukupuoli. Vastaajilla oli mahdollisuus olla kertomatta sukupuolensa. Kysymykseen vastasivat kaikki tutkimukseen osallistuneet ja vastanneista 26 oli naisia ja 2 oli miehiä. Laadullisiin teemahaastatteluihin (liite 2) osallistui 5 henkilöä, joista 3 oli naisia ja 2 miehiä.

Sukupuoli

28 vastausta



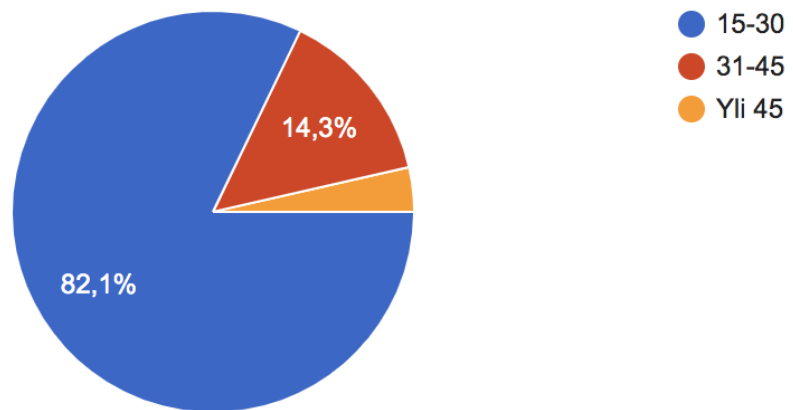
KUVIO 12. Vastaajien sukupuolijakauma, (N=28)

Kyselytutkimuksen toinen taustatietoja kartoittava kysymys koski vastaajien ikää. Kyselylomakkeessa ikä oli jaettu kolmeen eri osaan: 15-30 vuotiaat, 31-45 vuotiaat ja yli 45 vuotiaat. Kysymykseen vastasivat kaikki osallistujat ja heistä

valtaosa oli 15-30 vuotiaita. Vähemmistöön kuuluivat 31-45 vuotiaat ja yli 45 vuotiaat.

Ikä

28 vastausta

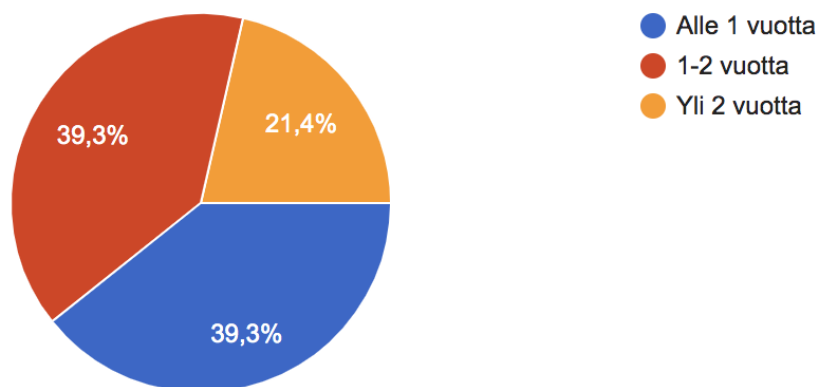


KUVIO 13. Vastaajien ikäjakauma, (N=28)

Kyselylomakkeen kolmannessa taustatietoja kartoittavassa kysymyksessä haluttiin saada tietoa siitä, kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet Koti Puhtaaksi Oy:ssä (kuvio 14). Kysymykseen vastasivat kaikki osallistujat ja heistä 11 oli työskennellyt alle vuoden, 11 vastajaa 1-2 vuotta ja 6 vastaajaa yli 2 vuotta. Suurin osa kyselyyn vastanneista ovat olleet siis enintään 2 vuotta yhtiön palveluksissa. Haastatteluihin osallistuneista 3 ovat työskennelleet yrityksessä sen perustamisesta lähtien ja 2 alle kaksi vuotta.

Kuinka kauan Koti Puhtaaksi Oy on toiminut sinun työnantajana?

28 vastausta



KUVIO 14. Vastaajien työhistoria Koti Puhtaaksi Oy:n palveluksissa, (N=28)

Lomakekyselyn neljännessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan omin sanoin, mikä sai heidät hakemaan yritykseen töihin. Kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Vastauksia saatiin laaja kirjo, mutta niistä ilmeni todella paljon yhtäläisyyksiä. Vastauksien perusteella isoimpia tekijöitä Koti Puhtaaksi Oy:lle hakemiseen olivat läheisten ihmisten suositukset ja kokemukset yrityksestä. Myöskin yrityksen arvomaailma, yhteiskunnallinen rooli ja kuvaus työyhteisöstä olivat merkittäviä tekijöitä työpaikkaa hakiessa. Vastauksista kävi myös esille se, että monen vastaajan mielestä Koti Puhtaaksi tarjoamat työpaikat olivat mielenkiintoisia ja mielekkäitä. Tämä onkin Koti Puhtaaksi Oy:n isoimmista missioista, sillä he jatkuvasti yrittävät nostaa alan arvostusta ja rohkaista siistijöitä olemaan ylpeitä siitä, mitä he tekevät. Vain muutamasta vastauksesta kävi ilmi, että hakemisen syynä oli ollut ainoastaan työn tarve ja se, että työhön ei tarvita korkeampaa koulutusta.

Haastatteluun osallistuneilta kysyttiin kanssa heidän historiastaan yrityksestä ja siitä, mikä sai heidät hakemaan yritykseen. Suuri osa haastateltavista ovat olleet mukana yrityksen toiminnassa sen perustamisesta asti eli vuodesta 2011. Yksi haastateltava on työskennellyt Koti Puhtaaksi Oy:llä yhden vuoden ja syy yritykseen hakemiseen oli hyvä työnantajakuva sekä muista erottuva työnhakuilmoitus. Yhdellä haastateltavista oli vasta 3 kuukautta kokemusta yrityksestä. Hän oli alunperin Koti Puhtaaksi Oy:n alihankkijalla töissä, mistä hän siirtyi lopulta yrityksen palvelukseen hyvän työnantajakuvan vuoksi. Kuviossa 15

(liite 4) yhteenvetona ne tekijät, mitkä saivat ihmiset hakemaan töihin Koti Puhtaaksi Oy:lle

” Sitten ku olin tehnyt päätöksen, että minä siirryn niin, olin mä kuitenkin positiivisesti yllättynyt, ehdottomasti positiivisesti yllättynyt siitä, että kuinka mukava mun oikeasti on tehdä töitä. Tietyllä tavalla tullut semmoinen, living my best life tyyppinen. Kaikki rullaa ihan eri tavalla, kun miettii mitä elämä oli vaikka tammikuussa. Työn ja vapaa-ajan balanssi löytynyt. Arki yllätti positiivisesti”

5.2 Johtaminen

Tutkimuksen seuraavana teemana oli johtaminen. Kyselytutkimuksen viidennessä kysymyksessä haluttiin selvittää, eroaako vastaajien mielestä Koti Puhtaaksi Oy:n johtaminen aikaisemmista työnantajista. Vastaaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, miten he ovat kokeneet asian. Kysymykseen vastasivat kaikki vastaajat. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että Koti Puhtaaksi Oy:ssä koettu johtaminen on parempaa kuin aikaisemmissa työsuhteissa. Isoimpina tekijöinä vastaajat pitivät sitä, että yritys luottaa ja välittää henkilöstöstään. Henkilöstö nähdään ihmisinä, ei tuloksentekijöinä. Konkreettisina esimerkkeinä kerrottiin, että yrityksen johto antaa vastuuta ja vapautta henkilöstölleen, kun puhutaan työvälaineistä ja työnteosta. Kävi myös ilmi, että vastaajien mielestä Koti Puhtaaksi Oy:ssä ei ole korkeaa hierarkiaa, vaan yrityksen johto ja henkilöstö ovat samalla viivalla. Tästä yhtenä esimerkkinä otettiin esille se, että yrityksessä ei ole niin selkeitä titteleitä ja kaikkia kohdellaan yhtä tasavertaisesti. Kyselystä löytyi kaksi vastaajaa, joiden mielestä Koti Puhtaaksi Oy:n johtaminen ei eroa aikaisempien työnantajien johtamisesta. Näitä vastauksia yhdisti se, että molempien hakumotiiveina Koti Puhtaaksi Oy:lle oli helppo stressitön työ ja se, että hakija oli töitä vailla.

” Enemmän vastuuta ja vapautta. Tarjoaa ennen kaikkea hyvät välineet, jotta voin tehdä työni mahdollisimman hyvin itse valitsemallani tavalla.”

”Paljon! Työilmapiiri on avoin ja rento eikä johto esitä omia näkemyksiään ainoana oikeana. Mieliopiteet kuunnellaan ja asioista keskustellaan.”

Laadullisissa teemahaastatteluissa lähdettiin kartoittamaan sitä, mitä hyvä johtaminen tarkoittaa vastaajille. Kaikkien viiden vastaajan mielestä hyvä johtaminen oli tavoitteellista toimintaa, missä otetaan kukin työntekijä huomioon ja painotetaan molemmin puoleiseen oppimiseen. Hyvässä johtamisessa korostui tilanneäly ja joustavuus, mutta kuitenkin myös se, että osataan olla määrätietoisia pitämällä kiinni yhteisistä arvoista ja normeista. Haastatteluun osallistuneista suurimmalla osalla oli vuosien kokemus esimiestyöstä, mikä näkyi vastauksista. Myöskin heiltä joilla ei ollut esimieskokemusta, tuli todella samanlaisia nostoja siitä, minkälaista hyvän johtamisen kuuluu olla. Se, miten vastaajat kokivat johtamisen Koti Puhtaaksi Oy:ssä, vastasi niitä tekijöitä, mitkä nousivat esille, kun puhutaan hyvästä johtamisesta.

Yhtiön johtaminen koettiin perustuvan yhteistyöhön ja vapauteen. Koti Puhtaaksi Oy on asettanut jokseenkin tarkat arvot ja normit, joita pitää noudattaa. Näiden arvojen alla henkilöstö saa työskennellä vapaasti ja vaikuttaa omaan työntekoon. Pääasia on päästä yhdessä laadittuihin tavoitteisiin. Verrattuna aikaisempiin työpaikkakokemuksiin, Koti Puhtaaksi Oy:n toiminta nähtiin innovatiivisena ja ketteränä, mikä ottaa jatkuvasti kehitysideoita vastaan henkilöstöltä. Nämä tekijät nähtiin kaikkien haastateltavien mielestä suurimpina henkilöstön motivointitekijöinä. Eräs haastateltavista nosti esille, että on todella tärkeää tunnistaa kukin yksilö ja hänen motivaatiotekijänsä. Motivaatiokeinoja ei voida monistaa kaikille organisaation jäsenille, vaan pitää tunnistaa ne keinot, jotka sopivat kullekin. Haastateltavat olivat myöskin yhtä mieltä siitä, että kun esimies on enemmän kollega kuin johtaja, ihmisten on helpompi sitoutua työntekoon.

"Meillä on asetettu todella tarkat säännöt, joiden puitteissa saa vapaasti elää. Siellä saa ja pitää epäonnistua. Koska jos ei epäonnistu, niin etenemistä ei tapahdu. Meillä kulttuuri antaa luvan epäonnistua."

"Kyllähän on hävinnyt kaikki tällöinen mikromanageeraminen ja olan yli käyttäminen. Nyt on tilaa olla luova ja on avoin keskusteluyhteys koko ajan."

5.3 Valmentava johtaminen

Johtamisteeman alaotsikkona toimi valmentava johtaminen, mikä on oppinäytetyön kantava näkökulma. Kyselytutkimuksen kuudennessa kysymyksessä pyydettiin vastaajan kertomaan omin sanoin, mitä heille tulee mieleen valmentavasta johtamisesta. Kysymykseen vastasivat kaikki kyselyyn osallistuneet ja heistä kaksi henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään asiaan. Kaksikymmentäkuusi henkilöä kertoi tietävänsä mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Kysymykseen saatiin monta erilaista vastausta, mutta kuitenkin kaikki näistä pyörivät saman teeman ympärillä. Valmentava johtaminen nähtiin toimintana, minkä päämääränä on henkilöstön sekä työnantajan jatkuva kehittäminen. Siinä sitoutetaan kumpikin osapuoli päätöksentekoon, eikä siinä anneta suoria vastauksia kysymyksiin. Valtaosa vastaajista oli yksimielisiä siitä, että esimiestä ei nähdä niinkään johtajana, vaan työkaverina, joka neuvoo ja kehittää, mutta myös samaan aikaan haluaa oppia itse uutta alaisiltaan.

Haastatteluun osallistuneilta kysyttiin myös heidän ajatuksiin valmentavasta johtajuudesta. Heidän mielestään siinä ei ole hierarkiaa, vaan esimies on tasavertaisessa asemassa muiden työyhteisön jäsenien kanssa. Valmentavassa johtamisessa huokuu aito halu henkilöstön itseohjautuvaan työntekoon ja kehitykseen. Oltiin myös sitä mieltä, että jos antaa liikaa suoria vastauksia kysymyksiin, niin aivot tottuvat siihen, että aina saa kysymykseen vastauksen. Yhden haastateltavan mukaan Koti Puhtaaksi Oy:n arjessa pienissäkin asioissa koetetaan aktivoida henkilöstön ajattelua itseohjautuvampaan suuntaan. Kaikki haastateltavat, jotka työskentelivät esimiesasemassa, olivat sitä mieltä, että kun kuuntelee henkilöstöä, saa parempia vastauksia kuin mitä olisi itse keksinyt. Koti Puhtaaksi Oy ei kategorisoi itseään eikä mainosta olevansa ulospäin tai henkilöstölleen valmentavan johtamisen organisaatio. Kuitenkin lähes kaikista vastauksista valmentavaan johtajuuteen liittyen tuli esille elementtejä, jotka ovat suoranaudessa yhteydessä heidän yrityksensä toiminnan kanssa. Yhteenvedo vastauksista löytyy liitteessä 5.

”Valmentava johtaminen on nykypäivänä normaalia, ei poikkeus.”

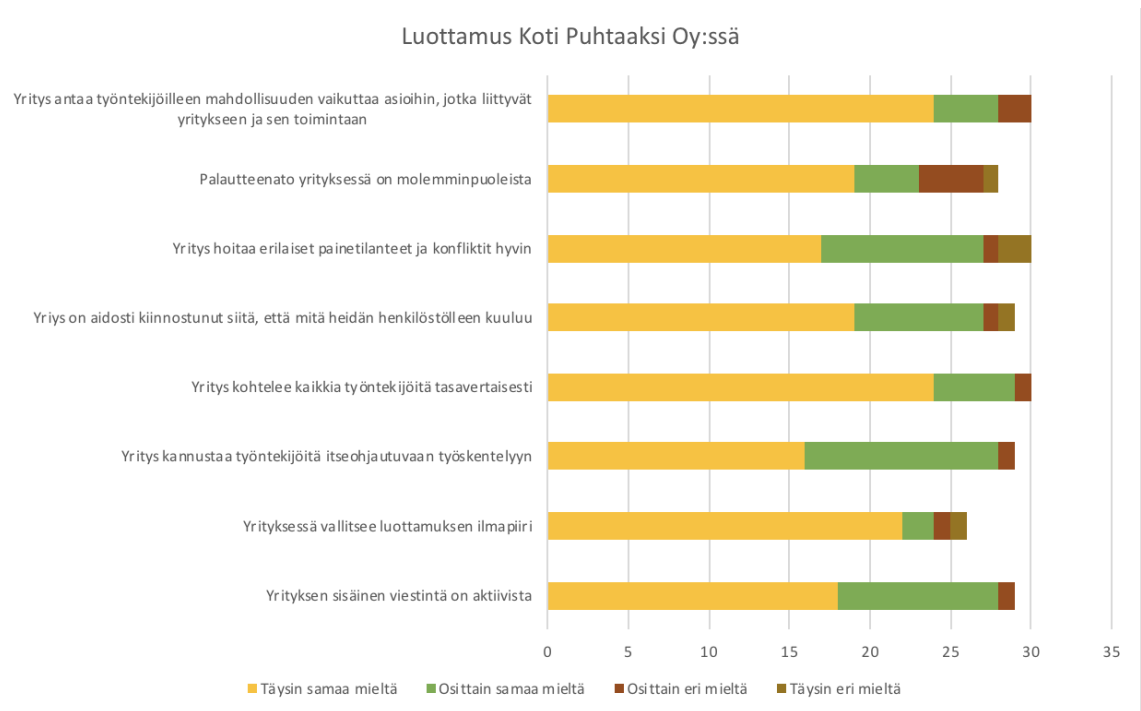
”Meillä tehdään asia kehittävästi, aktivoidaan aivoja, johdatellaan ihminen tekemään itsepäätöksiä ja löytämään ratkaisu asioihin.”

”Ei semmoista kädestä pitävää johtamista, vaan enemmänkin semmoista, että mene ja tee, minä luotan sinuun. Kysy jos on ongelmia.”

5.4 Luottamus

Tutkimuksen seuraavana teemana oli luottamus. Lomakekyselyn seitsemäs kysymys keskittyi luottamukseen ja siihen, miten se näkyy Koti Puhtaaksi Oy:n toiminnassa. Luottamusta yrityksessä mitattiin kahdeksalla eri väittämällä, mitkä tarkastelevat aihetta eri näkökulmasta. Kussakin väittämässä oli neljä vastausvaihtoehtoa: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin erimieltä. Jokainen kyselyyn osallistunut vastasi väittämiin, mutta osissa väittämiä muutama vastaaja oli valinnut kaksi vastausvaihtoehtoa yhden sijasta, joten muutamassa väittämässä on 30 vastausta, vaikka kyselyn kokonais vastaajamäärä on 28. Nämä muuttujat muokkaavat lopullisia tuloksia jonkin verran.

Vastauksia tarkastellessa voidaan huomata, että hajonta vastauksien välillä on pieni. Tarkat prosentit kaikista vastauksista löytyvät kuvioista 16. Vastaukset korreloivat täysin luvun 5.2 kanssa, missä käsiteltiin Koti Puhtaaksi Oy:n johtamista. Tuloksista voidaan päätellä, että vastanneiden mielestä yrityksessä vallitsee vahva luottamuksen ilmapiiri. Kohdeorganisaatio haluaa osallistaa koko työyhteisön päivittäiseen tekemiseen ja hyvän työilmapiirin luomiseen. Yritys kohtelee kaikkia tasavertaisesti sekä luottaa henkilöstönsä ammattitaitoon, mutta on aina vierellä, mikäli ilmenee ongelmia tai kysymyksiä. ”Palautteenanto yrityksessä on molemminpuolista” on ainoa kohta, missä hajontaa syntyi hieman enemmän. Syy tähän voi olla se, että kyseisen vastaajan palaute on ollut hyvä, mutta se ei ole ajanut koko yhteisön etua siinä kohtaa eteenpäin. Kuitenkin suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että oma ääni pääsee yrityksessä kuuluviin.



KUVIO 16. Luottamus Koti Puhtaaksi Oy:ssä, (N=28)

Haastatteluun osallistuneilta pyydettiin nimeämään konkreettinen esimerkki siitä, miten luottamus näkyy Koti Puhtaaksi Oy:n arjessa. Vastaukset ovat esitetty tarkemmin kuviossa 17 (liite 6). Kuviosta nousee esille se, että haastateltavien vastaukset ovat melko yhteneväisiä. Isoimpana konkreettisenä tekijänä luottamuksen syntymiseen pidetään sitä, että henkilöstölle annetaan työntekoon rauha ja heidän ammattitaitoonsa luotetaan.

”Meidän tiimissä kaikilla on avoimet kädet. Voidaan melkein mistä vaan ja milloin vaan tehdä hommia. Totta kai on palavereja toimistolla mistä pidetään kiinni, mutta muuten kyllä on vapaus toteuttaa ja tehdä.”

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin yrityksen palautteenantokulttuurista, erään haastateltavan mukaan yrityksen johto saa kuukausitasolla monta kymmentä parannusehdotusta henkilöstöltä, niin kirjallisesti kuin suullisesti. Kaikki palautteet käydään läpi ja mietitään, veisikö muutos yritystä siinä hetkessä eteenpäin. Tähän liittyen yhtenä konkreettisenä luottamuksen osoituksena haastateltavat pitivät Koti Puhtaaksi Oy:n rekrytointiprosessin rakentumista. Aikaisemmin rekrytointi hoidettiin kuten monessa muussakin yrityksessä eli henkilöstön palkkauksesta päätti erillinen rekrytointitiimi. Koti Puhtaaksi Oy:n

henkilöstö kuitenkin oli sitä mieltä, että olisi hyvä tietää ne henkilöt kenen kanssa he tulevat työskentelemään. Tästä lähtien siistijät ovat päättäneet siitä, kuka pääsee töihin yritykseen loppujen lopuksi. Kandidaatit tulevat koeajalle, jonka aikana työkaverit arvioivat, onko hän oikea tyyppi työyhteisöön. Henkilöstöstä 95% ovat kuitenkin siistijöitä, joten on todella tärkeää kuunnella heitä, jotka tekevät suorittavaa työtä.

”Meillä on periaate, että kellekään ketä on johtoryhmässä, ei ole mitään erikoisoikeuksia. Jos on siistijä ei ole mitään erikoisoikeuksia. Kaikille työsuhteille ja ihmisille samat edut ja oikeudet. Esimerkiksi jos on johtoryhmän kokous, niin kaikki mitä me hankitaan tai saadaan itsellemme, pitää olla monistettavissa jokaiselle organisaation jäsenelle.”

5.5 Työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen

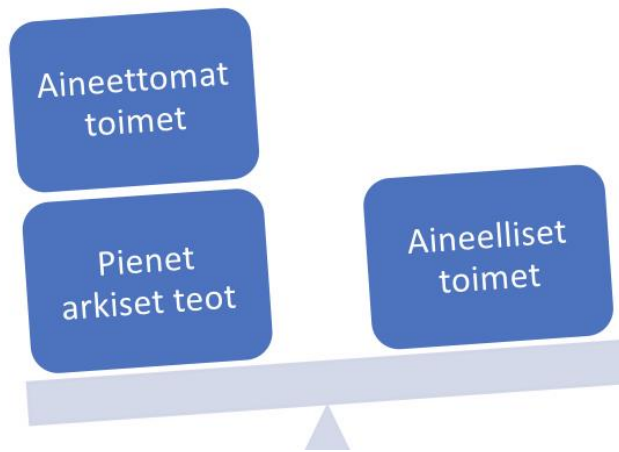
Tutkimuksen seuraavana teemana toimi työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Kyselylomakkeen kahdeksannessa kysymyksessä haluttiin selvittää henkilöstön kokemuksia siitä, miten Koti Puhtaaksi Oy pitää huolta työn tekemisestä sekä henkilöstön viihtyvyydestä sekä hyvinvoinnista. Lomakkeen vastaukset toistivat hyvin toisiaan ja ne jakautuivat muutamaaan isompaan teemaan (kuvio 18, liite 7). Suurimpana työn ja työhyvinvoinnin kehittämisen keinona vastaajat pitivät säännöllisiä palaveriteita, lomakekyselyitä, virkistyspäiviä ja aineellisia keinoja kuten esimerkiksi hierontaetuja. Etenkin palaverit ja kyselyt ovat muodostuneet yrityksen arkisiksi rutiineiksi. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että yritys kannustaa jatkuvaan kanssakäymiseen. Käytännössä se näkyi sillä tavalla, että on paljon arkisia keskusteluja henkilöstön ja johdon välillä. Ilmapiiri on avoin, missä voi aina avata suunsa, jos siltä tuntuu.

”Työntekijöistä pidetään huolta ja kysellään kuulumisia yms. Säännölliset palaverit joissa kaikki saavat vaikuttaa. Koko ajan kehitetään työntekijöille tehokkaampia työmenetelmiä/välineitä.”

”Hyvä kommunikaatio työnantajien ja työntekijöiden välillä sekä muutenkin avoin ilmapiiri. Olen kokenut että alusta asti olen pystynyt kertomaan kaiken mieleen tulevan palautteen työnantajalle ja se on aina otettu hyvin vastaan.”

Haastatteluun osallistuneiden mietteet aiheesta eivät juurikaan poikenneet kyselyn tuloksista. Vastaukset olivat todella yksimielisiä ja ne pystyttiin jakamaan niin aineellisiin kuin aineettomiin kehittämiskeinoihin. Kuten lomakekyselystäkin kävi ilmi, yhtiöllä on todella aktiivinen virkistystoiminta. Työkaverit viettävät paljon aikaa keskenään ja työkaverit nähdään isona osana yksityiselämää. Kuten aikaisemminkin kävi ilmi, yrityksellä on suhteellisen johdonmukainen ja määrätietoinen tapa työskennellä niin hyvässä kuin pahassa. Se näkyy siinä, että palaverit ovat osa yrityksen arkea ja niissä pitää kunkin Koti Puhtaaksi Oy:n työntekijän käydä. Yrityksellä on käytössä kuukausittaiset palauteringit, mitkä ovat nousseet henkilöstön suosioon. Sen järjestää aina vuorollaan yksi kyseisen tiimin jäsen. Niissä kukin tiimi kokoontuu ja kullekin tiimin jäsenelle annetaan niin positiivinen, kuin kehittävä palaute. Saadut palautteet kirjoitetaan ylös ja seuraavassa palauteringissä tarkastellaan, onko yksilön käytöksessä tapahtunut muutoksia viime kerrasta. Nämä ovat hyvä tapa kehittää tiimin sisäistä luottamusta ja myöskin koko organisaation luottamusta, sillä yrityksen johto osallistuu yhtä lailla tiimien kehityspalaveriin.

Vaikka aineellisia toimia tuli esille jonkin verran, vastauksien perusteella yritys keskittyy enemmän aineettomiin työhyvinvoinnin kehittämiskeinoihin (kuvio 20). Työn ja työhyvinvoinnin kehittyminen nähdään rakentuvan pienistä arkisista asioista, kuten hyvästä yhteishengestä, avoimuudesta ja luottamuksesta. Monet asiat mitkä nousivat esille, olivat samoja kuin tutkimuksen luottamusteemassa. Yksi haastateltavista nosti esille, että olipa kyseessä yrityksen työntekijä tai ulkopuolinen vieras, häntä kohdataan yhtä positiivisesti. Haastateltavien puheista pystyi päättämään, että työn ja työhyvinvoinnin kehittämistä ei tehdä pakonomaisesti, vaan se tulee automaattisesti osana kulttuuria. Konkreettisenä esimerkkinä pidettiin sitä, kun pandemia (COVID-19) asetti rajoitteita yrityksen toimintaan. Yrityksen johto mietti siistijöiden kanssa yhdessä, mitä tehdään ja mitä toimenpiteitä yrityksen tulee tehdä. Tämä lisää luottamusta ja vähentää henkistä taakkaa näinä aikoina. Henkilöstö kokee, että heistä välitetään oikeasti. Yhteenveto vastauksista löytyy liitteessä 7.



KUVIO 19. Aineettomat ja aineelliset toimet

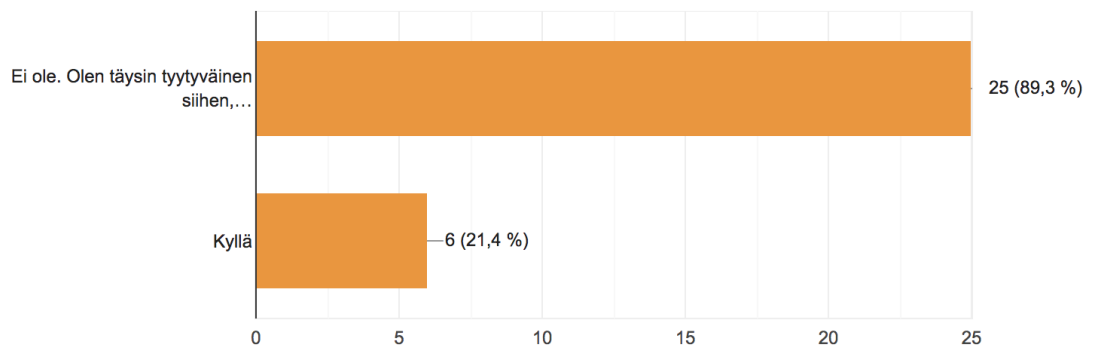
5.6 Yrityskulttuuri

Tässä tutkimuksen osassa haluttiin selvittää, mitä mieltä tutkimuksen osallistajat ovat Koti Puhtaaksi Oy:n yrityskulttuurista. Kyselyssä asiaa lähdettiin tarkastelemaan ensin siitä näkökulmasta, onko olemassa asioita, mitä pitäisi muuttaa yrityksen johtamiskulttuurissa. Mikäli vastaaja vastasi kyllä, häntä pyydettiin tarkentamaan vastaustaan avoimeen vastauslaatikkoon. Jokainen kyselyyn osallistunut vastasi kysymykseen, mutta osa heistä oli vastannut molempiin kohtiin, kuten kuviossa 20 näkyy. Nämä muuttajat muokkaavat lopullisia tuloksia. Suurin osa vastanneista (25) henkilöä, olivat sitä mieltä, että Koti Puhtaaksi Oy:n tämän hetkisessä johtamiskulttuurissa ei ole muutettavaa. Myöskin kuviosta 21. näkyy, että 6 henkilöä oli vastannut ”kyllä”, mutta vain 3 tarkentavaa vastausta saatiin avoimeen vastauslaatikkoon. Avoimista vastauksista nousi esille, että haluttaisiin enemmän työntekijöiden ja johtajien välistä aikaa sekä henkilöstön osallistamista erilaisiin kehitysprojekteihin. Myöskin johtajilta toivottiin enemmän kritiikin kestämistä ja kouluttautumista.

Onko asioita, mitä muuttaisit Koti Puhtaaksi Oy:n johtamiskulttuurissa?



28 vastausta



KUVIO 20. Koti Puhtaaksi Oy:n johtamiskulttuuri, n=28

Tämän osan toisessa kohdassa keskityttiin enemmän yleiseen yrityskulttuuriin kysymyksellä: ”Koti Puhtaaksi Oy on palkittu vuonna 2019 Suomen parhaimmaksi työpaikaksi ja tavoitteena on olla jatkossakin yksi Suomen parhaista työpaikoista. Miten tämä näkyy yrityksen kulttuurissa ja päivittäisessä arjessa. Jokainen kyselyyn osallistunut vastasi tähän kysymykseen, eikä yksikään heistä sanonut mitään negatiivista yrityksen kulttuurista. Vastauksista nousi esille se, että yrityksessä kannustetaan jatkuvaan kanssakäymiseen ja palautteenantamiseen henkilöstön kanssa. Tämän lisäksi palautteista nousseet asiat käsitellään luottamuksella ja nopealla aikavälillä.

Tutkimuksen haastatteluiden tulokset eivät poikenneet paljoakaan kyselytutkimuksen tuloksista. Tutkimukseen osallistuneista kukin tiedostaa sen, että Koti Puhtaaksi Oy on palkittu monessa eri kilpailussa, mutta sitä ei nosteta liikaa jalustalle. Ei haluta tuodittautua voittoihin, vaan rakennetaan entistä vahvempaa yrityskulttuuria. Lähes jokaisen haastateltavan mielestä Koti Puhtaaksi Oy:n kulttuurin voi kiteyttää jatkuvaan palautteenantoon ja kehittymiseen. Olipa kyseessä toimitusjohtaja tai siistijä, kaikille saa ja pitää antaa suoraa kehittävästä palautetta. Koti Puhtaaksi Oy nähtiin isona kokonaisuutena, missä kaikki vaikuttavat toisiinsa. Kun siistijät epäonnistuvat, asiakaspalvelijat saavat negatiivista palautetta asiakkailta, mikä taas on suorassa yhteydessä myyntiin. Tämän takia jatkuva moniuloitteinen palautteenanto nähtiin isona valttikorttina, kun vertaa muihin alan toimijoihin.

Vaikka yrityskulttuurin rakentuminen on monen tekijän summa, niin lähes kaikki haastateltavista nostivat yrityksen toimitusjohtajan esimerkin isoon rooliin. Toimitusjohtajalla on vahva visio siitä, mihin ollaan menossa ja mitä se vaatii, että sinne päästään. Tämä näkyy taas ihan pienissäkin arjen askareissa, kuten siinä että toimitusjohtaja tuo herkkuja henkilöstölle ja tuntee suurimman osan henkilöstöstä nimeltä. Kävi myös ilmi, että yrityksen toimitusjohtaja osallistuu yhtä lailla henkilöstön kuukausipalavereihin yhtenä tiimin jäsenenä ja haluaa saada palautetta toiminnastaan. Näin yrityksen johto kylvää positiivista asennetta henkilöstölle ja tämä sitten tarttuu eteenpäin ihan asiakkaille asti.

5.7 Haasteet

Tässä osiossa keskityttiin mahdollisiin haasteisiin ja ongelmiin, joihin tutkittavat olivat törmänneet Koti Puhtaaksi Oy historiansa aikana. Ne jotka olivat olleet yrityksen palveluksissa vähiten, eivät nähneet niinkään konkreettisia haasteita tai ongelmia yrityksen toiminnassa. Ne haastateltavat jotka ovat olleet yrityksen toiminnassa mukana jo alusta lähtien, osasivat nimetä konkreettisia asioita, joihin yrityksen pitäisi keskittyä.

Monesti kun yritys palkitaan Suomen parhaana, ajatellaan että yrityksen toiminta olisi lähes virheetöntä. Eräs haastateltavista näki kuitenkin asian täysin toisin. Hänen mukaansa ne yritykset jotka tekevät paljon töitä yrityksen ja henkilöstön kehittämiseksi, niissä esiintyy enemmän ongelmia kuin niissä yrityksissä, jotka eivät keskity näihin. Syynä tähän on se, että ongelmista puhutaan. Koti Puhtaaksi Oy:ssä on enemmän ongelmia kuin suurimassa osassa Suomen yrityksiä, mutta ne käsitellään oikein ja heti. On yleinen ongelma lähes jokaisella toimialalla, kun yrityksen johto luulee, että heidän henkilöstöllään menee hyvin. Palaute yrityksen toiminnasta ei mene johdon tietoisuuteen, koska henkilöstö on kyllästynyt kertomaan tilanteesta, koska ei kuitenkaan tehdä mitään asian hyväksi. Tähän liittyen nähtiin yksi ongelma, joka on samaan aikaan myös positiivinen ongelma. Koti Puhtaaksi Oy on kasvattanut toimintaansa viimeisen kahden vuoden aikana ja jatkuvasti on suunnitteilla uusia paikkakuntia, minne yritys laajenee seuraavaksi. Tästä johtuen yrityksen henkilöstön määrä on moninkertaistunut, jolloin yrityksen johdon on enää vaikea tuntea koko henkilöstöään.

Haastatteluiden mukaan yrityksen siivouspuolella on määritetty vain yksi virallinen esimies, vaikka työssä on lähes 200 työsopimusta. Kunkin paikkakunnan siivoustiimillä on aluekoordinaattori, joka toimii siistijöiden tukena ja turvana. Yrityksen kulttuuriin kuuluu, että on mahdollisimman vähän ”hienoherroja”, mikä näkyy siten, että niin sanottuja ylimääräisiä esimiesrooleja on pyritty välttämään. Yrityksen vahva kulttuuri nähtiin hieman sotivan tämän hetken ongelman kanssa ja haastateltavat näkivät roolijaon yhtenä tämän hetken suurimpana kompastuskivenä. Tästä johtuen yritys on jakanut henkilöstönsä 20 hengen ryhmiin ja tarkoituksena olisikin löytää kullekin ryhmälle tiimin vetäjä, joka pystyisi tekemään arkisia päätöksiä ja kehittämään ryhmän toimintaa paremmaksi.

Aikaisemmin nousi esiin se, kuinka Koti Puhtaaksi Oy osallistaa ja luottaa henkilöstöönsä rekrytointitilanteissa. Haastateltavilta kuitenkin nousi esiin ongelmia liittyen rekrytointiprosessiin, mikä on myös yhteydessä edellä mainittuihin ongelmiin. Yrityksen myynnin nähdään sujuvan tällä hetkellä liiankin hyvin, sillä joudutaan perumaan jo sovittuja kauppoja siksi, että ei ole tarpeeksi työntekijöitä. Koti Puhtaaksi Oy:n rekrytointiprosessi nähdään muuten hyvänä, mutta se on liian hidas tämän hetkiseen markkinatilanteeseen nähden. Yrityksen kulttuurilliset laatukriteerit rekrytointiprosessissa nähdään korkeana, minkä johdosta rekrytointiputkesta ei pääse tarpeeksi ihmisiä läpi. Tämä nähtiin taloudellisena ongelmana, mutta enemmänkin inhimillisenä ongelmana, kun työtunteja kasaantuu liikaa yksittäisille henkilöille. Konkreettisenä toimenpiteenä tähän ollaan kehittämässä uudenlaista rekrytointiprosessia, joka työllistää enemmän ihmisiä. Täten saataisiin kullekin työtehtävälle oma tekijä, joka voi täysin keskittyä siihen. Kyseinen prosessi on vielä alkuvaiheessa, mutta siihen on laadittu tarkat suunnitelmat, mitä tarkastellaan tiiviisti.

”Tulee tehdä tehtävän jako selkeeksi, että kukin tietää mitä pitäisi tehdä ja mikä on kenenkin vastuu.”

Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös ongelmista, mitkä koskevat koko puhtaanapitoalaa. Isona alaa koskevana ongelmana nähtiin alan alhainen houkuttavuus. Ala on päässyt viimeisten vuosien aikana parempaan valoon,

mutta vielä on paljon tehtävää, jotta se vakiinnuttaa paikkansa. Myöskin se, että alan töitä tehdään vieläkin paljon pimeästi, huolestutti haastateltavia. Suurin osa siistijöistä tekee töitä liian pienellä korvauksella eikä heidän ihmisoikeuksiaan kunnioiteta. Koti Puhtaaksi Oy taistelee tätä vastaan ja haluaa tuoda läpinäkyvästi esille oikean kulurakenteen. Haastateltavien mukaan alan toimijoiden pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä, jotta kukin siisteysalan ammattilainen saisi ansaitun arvostuksen.

5.8 Kolme sanaa Koti Puhtaaksi Oy:stä

Tutkimuksen viimeisenä kysymyksenä kummasakin tiedonkeruumenetelmässä oli: ”Jos saisit kuvailla Koti Puhtaaksi Oy:tä vain kolmella sanalla, mitkä ne olisivat?”. Tällä haluttiin saada selville aitoja ja spontaaneja vastauksia yrityksestä. Vaikka kysymykseen vastataankin vain kolmella sanalla, se antaa mielenkiintoista tietoa siitä, mitä vastaajille tulee intuitiivisesti mieleen yrityksestä, jossa hän työskentelee. Sanat jotka esiintyivät useasti, olivat luotettava, avoin, kannustava, innostava, eloisa ja rento. Kun samaa kysyttiin haastateltavilta sanavalintoina toimivat eloisa, kunnianhimoinen, kehittyvä, yhteisöllinen ja ammattitaitoinen. Isoja eroja vastauksien välillä ei siis löytynyt. Vastauksista voidaan päätellä, että tapa jolla yritys viestii itsestään ulospäin, on aitoa. Kysymyksen tarkoituksena oli olla rento lopetus niin lomakkeelle kuin haastattelulle, mutta siinä katsottiin myös sitä, että korreloivatko sanat tutkimuksesta saatujen vastausten kanssa. Mitään ristiriitaa vastauksien välillä ei löytynyt, vaan kaikki vastaukset olivat samanhenkisiä kuin aikaisemmin. Kysymyksessä eniten käytetyt sanat:

4x Rento

7x Luotettava

5x avoin

6 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksien yhteenveto ja niistä nousseet päähavainnot nojaten tutkijan havaintoihin ja teoreettiseen aineistoon. Luvussa käydään myöskin läpi opinnäytetyön tutkimuksen laadullisuuteen vaikuttaneita tekijöitä, tutkimuksen johtopäätökset ja tutkimuksesta nousseet asiat, joihin yrityksen tulee keskittyä tulevaisuudessa.

6.1 Johtaminen, luottamus ja yrityskulttuuri

Verrattaessa lomakekyselystä ja haastatteluista saatuja vastauksia toisiinsa, ei selkeitä eroja noussut esiin, kun puhutaan Koti Puhtaaksi Oy:n johtamisesta. Vaikka tutkimukseen osallistuneiden taustoissa ja työtehtävissä oli paljonkin eroavaisuuksia, kukin näki yhtiön johtamisen suurin piirtein samanlaisena. Tutkimuksen mukaan yritys osallistaa koko työyhteisön johtajuuden kehittämiseen, mikä näkyy molemminpuolisena luottamuksena ja vuorovaikutuksena johdon ja henkilöstön välillä. Kyseinen vastaus korreloi työn teorian kanssa, sillä Pohjanheimo (2012) korostaakin kirjassaan, että johtajuudella tarkoitetaan organisaation prosessia, jossa päätöksen tekoon osallistetaan niin esimies kuin johdettavat. Etenkin se, että esimies nähdään enemmänkin kollegana kuin johtajana, nähtiin molemmissa aineistonkeruumenetelmissä todella positiivisena tekijänä. Tämä oli suorassa yhteydessä luottamuksen kasvuun.

Kuten aiemmin mainittu, Ristikankaan (2010, 20-40) mukaan ihannetilanne on se, että itse johtajakin oppii alaisiltaan koko ajan uutta. Tämä nousikin esille, kun haastateltiin Koti Puhtaaksi Oy:n esimiestehtävissä olevia. Mitä enemmän kuuntelee alaisiaan, sitä parempia vastauksia saadaan, sillä alaiset ovat niitä, jotka sitä suorittavaa työtä tekevät. (Pohjanheimo 2012, 300-304; Ristikangas 2010, 20-40.) Kuitenkin toiminta nähtiin tasavertaisena, tavoitteellisena, johdonmukaisena ja määrätietoisena. Siinä on tarkat ja selvät ohjenuorat, mikä taas lisää henkilöstön motivaatiota työntekoon. Kokonaisuudessaan tuloksista

voidaan päätellä se, että niin yrityksen johto kuin henkilöstö ovat tyytyväisiä siihen, miten yrityksessä johdetaan tällä hetkellä.

Johtamisteeman alla pohdittiin valmentavaa johtamista, mikä on opinnäytetyön kantava näkökulma. Verrattaessa yrityksen johdon ja henkilöstön ajatuksia valmentavasta johtamisesta, voidaan havaita monia yhtäläisyyksiä eikä mitään huomattavia eroja syntynyt. Kummatkin näkivät valmentavan johtamisen kuten Ristikangas (2010), eli toimintana, mikä on ”arvostava, osallistava tavoitteellinen tapa vaikuttaa.” (Ristikangas 2010) Tulosten kanssa samansuuntaisesti, Downeyn (2003) mukaan valmentava johtamisen tarkoituksena ei ole antaa suoranaisia käskyjä tai ohjeita, vaan herättää johdettavassa itseohjautuvuutta erilaisilla kysymyksillä, kuuntelemalla ja saada yksilö itse oivaltamaan paras mahdollinen ratkaisu (Downey 2003). Tutkimustulosten perusteella Koti Puhtaaksi Oy aktivoi henkilöstöä itseohjautuvaan ongelmaratkaisukykyyn pienissäkin arkisissa asioissa. Vaikka kohdeorganisaatio ei nimellisesti kerro harjoittavansa valmentavaa johtajuutta, voidaan molempien tutkimusmenetelmien vastauksista ja työn teoreettisesta viitekehuksesta päätellä, että yrityksen johtamisessa on vahvoja kytköksiä valmentavaan johtajuuteen. On hyvin mahdollista, että kohdeorganisaatio tiedostaa tavan millä he johtavat, mutta he eivät halua tehdä siitä suurempaa numeroa. Liitteessä 5. on yhteenveto tutkimuksen valmentamisen johtamisen havainnoista.

Tarkastellessa luottamusta ja sen toteutumista Koti Puhtaaksi Oy:ssä, valtaosa tutkimukseen osallistuneista olivat sitä mieltä, että yrityksessä vallitsee vahva ja monipuolinen luottamuksen ilmapiiri. Nämä tekijät otettiin myös esille tutkimukseen osallistuneiden toimesta, kun keskusteltiin yrityksen johtamisesta. Luottamus nähtiin kummassakin aineistonkeruumenetelmässä olevan tärkeä osa yrityksen menestystarinaa. Tärkeimpinä huomioina tästä teemasta nousivat henkilöstölle annettu vapaus itseohjautuvaan työskentelyyn. Yrityksellä on vahvat arvot, mutta näiden alla työskentely on suhteellisen vapaata. Yrityksessä hyväksytään epäonnistumiset ja kannustetaan jatkuvaan vuorovaikutukseen, olipa tilanne mikä tahansa. Henkilöstölle annetaan vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa koko organisaatiota koskevilla asioilla. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista ovat olleet vasta alle kaksi vuotta yrityksen palveluksissa. Tästä voidaan päätellä, että yritys on onnistunut luomaan jo todella aikaisessa

vaiheessa vahvan luottamuksen alaisiinsa. Sinek (2011) korostaakin sitä, että kuinka tärkeää on luoda tarkoitus työlle ja sen tekemiselle. Tämä näkyy Koti Puhtaaksi Oy:n osalta siitä, että he eivät puhu työhaastatteluista, vaan vuorovaikutteisista keskusteluista. Niissä tutustutaan hakijaan ja katsotaan sitä, onko työ mahdollisesti sellainen missä hakija viihtyisi. (Sinek 2011.)

Tarkastellessa tutkimuksesta saatuja tuloksia koskien Koti Puhtaaksi Oy:n yrityskulttuuria, ei selkeitä eroja tutkimukseen osallistuneiden kesken nousnut esiin. Yhtenä summauksena voidaan todeta, että vastaajien mielestä kohdeorganisaatio pitää huolta niin yksilöistä, kuin koko yhteisöstä tasavertaisesti. Etenkin luottamus, palautteenanto, avoimuus ja työhyvinvointi nähtiin tärkeinä palasina toimivalle yrityskulttuurille. Tutkimukseen osallistuneet olivat lähes yksimielisiä siitä, että yrityksessä vallitsee vahva luottamuksen ilmapiiri, missä kannustetaan jatkuvaan kehitykseen ja hyvinvointiin. Palautetta voi ja kuuluu antaa, olipa tilanne mikä tahansa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimi se, että yrityksen johto, etenkin toimitusjohtaja, on jatkuvasti mukana palautteenannossa. Kuten Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014) nostavatkin työn teoriassa esille, organisaatioiden ongelmista ylimmän johdon tiedossa on vain 4%, keskijohdon tiedossa 9%, työjohdon tiedossa 74% ja henkilöstön tiedossa 100% (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32). Tulosten perusteella kaikki asiat mitkä koskevat yritystä, ovat kaikkien Koti Puhtaaksi Oy:n systeemiin kuuluvien tietoisuudessa. Yhtenä pääperiaatteena Koti Puhtaaksi Oy:llä toimiikin läpinäkyvyys, olipa kyse hyvistä kuin huonoista asioista.

Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014) mukaan myös palautteenanto ja sen laatu on suorassa yhteydessä siihen, että kuinka hyvinvoiva yritys oikeasti on. Tutkimuksesta käy ilmi se, että yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin todella monipuolisesti. Mäkelänkin (2018) mukaan yrityksen hyvinvointi on kokonaisuus, mihin vaikuttavat työ ja sen mielekkyys, työntekijöiden terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32; Mäkelä 2018.) Tuloksien mukaan Koti Puhtaaksi tarjoaa monipuolisesti erilaisia aineettomia ja aineellisia toimia hyvinvoinnin kehittämiseen. Henkilöstön diversiteetti on tiedostettu, minkä ansiosta osataan vastata kunkin yksilön tarpeisiin. Tuloksista voidaan päätellä se, että yritys on onnistunut luomaan yhteisen yrityskulttuurin, missä on helppo olla työnimikkeestä riippumatta. Kuitenkin oltiin yhtä mieltä siitä, että yrityksen

johto, etenkin toimitusjohtaja toiminnallaan on onnistunut jalkauttamaan kulttuurin koko työyhteisölle. Vaikkakin aineelliset työn ja työhyvinvoinnin keinot nähtiin hyvänä työn ja arjen tasapainottajana, tärkeämpänä nähtiin pienet arkiset teot, mitä yrityksessä tehdään. Auvinen (2017) toteaaakin, että työhyvinvoinnin kehittämistä ei saa tehdä liian hienoa. Koti Puhtaaksi on luonut tämän osaksi heidän päivittäistä arkeaan ja tätä ylläpidetään jokaisen työntekijän toimesta (Auvinen 2017).

6.2 Haasteet

Tutkimuksen perusteella Koti Puhtaaksi Oy:llä on haasteita ja ongelmia, mutta yritys on tiedostanut nämä jo varhain, ja yrityksessä ollaankin löydetty keinoja millä korjata ne. Mielenkiintoisena nostona voidaan pitää sitä, että yrityksessä koetaan olevan enemmän ongelmia kuin muissa yrityksissä, vaikka he ovatkin voittaneet Suomen paras työpaikka-palkinnon. Isoimpina haasteina tällä hetkellä voidaan pitää hidasta ja turhankin tarkkaa rekrytointiprosessia, resurssipulaa ja vahvaa yrityskulttuuria ja arvomaailmaa. Tuloksista pystyi kuitenkin huomaamaan sen, että ne henkilöt jotka olivat olleet yrityksessä vähiten aikaa, eivät niinkään nähneet konkreettisia haasteita yrityksen toiminnassa, mikä on täysin ymmärrettävää. Yrityksen johdolla oli tiedossa selkeitä kohtia, mitä pitäisi kehittää. Kuten aikaisemmistakin luvuista käy ilmi, yrityksessä on todella avoin keskustelukulttuuri. Jos yrityksessä on ongelmia, niin ne käsitellään henkilöstön kanssa ja annetaan kaikille mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä asiaa kohtaan. Tästä voidaan päätellä, että vaikka yrityksessä olisikin ongelmia, niin henkilöstö luottaa yritykseen ja siihen, että ongelmat tullaan ratkaisemaan tavalla tai toisella. Ei lietsota tai pelotella turhaan negatiivisilla asioilla, vaan keskitytään positiivisiin asioihin.

6.3 Opinnäytetyön luotettavuuden analysointi

Kuten opinnäytetyön luvussa 4.2 kävi ilmi, määrällisen lomakekyselyn vastausprosentti jäi valitettavan pieneksi (14%). Kyselyn suuresta kadosta ja pienestä vastausprosentista johtuen tutkimustulokset kuvaavat kokonaisjoukkoa vain suuntaa antavasti, eikä niistä voida tehdä koko organisaatiota kattavia

johtopäätöksiä. Lomakekyselyn laatuun negatiivisesti vaikutti tutkimusajankohta ja vallitseva pandemia (COVID-19). Vaikka työssä ei nostetukaan esille vallitsevaa maailman tilannetta, se on varmasti voinut vaikuttaa henkilöstön asenteisiin tutkimusta kohtaan. Tutkittava aihe on tuttu Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstölle, minkä vuoksi kyselyn paremmalla otsikoinnilla ja kysymysten asettelulla oltaisiin voitu saada enemmän ihmisiä kiinnostumaan siitä. Kysely piti sisällään 12 kysymystä, mikä on voinut myöskin olla syy siihen, että kyselyn täyttäminen on jätetty kesken. Koti Puhtaaksi Oy:n palkkalistoilla on myös henkilöstöä, jotka eivät osaa puhua Suomea. Tätä ei otettu huomioon tutkimusta tehdessä. Kuitenkin kaikki kyselyyn osallistuneista kuuluivat haviteltuun kohderyhmään, mikä taas lisää vuorostaan työn luotettavuutta. Suurin osa vastanneista oli ymmärtänyt tehtäväannon oikein ja vastannut juuri niitä asioita, mitä tutkimuksessa haettiin. Kyselylomakkeen valideettia vahvistettiin tukemalla kysymykset työn teoreettiseen viitekehykseen sekä aiheisiin, mitkä olivat tutkimusongelman kannalta relevantteja.

Tutkimuksen puolistrukturoidut teemahaastattelut menivät lähes suunnitelmien mukaisesti. Tarkoituksena oli saada syvempiä ajatuksia yrityksen toiminnasta, millä pystyisi tukemaan lomakekyselystä saatuja tuloksia. Haastatteluihin saatiin juuri ne henkilöt, jotka haluttiin. Tämä on tärkeää työn laadullisuuden kannalta. Haastatteluihin valmistauduttiin perehtymällä työn teoreettiseen viitekehykseen ja määrällisen tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluihin oltiin tehty suuntaa antava runko, mutta haastatteluiden kulku oli todella haastattelukohtaista. Haastattelun alku oli kussakin haastattelussa samanlainen, minkä jälkeen tutkija pystyi arvioimaan ne asiat joihin pitää kyseisessä haastattelussa keskittyä. Haastateltavat olivat todella oma-aloitteisia ja toivat esiin uusia näkökulmia, mitkä veivät keskustelua eteenpäin. Tarkoituksena oli mahdollisimman vähän ohjata keskustelua mihinkään ennalta suunniteltuun suuntaan, vaan katsoa mihin keskustelussa päästään. Osalta haastateltavista nousi esille se, että he olisivat voineet antaa tutkimukseen enemmän, mikäli olisivat tienneet haastattelukysymykset etukäteen. Tämä jätettiin kuitenkin tekemättä, sillä uskottiin, että tämä olisi ohjannut liikaa haastateltavien vastauksia.

Opinnäytetyön aihe oli tutkijan intohimo, mikä mahdollisesti näkyi haastatteluissa siten, että kerrottiin liikaa omia ajatuksia aiheeseen liittyen. Tässä vielä korostui

se, että tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta haastatteluiden pitämisestä ja analysoinnista, mikä varmasti vaikuttaa tutkimustulosten laatuun. Haastatteluiden edetessä tutkija huomasi sen, että vastauksissa näkyi toistuvia teemoja ja yhtäläisyyksiä vastauksissa, joten todettiin viiden haastattelun riittävän. Vaikka lisähaastattelut olisit voineet tuoda määrällistä lisävahvistusta tutkimustuloksiin, nähtiin haastatteluiden laadun korvaavaa niiden määrään. Jokaisen haastattelun jälkeen haastateltaville annettiin vapaa sana kertoa omia ajatuksiaan ja antaa palautetta haastattelusta. Suurempia kehitysideoita ei noussut ja kaikki haastateltavat pitivät tilannetta miellyttävänä, missä pystyi olemaan oma itsensä.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tutkimus olisi voinut mennyt paremmin. Määrällisen lomakekyselyn vastausprosentti oli pettymys niin tutkijalle kuin toimeksiantajalle. Laadullisten haastatteluiden valitseminen toiseksi tutkimusmenetelmäksi määrällisen tutkimuksen jälkeen oli hyvä päätös, sillä loppujen lopuksi molemmat tutkimusmenetelmät täydensivät hyvin toisiaan, eikä aineistojen yhdistämisessä tullut ongelmia, sillä tulokset tukivat toisiaan. Tuloksista saatiin selville toistettavia ilmiöitä ja paljon samoja teemoja, joita nousee esille myös työn teoriaosuudessa.

6.4 Johtopäätökset

Tutkimusaineiston ja työn teoreettisen aineiston perusteella voidaan todeta, että Koti Puhtaaksi Oy:n johtamisessa ei ole suurempia kriittisiä ongelmakohtia, mitkä näyttäytyisivät henkilöstölle. Tutkimuksen kautta ei myöskään noussut esille uusia asioita, mitä yrityksen johto ei olisi tiedostanut. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista pitivät johtamista pätevänä ja maanläheisenä, missä kukin henkilöstön jäsen osallistetaan tehtäviin päätöksiin. Koti Puhtaaksi Oy:n toimintaa katsasteltiin monesta eri perspektiivistä ja lähes kaikista tutkimuksen osista nousi samoja keskeisiä teemoja esille – *luottamus, yhteisöllisyys, avoimuus ja tasa-arvoisuus*. Samat teemat toistuivat useasti työn teoreettisessa aineistossa. Kyseinen ilmiö antaa vahvistusta siitä, että valmentavalla johtamisella onnistuessaan on mahdollisuus luoda psykologisesti turvallinen ja kehittyvä työyhteisö, jossa yllä mainitut asiat ovat keskiössä. Great Place To

Work:n vuonna 2016 teettämän maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan organisaatiot, joissa on *luottamukseen* perustava yrityskulttuuri, menestyvät niin inhimillisesti kuin taloudellisesti. Liikevaihdollinen kasvu on jopa 36% verrattuna niihin yrityksiin, missä näihin ei kiinnitetä huomi (GPTW 2016.) Vuonna 2017 Koti Puhtaaksi Oy:n liikevaihto oli 0,9 miljoonaa euroa ja vuonna 2019 se oli 3,2 miljoonaa euroa. Eli liikevaihdollinen kasvu on kolminkertaistunut kahdessa vuodessa

Vaikkakin yrityksen henkilöstön määrä on kasvanut eksponentiaalisesti viimeisten vuosien aikana, yritys on onnistunut ylläpitämään niin henkilöstö- kuin asiakaskokemusta, mikä taas korreloi yrityksen monipuolisen menestymisen kanssa. Verrattaessa tutkimuksen tuloksia luvussa 2.1 PAM:in (2019) julkaisemaan vetovoimabarometriin, tulosten mukaan Koti Puhtaaksi Oy on onnistunut luomaan päinvastaisen ilmiön alalla (PAM 2019). Tutkimukseen osallistuneet kokivat, että heitä kohdellaan tasavertaisesti ja heidän ammattitaitonsa luotetaan riippumatta siitä, kuinka kauan on ollut yrityksessä tai mitä työnimikettä kantaa.

Kohdeorganisaatio on nostettu mediassa monesti esille siitä, että he maksavat henkilöstölleen keskivertoa korkeampaa palkkaa. Tästä huolimatta vain murto-osa tutkimukseen osallistuneista nostivat aineellisen pääoman jalustalle. Tutkimukseen osallistuneiden puheista korostui aineettomien voimavarojen ja palkitsemisen tärkeys. Tutkimukseen osallistuneista paistoi sisäinen motivaatio ja into työntekoa kohtaan. Koti Puhtaaksi Oy:n johto on tietoinen siitä, että heidän vahvojen arvojen noudattaminen maksaa yritykselle. Yhtiö ei näe tätä ongelmana, sillä kaikkea ei voida mitata rahassa. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että yrityksen johto on saanut omalla esimerkillään tekemisille syvällisen tarkoituksen ja merkityksen. Ahonen (2020) toteaaakin, että merkityksellisyyden kokemuksen omaava työntekijä sitoutuneempi, hyvinvoivempi, luovempi, terveempi ja onnellisempi (Ahonen 2020).

Työn tutkimus- ja teoriaosuuden perusteella voidaan todeta, että Koti Puhtaaksi Oy:llä on vahva valmentava ote johtamisessa. Tutkimustulokset ja työn teoreettinen viitekehys täydensivät toisiaan, eikä minkäänlaisia ristiriitoja syntynyt. Yrityksen johto ja henkilöstö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa

toistensa kanssa ja luottamus on molemminpuolista. Yritys on asettanut yhdessä tavoitteet, mihin pyritään aidosti koko työyhteisön voimin. Proaktiivisuudella annetaan tilaa ja halutaankin luoda omistajuuden tunnetta kullekin henkilöstön jäsenelle. Vaikka henkilöstölle annetaan paljon vapauksia työntekoon, toiminta ei ole Ibarra & Scoularin (2019) esittämää Laissez-faire "antaa olla"-politiikkaa (Ibarra & Scoular 2019). Prosessien toimivuutta tarkastellaan jatkuvasti yrityksen johdon toimesta ja he haluavat olla tietoisia siitä, miten prosessit etenevät. Toiminta onkin lähempänä tilannekohtaista valmentamista, missä toimintatapoja osataan soveltaa yksilön ja tilanteen vaatimalla tavalla. Vaikkakin yritys on menestynyt Great Place To Work kilpailussa, toiminta nähtiin kunnianhimoisena ja nöyränä. Yritys aikoo osallistua jatkossakin kyseiseen kilpailuun ja tavoitteena on olla Suomen paras työpaikka niin pienissä, keskisuurissa kuin suurissa yrityksissä.

6.5 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen perusteella yhtiön ongelmat ovat loppujen lopuksi positiivisia ja niitä pidetään ennemminkin haasteina kuin ongelmina. Tutkimusprosessin aikana nousseista "ongelmista" suurin osa oli jo yrityksen johdon tiedossa ja näihin heillä oli tarkat toimintasuunnitelmat. Kunkin haasteen taustalla oli yrityksen vahvat arvot ja kulttuuri, mitkä nähtiin samanaikaisesti niin vahvuutena, kuin haasteena. Haasteet kulminoituivat yrityksen kasvun mukana tulleisiin muuttujiin. Yrityksellä on kasvuhaluja ja tällä hetkelläkin on suunnitelmissa uusia paikkakuntia, mihin Koti Puhtaaksi Oy seuraavaksi laajentuu. Kuitenkaan yrityksen kulttuurista ja arvoista ei haluta poiketa, mikä taas näkyi siinä, että yrityksen rekrytointiprosessista ei pääse tarpeeksi ihmisiä läpi.

Kuten haastatteluissakin kävi ilmi, yritys joutuu perumaan jo tehtyjä kauppoja henkilöstövajeen vuoksi. Yritys on kuitenkin tiedostanut tämän ja aikovatkin uudistaa rekrytointiprosessiaan siten, että kullekin rekrytointiprosessin vaiheelle hankitaan oma henkilö. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, että yrityksen rekrytointikriteerit ovat todella tiukat. Kehitysehdotuksena olisi kiinnittää huomiota entistä enemmän siihen, ketkä ovat rekrytointiprosessissa mukana. On hienoa, että henkilöstö on otettu osaksi rekrytointiprosessia. Tästä huolimatta kaikilla

yhtiön jäsenillä on yhteiset arvot ja yhteinen kulttuuri, mitä he hengittävät työnimikkeestään riippumatta. Prosessia voisi mahdollisesti nopeuttaa se, että annettaisiin luotto rekrytointitiimille ja heidän päätöksilleen.

Kullekin Koti Puhtaaksi Oy:n toimipisteelle on nimitetty oma aluekoordinaattori, joka huolehtii omasta tiimistään. Tutkimuksen perusteella aluekoordinaattori ei kuitenkaan toimi niin sanottuna virallisena esimiehenä, koska yritys yrittää välttää liiallisia hierarkioita organisaation sisällä. Tutkimuksessa korostui, että mitä enemmän henkilöstöä tulee, sitä vaikeampi on tuntea heidät kaikki. Kun tapahtuu kasvua, on täysin inhimillistä, ettei tunne jokaista henkilöstön jäsentä. Tämän vuoksi olisikin järkevää määrittää kullekin osastolle selkeä lähiesimies. Yrityksen toimintaperiaatteita tarkastellessa vertaisjohtamisen malli voisi sopia hyvin, sillä se ei rikkoisi yrityksen matalaa hierarkiaa. Purokurun (2018), Brownin & Grantin (2010) mukaan vertaisjohtaminen on yksi tulevaisuuden organisaatioiden konkreettisimmista työtavoista, millä pystytään kehittämään yksilön itsensä johtamistaitoja (Purokuru 2018; Brown & Grant 2010). Kukin tiimi valitsee keskuudestaan yhden henkilö, joka toimii tiimijohtajana. Näin ollen tehtävää hoitaa henkilö, joka on jatkuvasti läsnä arjessa, tuntee yrityksen toimintatavat ja henkilöstön hyvin, mikä taas helpottaisi arkisten asioiden hoitamista. Samalla osallistettaisiin henkilöstö päätöksentekoon eikä laiminlyötäisi matalahierarkista kulttuuria.

Mitä suuremmaksi henkilöstön määrä kasvaa, sitä systemaattisempaa toiminnan pitää olla. Tätä pystytään tehostaa tarjoamalla erilaisia johtajuuskoulutuksia niin henkilöstölle kuin esimiehille. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Tiimimestarit® tiimivalmentajakoulutusta. Tätä kautta olisi myös mahdollisuus verkostoitua eri alojen toimijoiden kanssa ja saada uudenlaisia ideoita, millä kehittää omaa toimintaa. Näin voitaisiin olla varmoja siitä, että yrityksen johtaminen pysyy korkealla tasolla.

Yrityksen joka kuukautiset palaverit ja palauteringit nähtiin tuovan tärkeää tietoa niin yksilöiden kuin yhtiön toiminnasta. Kuten luvussa 3.3.3 käy ilmi, että yrityksellä ei ole käytössä kahdenkeskeisiä kehityskeskusteluita. Yritys on pärjännyt ilman niitäkin, mutta niihin investoiminen voisi tuoda vielä entistä enemmän lisäarvoa yrityksen toimintaan. Ulla Uutela (2019, 29-31)

väitöskirjassaan toteaa kehityskeskusteluiden olevan tärkeä työkalu esimiehen ja henkilöstön jäsenen rakentaessa työhyvinvointia edistävää yhteistyötä sekä työssä oppimista ja kehittymistä. Niiden avulla voidaan vielä paremmin selkeyttää niin yksilön kuin yhteisön tavoitteet (Uutela 2019, 29-31). Tämä mahdollisesti edesauttaisi kunkin yksilön maksimaalisen potentiaalin hyödyntämisen, niin yksilö- kuin tiimitasolla. Tiimikohtaiset ja yksilö palaverit täydentäisivät toisiaan ja sitä kautta voitaisiin tehostaa niin yksilöiden kuin koko organisaation kehitystä. Hyvänä työkaluna kehityskeskusteluita tukemaan voidaan pitää luvussa 3.3.3 esitettyä oppimissopimusta. Näin ollen keskusteluille olisi selkeä runko, minkä pystyisi monistamaa tuleviinkin kehityskeskusteluihin.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Koti Puhtaaksi Oy:n mahdollisia johtamisen ongelmakohtia ja saada henkilöstöltä tärkeää tietoa, jolla kehittää yrityksen toimintaa. Tarkoituksena oli myös vahvistaa käsitystä siitä, että valmentava johtaminen ei ole enää erillinen johtamisen työkalu, vaan se on iso nykyajan yrityskulttuuria. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstöltä ja tutkimukseen osallistui niin yrityksen johtoa kuin henkilöstöä. Lähtöasetelmat tutkimukseen olivat todella mielenkiintoiset, sillä yritys oli palkittu toiminnastaan ja he operoivat toimialalla, mikä ei ole ollut suuressa suosiossa viimeisten vuosien aikana.

Tuloksista kävi ilmi, että tutkimukseen vastanneiden mielestä yhtiöstä ei löydy suurempia johtamisen ongelmakohtia. Ne haasteet ja ongelmat jotka nousivat esille, tulivat yrityksen johdolta ja niihin oltiin jo kehitelty toimintasuunnitelmia. Niitäkään haasteita ei olisi, mikäli yritys ei kasvaisi, joten haasteita voidaan pitää positiivisina. Teoria-aineiston ja tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että yritys hyödyntää joka päiväisessä arjessaan vahvasti valmentavaa johtamista. Tämä opinnäytetyö vahvistaa käsitystä siitä, että valmentava johtaminen ei ole enää poikkeus eikä pelkästään johtamisen työkalu, vaan se on osa nykyaikaista yrityskulttuuria ja sillä suorainen yhteys hyvinvoivaan ja menestyvään yritystoimintaan toimialasta riippumatta. Mitä yhteisöllisempää sekä kollektiivisempää toiminta on, sitä hyvinvoivempi vallitseva yrityskulttuuri on. Koti Puhtaaksi Oy toimii oivana esimerkkinä siitä, ettei tarvitse olla IT-alan yritys, jotta pystyy harjoittamaan valmentavaa otetta johtamisessa.

Kokonaisuudessa opinnäytetyöprosessi oli todella opettavainen kokemus. Aihevalinta oli helppo sillä opintoni ovat pyörineet saman teeman alla. Opintojen varrella on tarttunut mukaan todella paljon oppeja ja halu oppia aiheesta lisää kasvoi opinnäytetyöprosessin edetessä. Työ antoi todella paljon tärkeää oppia ja konkreettisia esimerkkejä työelämästä, johon itsekin olen kohta siirtymässä.

Ajankohta opinnäytetyölle oli todella haastava vallitsevan COVID-19 pandemian takia. Työn kautta ei saatu tuotua uutta tietoa yrityksen toiminnasta eikä

tutkimustuloksilla pystytään tekemään lopullisia, koko organisaatiota koskevia päätelmiä yrityksen johtamisesta. Täten näen tärkeäksi aiheen jatkotutkimuksen parempana ajankohtana. Vaikka tutkimuksen osallistumisprosentti oli pienempi kuin mitä haluttiin, saatiin luotua olosuhteisiin nähden kattava tietopaketti yrityksen toiminnasta. Vallitsevasta tilanteesta ja tiukoista aikatauluista huolimatta yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli lähes saumatonta ja joustavaa. Olen varma siitä, että molemmat osapuolet saivat tästä tärkeitä oppeja ja uusia ajatuksia, joilla kehittää omaa toimintaansa.

Puhtaanapitoala ei ollut ennen opinnäytetyöprosessia kovinkaan tuttu, mutta prosessin aikana arvostus sitä kohtaan nousi. Alalla on vieläkin todella paljon epäkohtia, etenkin kun puhutaan ihmisoikeuksista ja niiden toteutumisesta. Koti Puhtaaksi Oy tekee tärkeää yhteiskunnallista työtä näiden asioiden eteen, mistä monen eri toimijan pitäisi ottaa mallia. Koen aiheen jatkotutkimisen todella tärkeäksi kaikissa puhtaanapito- ja palvelualan yrityksissä. Vielä on liian monta yritystä, jossa henkilöstö ei saa arvoistaan johtamista. Toivon mukaan Koti Puhtaaksi Oy jatkaa aktiivista henkilöstön kehittämistä ja läpinäkyvyyttä. Sillä on todella iso vaikutus yhteiskunnallisesti.

Koti Puhtaaksi Oy:n toiminta on laajentunut vuosi vuodelta, eikä suunta ole näillä näkymin muuttumassa. Mitä enemmän henkilöstöä tulee, sitä vaikeammaksi vahvan kulttuurin ja arvojen ylläpitämisestä sekä jalkauttamisesta tulee. Olisikin mielenkiintoista saada tulevaisuudessa jatkotutkimusta siitä, että onko yrityksen kulttuuri muuttunut kasvun myötä. Koti Puhtaaksi ottaa nämä varmasti haasteena vastaan. Enkä epäile, etteivätkö he onnistuisi voittamaan niitä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. Pajunen, H. Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä, valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Hämeenlinna.
- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari.
- Ahonen, P. 2020. Merkityksen johtaminen. Luettu 22.9.2020. <https://heko.fi/merkityksen-johtaminen/>
- Ahonen, R. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki. Management institute of Finland
- Ahonen, R. 2014. Lohtaja-Ahonen, S. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.
- Ammattinetti. Siivouspalvelut. N.d. Luettu 12.3.2020. <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/20/4192afcac0315a8d006e141d33489373>
- Atalent. 2019. Nuorten ammattilaisten johtaminen. Luettu 22.4.2020. <https://atalent.fi/nuorten-ammattilaisten-johtaminen>
- Barner, R. Higgins, J. 2007. Understanding implicit models that guide the coaching process. Journal of management development. Luettu 23.9.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621710710726053/full/html>
- Benincasa, R. 2012. 6 leadership styles, and when you should use them. Luettu 16.10.2020. <https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>.
- Carlsson, M. Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2008. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Cunningham, I. 1999. The Wisdom of Strategic Learning. Gover Publishing Ltd.
- Downey, M. 2003. Effective coaching. Texere.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Työvoiman vaihtuvuudessa on alakohtaisia eroja. Luettu 22.3.2020. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/10/24/tyovoiman-vaihtuvuudessa-on-suuria-alakohtaisia-eroja/>
- Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. Te Journal of Management Development. Luettu 23.9.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621719910300810/full/html>
- Flaherty, J. 2004. Coaching. Evoking excellence in others. Gaille, B. 2018. 16 advantages and disadvantages of transactional leadership. Luettu 22.9.2020.

<https://brandongaille.com/16-advantages-and-disadvantages-of-transactional-leadership/>

Glad, L. 2020. Osaatko toimia oikein kehityskeskustelussa? Lue asiantuntijan neuvot työntekijälle ja antajalle. Duunitori. Luettu 19.10.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/kehityskeskustelu-vinkit>

Gray, A. 2016. The 10 skills you need to thrive in the Fourth industrial revolution. Luettu 10.7.2020. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Great Place To Work. 2020. Trust index. <https://www.greatplacetowork.fi/sertifiointi>

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2014. Bookwell Oy. Porvoo.

Helakorpi, S. 2017. Tiimit ja parviäly. Luettu 9.9.2020. <https://sites.google.com/site/tiimitjajaettusaaminen/tiimit-ja-oppiva-organisaatio>

Helkama, K. Johdatus sosiaalipsykologiaan. 2020. E-kirja. Edita publishing Oy. Suomi.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – Valmenna ja sparraa menestykseen. Otava Oy. Keuruu.

Holm, R. Poutanen, P. Ståhle, P. 2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Luettu 22.6.2020. <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>

Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Ibarra, H. Scoular, A. 2019. The leader as Coach. Luettu 22.9.2020. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

ISS. 2020. Luettu 7.8.2020. <https://www.fi.issworld.com/>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. E-kirja.

Jalli, T. 2018. Dialoginen ja valmentava johtaminen. Luettu 12.4.2020. <https://kansalaisareena.fi/tapahtumat/vapaaehtoistoiminnan-koordinaattoreiden-syysseminaari-201>

Jouttimäki, R. 2020. Valmentava johtaminen on arvostava, osallistava ja tavoitteellinen tapa vaikuttaa. Luettu 2.7.2020. <https://www.aktiivi-instituutti.fi/reijo-jouttimakivalmentava-johtaminen-on-arvostava-osallistava-ja-tavoitteellinen-tapa-vaikuttaa/>

Junkkari, J. Nyström, S. N.d. Motorola mentoroinnin työkaluna. Luettu 20.4.2020.
<https://www.intotalo.com/motorolamentoroinnissa/>

Jyväskylän yliopisto. 2020. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Luettu 20.9.2020.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>

Jyväskylän yliopisto. 2020. Tutkimusprosessi. Luettu 20.9.2020.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi>

Jyväskylän yliopisto. 2020. Tutkimusstrategiat. Luettu 20.9.2020.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Kaivola. Launila. 2007. Yhteistyö ja yhteisöllinen johtaminen. Luettu 24.9.2020
<https://sites.google.com/site/yhteisollisyys/home/yhteistyoe>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy.

Kansalaisareena. 2019. Dialogi ja valmentava johtaminen. Luettu 7.4.2020.
<http://www.kansalaisareena.fi/ka2016/wp-content/uploads/2019/01/Dialoginen-ja-valmentava-johtaminen-Kuopio-8.11.2018-ilovepdf-compressed.pdf>

Kautto. 2017. Tiimiakatemia. Luettu 4.4.2020.
<https://tiimiakatemia.agileus.fi/fi/blogi/oppimissopimus/>

Kinger, T. N.d. A 12-minute summary of start with why by Simon Sinek. Luettu 10.4.2020.
<https://www.freshworks.com/freshsales-crm/resources/summary-of-start-with-why-blog/>

Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen. Konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksia. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=>

Korkiakoski, K. Asiakaskokemus Ja Henkilöstökokemus – Uusi aika, uudenlainen johtaminen. 2019. E-kirja. Alma Talent Oy.

Koti Puhtaaksi Oy. Luettu 23.7.2020. <https://www.kotipuhtaaksi.fi/yritys/>

Kurttila, M. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. E-kirja.

Ladyshevsky, R. 2010. The manager as a coach as a driver of organizational development. Leadership & organization development. Luettu 9.9.2020.
https://pdfs.semanticscholar.org/b454/b58acbe51a32ce29c7c828ae5ecaa0ac67bb.pdf?_ga=2.57244514.931888349.1604868434-1587951073.1604868434

- Lakimiesliitto. N.d. Kehityskeskusteluopas. Luettu 4.10.2020.
https://www.lakimiesliitto.fi/site/assets/files/19727/kehityskeskusteluopas_net-tiin.pdf
- Leino, S. 2015. Miten menestyvät organisaatiot motivoivat milleniaaleja? Luettu 22.4.2020.
<https://helsinki.mma.fi/blogi/miten-menestyvat-organisaatiot-motivoivat-milleniaaleja>
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten. E-kirja.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaation toiminnan kulmakivet. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf
- Martela, F. 2015. Valonöörit – sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus. E-kirja.
- Martela, F. Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Luettu 12.9.2020.
http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/sisa_inen_motivaatio.pdf
- Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi. Helsinki: Alma Talent
- Maslow tarvehierarkia kuvio. Luettu 12.10.2020.
<https://studythings.wordpress.com/2012/09/13/maslowin-tarvehierarkia/>
- McCarthy, G. Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opprtunities and training. University of Wollongong. Research Online. Luettu 13.10.2020.
<https://core.ac.uk/reader/193226050>
- Mielonen, S. N.d. Systeemiajattelu. Luettu 8.6.2020.
http://mlab.taik.fi/polut/Yhteiskunnalliset/tyokalu_systeemiajattelu.html
- Monella. 2020. Suurimpia siivousfirmoja Suomessa. Luettu 7.8.2020.
<http://monella.fi/suurimpia-siivousfirmoja-suomessa/>
- Mäkelä, A. 2018. Miten sinun työpaikallasi rakennetaan työhyvinvointia? Luettu 1.9.2020.
- Nivala, M. N.d. Motivaation merkitys ja sen johtaminen. Luettu 22.7.2020.
<https://mercuri.fi/insights/motivaation-merkitys-ja-sen-johtaminen/>
- Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä.
- Oppivatiimi. N.d. Tiimicoaching. Luettu 22.4.2020. <http://oppivatiimi.blogspot.com/p/tiimocoaching.html>
- PAM. Materiaalipankki. Luettu 1.3.2020. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1158_palvelualojen-taskutilasto-2019.pdf

PAM. Materiaalipankki. Luettu 1.3.2020. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1218_pamin_vetovoimabarometri_2019.pdf

PAM. Materiaalipankki. Luettu 1.3.2020. https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1286_suhdannebarometritiedotteet-2019.pdf

PAM. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan aloja koskeva työntekijöiden työehtosopimus. Luettu 1.3.2020. <https://www.pam.fi/wiki/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluita-koskeva-tyontekijoiden-tyoehtosopimus.html>

Park, S. McLean, G. Yang, B. 2008. Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. Luettu 2.9.2020. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>

Peda. N.d. Jyväskylän kristillisen koulun opetussuunnitelma. Mitä on dialogi? Luettu 30.10.2020. <https://peda.net/kristilliset-koulut/koulut/jkk/kristillinen/luku4/4-2/dialogi/mit%C3%A4-on-dialogi>

Pink, D. 2011. Drive. The suprising truth about what motivates us. Riverhead books. Usa.

Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä – Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Puhtausala. 2019. Toimialatietoja. Luettu 22.5.2020. <https://puhtausala.fi/tietoa-alasta/toimialatietoja>

Purokuru, V. 2018. Johtaminen kuuluu kaikille! Luettu 12.10.2020. <https://www.humap.com/blogi/2018/05/johtaminen-kuuluu-kaikille/>

Ristikangas, M&V. Valmentava johtajuus. 2010. WSOYpro Oy

Ristikangas, V & M. 2019. Valmentava mentorointi. E-kirja. Alma talent.

Rope, T. Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Kauppakamari. E-kirja.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. J-impact. Helsinki

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Luettu 19.9.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline: The Art & practice of the learning organization. Currency.

Shipper, F. Weer, C. 2011. A longitudinal investigation of the impact of positive and negative coaching on team effectiveness. 2011 academy of management annual meeting. San Antonio. Texas. Luettu 23.9.2020. https://www.researchgate.net/publication/326521603_A_Longitudinal_Investigation_of_the_Impact_of_Positive_and_Negative_Coaching_on_Team_Effectiveness

Siistii hommaa. 2017. Miltä kiinteistöpalveluala pitää sisällään? Luettu 19.4.2020.
<http://www.siistiihommaa.fi/blogi/mita-kiinteistopalveluala-sisaltaa/>

Sinek, S. 2011. Start with why. Portfolio.

Soback, D. 2017. Valmentava esimiestyö. Luettu 10.8.2020.
https://vm.fi/documents/10623/3530076/Dan+Soback+_valmentava+esimiestyö+23.11.2017.pdf/ebf8965f-498f-4741-b56e-84f6a3ebc2da/Dan+Soback+_valmentava+esimiestyö+23.11.2017.pdf.pdf

SOL. 2020. Luettu 7.8.2020. <https://www.sol.fi/>

Sosiaalipsykologit ry. 2020. Mitä sosiaalipsykologia on? Luettu 11.10.2020.
<https://www.sosiaalipsykologit.fi/mita-sosiaalipsykologia-on/>

Sumkin, T. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. 2012. E-kirja.

Sydänmaanlakka, P. Älykäs johtajuus. Alma talent. 2004.

Terveysverkko. Motivaatio. Luettu 17.10.2020.
https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/#Mita_motivaatio_on_ja_mista_se_syntyy

Toivola, J. Koivikko, K. 2019. Miten syntyy vahva yrityskulttuuri? Luettu 8.10.2020
<https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/miten-syntyy-vahva-yrityskulttuuri/>

Työterveyslaitos. N.d. Hyvän johtamisen kriteerit. Luettu 3.10.2020.

Uusiautti, S. 2015. Success at work requires successful leaders? The elements of successful leadership according to leaders and employees of a Finnish mid-size enterprise. International Journal of Research Studies in Psychology. Luettu 12.8.2020.
http://consortiacademia.org/wp-content/uploads/IJRSP/IJRSP_v4i3/1164-4286-1-PB.pdf

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto.
<https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708>

Varis, T. 2017. Varo tätä duunissa. Saatat tappaa myös työkaverisin motivaation. Vantaan Sanomat. Luettu 3.9.2020.
<https://www.vantaansanomat.fi/paikalliset/1618015>

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessä maailmassa. E-kirja. Gaudeamus.

Viitala, R. Jylhä, E. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 2019. E-kirja. Edita.

Virtanen, J. 2017. Start with why. Luettu 10.4.2020. <https://jussivirtanen.fi/blog/start-with-why-simon-sinek/>

Waterman, R. 1994. What America does right.

Weselius, H. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Aalto yliopisto. 2017

Wheeler, L. 2011. How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement organizational goals? International Journal of Evidence Based Coaching. Luettu 15.10.2020. https://www.researchgate.net/publication/267852909_How_does_the_adoption_of_coaching_behaviours_by_line_managers_contribute_to_the_achievement_of_organizational_goals

Åhman, H. 2019. Keskusteluälykyys painetilanteissa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Åhman, H. Gustafsberg, H. 2017. Tilannetaju. E-kirja. Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1. Lomakekysely Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstölle

Kysymykset Vastaukset 28

Valmentava johtaminen - Miten valmentava johtaminen on yhteydessä yrityskulttuurin kehitykseen? CASE-Koti Puhtaaksi Oy

Tämä kyselytutkimus on osa Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemiaa, yrittäjyyttä ja tiimijohtamista opiskelevan Juha Hyytisen opinnäytetyötä. Koti Puhtaaksi Oy toimii työn toimeksiantajana ja opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yhtiön johtamista sekä saada henkilöstöltä tärkeää tietoa, jolla kehittää yhtiön toimintaa. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä niistä käy ilmi vastaajan henkilöllisyys.

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua vastata
- Muu...

Ikä *

- 15-30
- 31-45
- Yli 45

Kuinka kauan Koti Puhtaaksi Oy on toiminut sinun työnantajana? *

- Alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- Yli 2 vuotta

Mikä sai sinut hakemaan Koti Puhtaaksi Oy:lle? *

Pitkä vastausteksti

Eroaako Koti Puhtaaksi Oy:n johtaminen sinun aikaisemmista työnantajista? Jos eroaa, niin miten? *

Pitkä vastausteksti

Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa sinulle? Kuvaile muutamalla lauseella. *

Pitkä vastausteksti



Luottamus Koti Puhtaaksi Oy:ssä - Tämä osio pitää sisällään erilaisia väittämiä, joihin sinun tulee valita mielestäsi sopivin vaihtoehto. *

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mi...	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yrityksen sisäinen ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksessä vallitse...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys kannustaa ty...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys kohtelee kaik...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys on aidosti kii...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys hoitaa erilais...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautteenanto yrit...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yritys antaa työnte...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Minkälaisia toimia Koti Puhtaaksi Oy käyttää työn- ja työhyvinvoinnin kehittämiseen? *

Pitkä vastausteksti

.....



Onko asioita, mitä muuttaisit Koti Puhtaaksi Oy:n johtamiskulttuurissa? *

Ei ole. Olen täysin tyytyväinen siihen, miten yrityksessä johdetaan.

Kyllä

Jos vastasit kyllä, miten parantaisit yrityksen johtamiskulttuuria?

Pitkä vastausteksti

.....

Koti Puhtaaksi Oy on palkittu vuonna 2019 Suomen parhaimmaksi työpaikaksi ja tavoitteena on olla myös jatkossakin yksi Suomen parhaista työpaikoista. Miten tämä näkyy yrityksen kulttuurissa ja päivittäisessä arjessa? *

Pitkä vastausteksti

Jos saisit kuvailla Koti Puhtaaksi Oy:tä vain kolmella sanalla, mitkä ne olisivat? *

Pitkä vastausteksti

Liite 2. Haastatteluiden yksityiskohdat

Haastateltava	Rooli	Aika Koti Puhtaaksi Oy:llä	Haastattelu ajankohta	Haastattelun kesto	Haastattelutapa
1	Kehitysjohtaja	9 vuotta	16.9.2020 & 18.9.2020	43 minuuttia 11 sekuntia	Zoom-videopuhelu
2	Toimitusjohtaja	9 vuotta	21.9.2020	55 minuuttia 59 sekuntia	Zoom-äänipuhelu
3	Markkinoija	3 kuukautta	17.9.2020	39 minuuttia 46 sekuntia	Zoom-äänipuhelu
4	Myyjä	1 vuotta	28.9.2020	36 minuuttia 0 sekuntia	Puhelinhaastattelu
5	Hr-vastaava	9 vuotta	29.9.2020	49 minuuttia 58 sekuntia	Zoom-videopuhelu

Liite 3. Haastatteluiden kysymysrunko

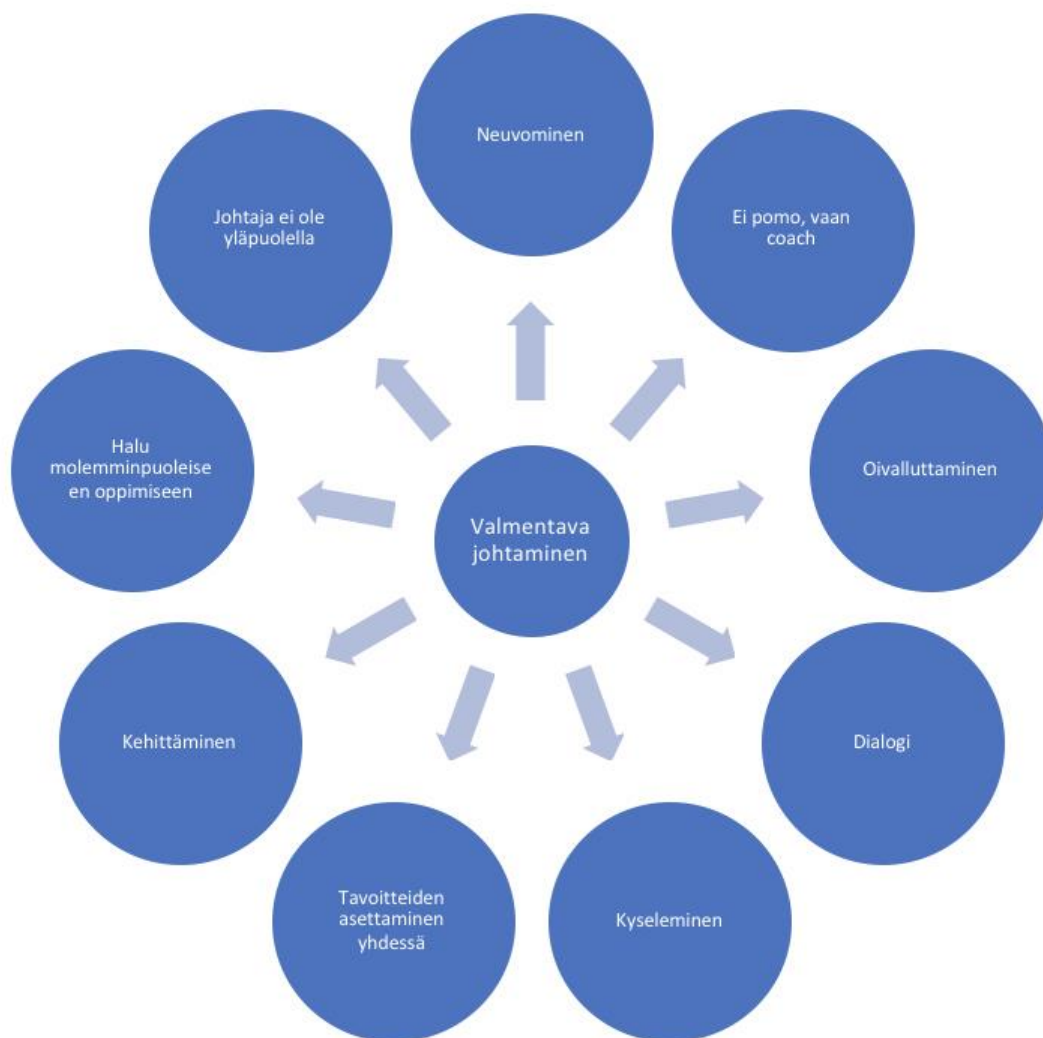
Haastatteluteemat apukysymyksineen

1. Johtaminen
 - Mitä hyvä johtaminen tarkoittaa sinulle?
 - Miten kuvailisit Koti Puhtaaksi Oy:n johtamista?
 - Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa sinulle?
2. Luottamus
 - Mitä luottamus tarkoittaa sinulle?
 - Miten luottamus näkyy Koti Puhtaaksi Oy:ssä?
 - Miten sinä kuvailisit yrityksen palautteenantokulttuurin?
3. Työn ja työhyvinvoinnin kehittäminen
 - Miten Koti Puhtaaksi Oy pitää huolta työn ja työhyvinvoinnin kehittämisestä?
 - Miten yrityksessä käydään läpi erilaiset konfliktit ja painetilanteet?
4. Yrityskulttuuri
 - Miten Suomen paras työpaikka palkinto näkyy yrityksen arjessa?
 - Miten vallitsevaa kulttuuria ylläpidetään?
5. Haasteet
 - Minkälaisia ongelmia ja haasteita yrityksessä on?
 - Minkälaisia kehityskohteita on, kun miettii tulevaisuutta?
 - Minkälaisia haasteita siivousalalla on?

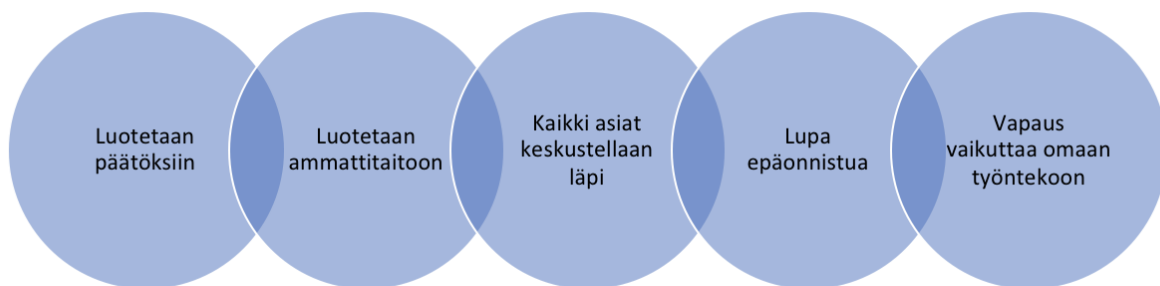
Liite 4. Miksi töihin Koti Puhtaaksi Oy:lle?



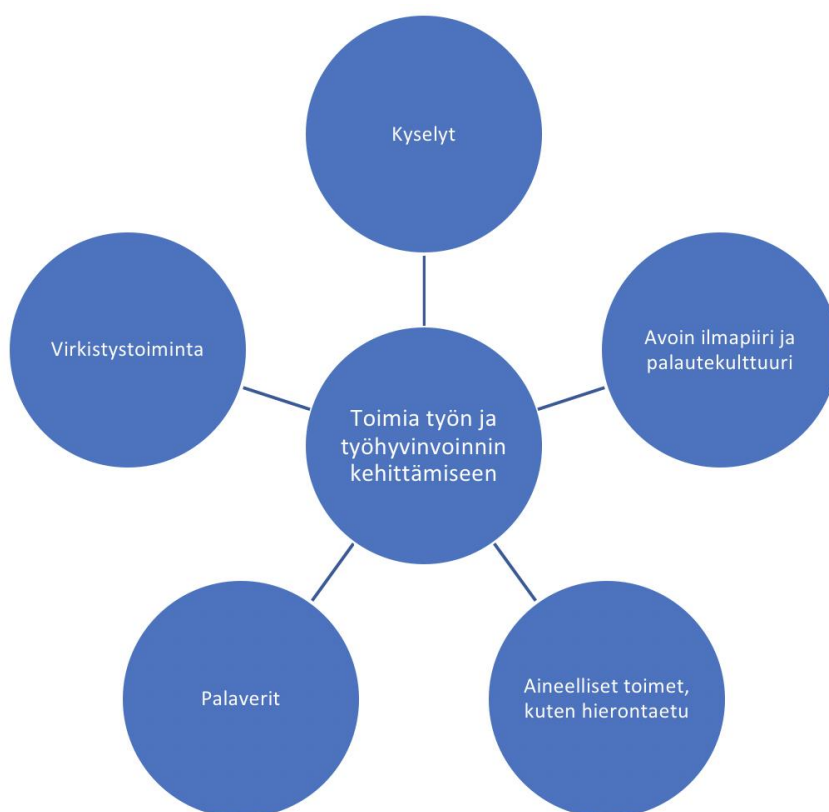
Liite 5. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa Koti Puhtaaksi Oy:n henkilöstölle



Liite 6. Luottamus Koti Puhtaaksi Oy:ssä



Liite 7. Koti Puhtaaksi Oy:n toimet työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen



Liite 8. Maslow'n tarvehierarkia

