



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ – AMMATTIKORKEAKOULU  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# HENKILÖSTÖKYSelyJEN POHJALTA TEHTYJEN KEHITTÄMISTOIMENPITEIDEN KÄYTÄNTÖÖN VIENTI ONNISTUNEESTI ESIMIESTYÖTÄ KEHITTÄMÄLLÄ

Case Wellness Varkaus

TEKIjÄ:

Hilppa Kukkonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Hilppa Kukkonen	
Työn nimi Henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vienti onnistuneesti esimiestyötä kehittämällä	
Päiväys 5.1.2021	Sivumäärä/Liitteet 89/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Wellness Varkaus -hanke	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin Wellness Varkaus -hankkeelle ja opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miksi samat ongelmat nousevat toistuvasti henkilöstökyselyissä esille tehdyistä kehittämistoimenpiteistä huolimatta ja kehittää kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viennin prosessia niin, että kehittämistoimenpiteet voitaisiin tulevaisuudessa jalkauttaa onnistuneesti. Varkauden kaupungin henkilöstökyselyissä nousee toistuvasti esille samat ongelmat aiempien henkilöstökyselyjen pohjalta tehdyistä kehittämistoimenpiteistä huolimatta. Monet yritykset ja organisaatiot kärsivät samasta ongelmasta.</p> <p>Teoriaosuus koostuu esimiestyöstä, esimiestyön kehittämisestä sekä muutoksista ja niiden jalkauttamisesta. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa toteutettiin teemahaastattelu Varkauden kaupungin tukipalvelupäällikölle, jotta saataisiin selvitettyä organisaation näkökulmaa ja toiveita, kyselytutkimus tukipalveluiden esimiehille pohjustamaan esimiesten valmennuspäivien toiminnallisen osuuden suunnittelua sekä toiminnallinen osuus, joka järjestettiin tukipalveluiden esimiehille ja koostui parityöskentelystä ja ryhmäkeskustelusta. Näistä saadun aineiston avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.</p> <p>Aineistonkeruun myötä selvisi, että syitä siihen, miksi samat ongelmat nousivat jatkuvasti henkilöstökyselyissä esille ja miksi henkilöstökyselyjen pohjalta tehtävien kehittämistoimenpiteiden jalkautus ei ole onnistunut, olivat resurssien puute, henkilöstökyselyjen sisältö, esimiesten viestintä ja puutteellinen henkilöstön osallistaminen. Tuli myös ilmi, että tukipalveluiden esimiehillä olisi halua ja tahtoa toteuttaa muutoksia, mutta monissa asioissa resurssien puute tulee vastaan.</p> <p>Näiden johtopäätösten pohjalta on tehty kehittämistyö, jossa on annettu toimenpide-ehdotuksia esimiestyön kehittämiseksi sekä luotu esimiesten vuosikello kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vientiä varten. Kunnallisorganisaatiossa resurssit ovat rajalliset eikä niihin ole välttämättä vaikutusmahdollisuuksia, mutta tukipalveluiden yksikössä voidaan osittain vaikuttaa kehittämistyön myötä henkilöstökyselyjen sisältöön, kehittää esimiesten viestintää ja lisätä henkilöstön osallistamista. Lisäksi kehittämistyön myötä yhtenäistetään käytäntöjä ja lisätään vastuunjako, mikä edistää esimiestyön tasalaatuisuutta ja henkilöstön tasa-arvoa.</p>	
Avainsanat esimiestyö, esimiestyön kehittäminen, muutosjohtaminen, muutosten jalkauttaminen, muutosten implementointi, henkilöstökyselyt	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Hilppa Kukkonen	
Title of Thesis Successful implementation of development activities based on personnel surveys by improving supervisory work	
Date 5.1.2021	Pages/Appendices 89/4
Client Organisation /Partners Wellness Varkaus project	
<p>Abstract</p> <p>This thesis was commissioned by Wellness Varkaus project and the purpose of this study was find out the reasons why the same problems emerge repeatedly in the personnel surveys conducted among the target organization despite undertaking some development activities. Moreover, a further purpose was to examine how to improve the practises of implementing the development activities in a manner facilitating their successful implementation in the future. In the City of Varkaus the same problems repeatedly emerge from the personnel surveys despite the fact that measures to develop operations have already been taken. A great number of companies and organizations are suffering with the same problem.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of supervisory work and its development activities as well as changes and their implementation. As data collection methods, firstly there was conducted a thematic interview for the Support Service Manager of the City of Varkaus in order to find out the organization's perspective and expectations, and secondly a survey for the supervisors of support services to support the planning of action-based work which was conducted among supervisors of support services composing pair work and group conversation.</p> <p>Based on the results, the reasons why the same problems were constantly highlighted in the personnel surveys and why the implementation of the development activities has not been successful thus far were the lack of resources, the content of the personnel surveys, supervisory communication and the lack of staff involvement. Furthermore, the results also indicated that the supervisors of support services would be willing to make changes but in many cases the lack of resources is stopping them.</p> <p>On the basis of these conclusions, this study provides some proposals for developing the managerial work and additionally, an annual clock was developed for the supervisors to support the implementation of the development activities. Resources are limited in a municipal organization and the support services do not have the power to influence that. However, the factors they can influence include the content of personnel surveys, improving the communication of supervisors and supervision of personnel. In addition, the development work will standardize practices and increase the division of responsibilities, which will promote the uniformity of managerial work and the equality of personnel.</p>	
Keywords supervisory work, developing supervisory work, change management, implementing changes, personnel surveys	

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta .....	6
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	7
1.3	Toimeksiantajan esittely .....	7
2	ESIMIESTYÖ .....	9
2.1	Esimiestyön määrittely .....	9
2.2	Esimiehen tehtävät .....	10
2.3	Hyvä esimiestyö .....	12
2.4	Johtamisen kompetenssit.....	13
3	ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN .....	16
3.1	Syitä esimiestyön kehittämiseksi .....	16
3.2	Esimiestyön kehittäminen yksilötasolla .....	17
3.3	Esimiestyön kehittäminen organisaatiotasolla .....	19
4	MUUTOKSET JA NIIDEN JALKAUTTAMINEN .....	23
4.1	Muutosta kohti henkilöstökyselyjen avulla.....	23
4.2	Muutokset ja muutosvastarinta.....	25
4.3	Muutosjohtaminen .....	26
4.4	Muutoksen jalkauttaminen .....	29
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	33
5.1	Tutkimusprosessin kulku.....	33
5.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma .....	34
5.3	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät .....	35
5.4	Aineiston keruu ja analysointi.....	36
5.5	Tutkimusten eettisyys ja luotettavuus .....	38

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	41
6.1	Tukipalvelupäällikön haastattelu .....	41
6.1.1	Esimiestyö.....	41
6.1.2	Henkilöstökyselyt ja kehitystoimenpiteiden toteuttaminen .....	42
6.1.3	Johtamisen johtaminen .....	42
6.1.4	Organisaation tuki .....	43
6.2	Kysely tukipalveluiden esimiehille .....	44
6.3	Parityöskentely ja ryhmäkeskustelu esimiesten valmennuspäivillä.....	48
6.3.1	Esimiestyö.....	50
6.3.2	Muutosjohtaminen.....	52
6.3.3	Organisaation tuki .....	53
6.3.4	Henkilöstökyselyjen tulokset.....	54
6.3.5	Yhteiset käytännöt ja vastuunjako.....	56
6.4	Yhteenveto .....	57
7	KEHITTÄMISTYÖ .....	62
7.1	Vuosikello .....	62
7.2	Muut kehittämisehdotukset.....	67
8	POHDINTA.....	69
8.1	Prosessin arviointi.....	69
8.2	Oppimisen arviointi .....	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	78
	LIITE 2. SAATEKIRJE .....	79
	LIITE 3. POHJUSTAVA KYSELY ESIMIESTEN VALMENNUSPÄIVILLE .....	80
	LIITE 4. MATERIAALIT ESIMIESTEN VALMENNUSPÄIVILLE. ....	85

## 1 JOHDANTO

Johdannossa esitellään tutkimusten taustaa ja syitä sille, miksi tämä opinnäytetyö on tehty, kerrotaan tutkimuksen tavoitteista sekä esitellään työn toimeksiantaja eli Wellness Varkaus -hanke.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jalkauttaminen onnistuneesti esimiestyötä kehittämällä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Wellness Varkaus -hanke, ja opinnäytetyön aihe on valikoitunut toimeksiantajan tarpeiden pohjalta. Opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa on myös toiminnallisia elementtejä. Opinnäytetyötä varten on toteutettu teemahaastattelu, tutkimuskysely sekä fasilitoitu parityöskentely ja ryhmäkeskustelu.

Case-organisaatiossa henkilöstökyselyissä nousee joka kerta esille samat ongelmat aiempien henkilöstökyselyiden pohjalta tehdyistä kehittämistoimenpiteistä huolimatta. Viimeisin henkilöstökysely case-organisaatiossa on toteutettu keväällä 2020. Esimiehet valitsevat henkilöstökyselyjen pohjalta tehtävät kehittämistoimenpiteet ja näin toimitaan myös jatkossa, mutta opinnäytetyöni tarkoitus on tutkia, miksi kehittämistoimenpiteiden jalkautus ei ole aiemmin onnistunut ja miten ne saataisiin jatkossa onnistuneesti jalkautettua.

Aihe on ajankohtainen myös monessa muussa organisaatiossa. Strategian implementointia ja työhyvinvointikyselyn toimenpiteiden jalkauttamista käsitteleviä opinnäytetöitä ja tutkimuksia löytyi, mutta aiheeni vastaavia opinnäytetöitä en onnistunut löytämään. Syyinä tällaisten tutkimusten puuttumiseen tai vähyyteen saattaa olla se, että vaikka henkilöstökyselyjä toteutetaan laajasti yrityksissä ja organisaatioissa, niiden potentiaalia kehittävänä elementtinä ei ole täysin osattu hyödyntää. Mm. työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen arvostus on jatkuvasti lisääntymässä ja niiden yhteys liiketoiminnan kannattavuuteen on tunnistettu, kuten myös esimiestyön laadun vaikutus edellä mainittuihin asioihin. Nämä asiat ovat nousseet ja tulevat edelleen etenevissä määrin nousemaan esille esimerkiksi Great Place to Work® -tutkimusten tuoman julkisuuden myötä ja organisaatioiden tahtotila olla hyvä työpaikka työntekijöilleen tulee lisääntymään. Uskon, että myös kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vientiä aletaan tutkimaan ja kehittämään lisää lähitulevaisuudessa, jotta kyselyiden vaikuttavuus nousisi ja niissä havaittuja kehittämiskohteita saataisiin parannettua esimerkiksi juuri esimiestyötä kehittämällä. Opinnäytetyössä tehdystä tutkimuksesta, saaduista tuloksista ja kehittämistyöstä voi mahdollisesti olla hyötyä myös muille saman ongelman kanssa painiville yrityksille.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena ja tarkoituksena on siis kehittää esimiesten käytäntöjä henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viettiin liittyen, jotta jalkautus saataisiin jatkossa toteutettua onnistuneesti. Käytännössä tarkastelen esimiestyön nykytilaa ja nykyistä uusien toimintatapojen käytäntöön viennin prosessia ja pyrin kehittämään siitä toimivan, jotta esimiesten olisi jatkossa helpompi jalkauttaa kehittämistoimenpiteet henkilöstön joukkoon. Kehittämistyön onnistumiseksi tutkin, miten esimiehet työssään tällä hetkellä toimivat, miten henkilöstökyselyjen ja niiden pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden kanssa on toimittu sekä kartoitan esimiesten ja organisaation ajatuksia kehittämistoimenpiteiden jalkauttamiseen liittyen. Edellä mainittuja asioita fasilitoitiin esimiesten kanssa, ja fasilitoinnin myötä toisilta opitut asiat ja ilmoille heränneet ideat siirtyivät jo osittain käytäntöön. Tämän kaiken pohjalta voin opinnäytetyössäni kehittää esimiestyötä kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viennin osalta, jonka seurauksena henkilöstökyselyjen pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet pyritään jalkauttamaan tulevaisuudessa onnistuneesti.

## 1.3 Toimeksiantajan esittely

Wellness Varkaus -hanke on aloitettu 1.1.2020 ja tulee kestämaan vuoden 2022 loppuun saakka. Hankkeen koordinaattorina toimii Savonia-ammattikorkeakoulu ja osatoteuttajana Varkauden kaupunki. (Savonia-ammattikorkeakoulu, 1). Käytännössä Varkauden kaupunki on tämän opinnäytetyön case-organisaatio.

Varkauden kaupunkiin rakennetaan uusi Terveyskampus. Terveyskampuksen rakentamisella on suuria vaikutuksia koko organisaation toimintaan ja henkilöstöön. Kaupungin henkilöstön ikärakenne aiheuttaa myös muutoksia, sillä suuri määrä henkilöstöstä tulee eläköitymään lähivuosina (Savonia-ammattikorkeakoulu, 2). Myös tukipalveluista on eläköitymässä sekä esimiehiä että henkilöstöä. Tapahtuvien muutosten vuoksi aloitettiin Wellness Varkaus -hanke.

Hankkeessa kehitetään Varkauden kaupungin henkilöstön johtamista, esimiestyötä, työyhteisöä ja palveluita. Tavoitteena on muuttaa koko organisaation toimintakulttuuria, jonka myötä mm. asiakaskokemukset palvelutilanteissa paranevat ja työnantajaimago sekä työntekijöiden saatavuus paranevat työhyvinvoinnista huolehtimisen myötä. (Savonia-ammattikorkeakoulu, 2.) Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi syvällä organisaatiossa täytyy tapahtua muutoksia. Tämä opinnäytetyö on omalta osaltaan tekemässä näiden muutosten toteuttamisesta mahdollista.

Opinnäytetyöni tutkimuksen kohderyhmä on Varkauden kaupungin tukipalveluiden esimiehet, sillä muutokset koskettavat vahvasti koko tukipalveluiden henkilöstöä (Savonia-ammattikorkeakoulu, 2.)

Tukipalveluissa työskentelee teknisen isännöinnin, puhtauspalveluiden, ruokapalveluiden, sähköhuollon, rakennuttamisen, sairaalan teknisen huollon, vahtimestaripalveluiden, rakennusten kunnossapidon ja kiinteistönhoidon ammattilaisia (Varkauden kaupunki, julkaisuaika tuntematon).

Yksi hankkeen tavoitteista on valmistaa tukipalvelun henkilöstöä tuleviin muutoksiin ja huolehtia heidän hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan keskellä muutosta sekä myös sen jälkeen. (Savonia-ammattikorkeakoulu, 3.) Omalta osaltaan opinnäytetyöni edistää tätä tavoitetta, sillä henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vienti onnistuneesti ja sen myötä tapahtunut esimiestyön kehittyminen johtaa konkreettisiin muutoksiin työpaikalla ja vaikuttaa tukipalveluiden koko henkilöstöön.



## 2 ESIMIESTYÖ

Tämä luku käsittelee esimiestyötä. Luvussa käydään läpi esimiestyön määritelmiä ja syvennyttään esimiestyön merkitykseen organisaatioissa. Lisäksi luvussa käsitellään, mitä tehtäviä esimiestyöhön kuuluu, millainen on hyvä esimies ja miten esimiestyö vaikuttaa organisaation kannattavuuteen ja tulokseen sekä esitellään johtamisen kompetenssit.

### 2.1 Esimiestyön määrittely

Laurilan (2017, 30) mukaan Killen (1977), Gabele (1981), Argyris (1990) sekä Staehle & Schirmer (1992) ovat jaotelleet suurissa organisaatioissa toimivat esimiehet kolmeen tasoon; johtamisjärjestelmässä on ylin johto, keskijohto ja lähijohto. Ylimmän johdon vastuulla on vähintään useita tulosityksiköitä, ellei jopa koko organisaatio ja he toimivat myös keskijohdon esimiehinä. Keskijohdolla on alapuolellaan vähintään kaksi hierarkiatasoa ja he toimivat oman esimiehensä alaisuudessa. Lähijohdon alaisuudessa on suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä ja heidän vastuullaan on tukea ja ohjata alaisiaan päivittäisissä työtehtävissä. Isosaaren (2008, 54) ja Aarvan (2009, 98-99) mukaan lähijohdon esimiehen alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso ja hän johtaa päivittäistä työntekoa ikään kuin työnjohtajan asemassa sekä osallistuu päivittäiseen käytännön työhön omassa yksikössään. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa lähijohdon esimiestyön kehittämiseen, mutta on tärkeää huomioida myös johtamisjärjestelmässä ylempänä toimivat henkilöt.

<b>Määritelmä</b>	<b>Keskeistä</b>
<p>Esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista joko yksilöihin tai kokonaisiin ryhmiin. Johtamistilanteessa on kolme tekijää: vaikuttaja (esimies/johtaja), vaikutettavat (henkilöstö) sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. (Hyppänen 2013, luku 1.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorovaikutus</li> <li>- Ihmisten johtaminen</li> <li>- Työnantajan näkökulma</li> <li>- Esimiestyö = johtaminen</li> </ul>
<p>Esimiestyö on vallan käyttöä, ja se perustuu lakiin ja erilaisiin sopimuksiin. Esimiehen tehtävänä on käyttää asemaansa ja työnjohto-oikeuttaan edustamansa työnantajan ja henkilöstön parhaaksi. Esimies joutuu usein siirtämään omat tarpeensa sivuun ja ajamaan työpaikan etua. (Järvinen 2020, luku 1.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lait ja sopimukset</li> <li>- Vallankäyttö</li> <li>- Työnantajan näkökulma</li> </ul>

<p>Nykyään esimiehen työ on kuin henkilöstöpäällikkönä toimimista. Jokapäiväisenä haasteena on saada tiimi toimimaan yhdessä mahdollisimman hyvin ja varmistaa kaikkien riittävä ja sujuva tiedonsaanti, jotta työskentely on tehokasta. Tiimin yhteisöllisyyttä, positiivista kanssakäymistä ja yhteisiä juttuja unohtamatta! - Marjo Miettinen, hallitusammattilainen. (Rötkin 2015, 13.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestintä</li> <li>- Tiimin yhteistyö</li> <li>- Hyvän ilmapiirin luominen</li> </ul> <p><b>= vuorovaikutus</b></p>
<p>Johtaminen on sitä, että osoitetaan tekemisen suunta ja luodaan toiminnan puitteet organisaatiotasolla. Esimiestyön perusidea puolestaan painottuu tekemiseen, konkreettisiin tehtäviin. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi päivittäisjohtamiseen liittyvä työntekijöiden ohjaaminen ja seuranta sekä kehityskeskustelut. (Aarnikoivu 2013, luku 1.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiestyö ≠ johtaminen</li> <li>- Johtamisessa työnantajan näkökulma, esimiestyössä käytännönläheisyys</li> <li>- Organisaation tavoitteiden saavuttaminen</li> </ul>
<p>Ilman esimiestä organisaatio ei toimi. Esimies on keskuhenkilö, joka saa yhteistyön toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. – Esimiestä tarvitaan varmistamaan, että ryhmän jäsenet toteuttavat organisaation toiminta-ajatusta ja työskentelevät saumattomasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Surakka ja Laine 2011, 13.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorovaikutus</li> <li>- Ihmisten johtaminen</li> <li>- Työnantajan näkökulma</li> <li>- Organisaation tavoitteiden saavuttaminen</li> </ul>

TAULUKKO 1. Määritelmiä esimiestyöstä.

Taulukosta (taulukko 1) käy ilmi, että esimiestyön määritelmässä toistuu vuorovaikutuksen tärkeys esimiehen ja alaisten välillä, ihmisten johtaminen sekä työnantajan näkökulman huomioiminen ja organisaation tavoitteisiin pyrkiminen. Selkeimpänä erona on se, pidetäänkö esimiestyötä ja johtamista samaa merkitsevinä vai ei. Lisäksi eroavaisuuksina nousi vallan käytön merkitys esimiestyössä sekä lain ja sopimusten huomioiminen – edellä mainittu on todennäköisesti kaikkien taulukon (taulukko 1) määritelmien tekijöiden mielestä tärkeää esimiestyössä, mutta ei niin olennaista, että sitä erityisesti korostettaisiin määriteltäessä esimiestyötä toisin kuin esimerkiksi työnantajan näkökulman huomioimista.

## 2.2 Esimiehen tehtävät

Konkreettisia esimiehen tehtäviä on varmistaa työntöön ja yhteistyön sujuvuus, tukea ihmisten kehittämistä sekä arvioida heidän osaamistaan, parantaa työmotivaatiota ja huolehtia jaksamisesta sekä työilmapiiristä, olla palautteenantaja, kannustaja ja kehittäjä, arvioida työssä suoriutumista, hyödyntää yksilöiden vahvuuksia, sitouttaa henkilöstöä, huolehtia palaverikäytännöistä ja selkeästä viestinnästä, asettaa tavoitteita ja seurata tuloksia, ratkoa ristiriitoja sekä toimia työssään oikeudenmukaisesti ja

tasapuolisesti (Hyppänen 2013, luku 1). Järvisen (2019) mukaan esimiehen tehtävänä ei ole nykypäivänä ”pomottaa”, vaan luoda puitteet ja olosuhteet, joissa henkilöstö voi onnistua ja menestyä. Esimies tekee taustalla paljon näkymätöntä työtä.

Perustehtävä on tehtävä, jonka vuoksi organisaatio, yksikkö tai tiimi on perustettu ja olemassa ja jota heidän tarkoituksensa on toteuttaa. Järvisen (2012, 28) mukaan yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia, että alaiset tietävät perustehtävänsä ja myös tekevät työtään toteuttaen perustehtävänsä. Johtaminen on esimiehen perustehtävä. Esimiehen täytyy johtaa sekä asioita että ihmisiä saavuttaakseen omalle työlleen asetetut tavoitteet. (Työturvallisuuskeskus 2020, 3.) Johtaminen voidaan jakaa asioiden johtamiseen (*engl. management*) ja ihmisten johtamiseen (*engl. leadership*). Hyvässä, työhyvinvointia edistävässä johtamisessa johdetaan sekä asioita että ihmisiä ja huolehditaan niin arjen asioista kuin ihmisistäkin (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon). ”Lähiesimiestyö on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Se kattaa kaiken sen päivittäisen työn, jota esimies tekee työkennellessään alaistensa kanssa” (Työturvallisuuskeskus 2020, 3).

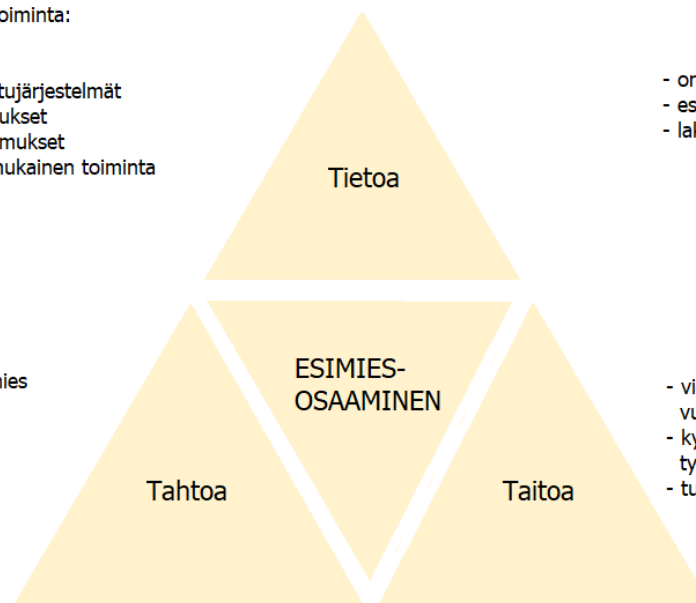
Operatiivinen toiminta:

- ohjeistukset
- käsikirjat, laatu järjestelmät
- asiakassopimukset
- yhteistyösopimukset
- vuosikellon mukainen toiminta
- tulosvastuu

- organisaation strategiset tavoitteet
- esimiehen rooli ja vastuut
- lakiasiat

- halu olla esimies
- itsetuntemus
- halu kehittyä
- kyky kysyä neuvoa

- viestintä ja vuorovaikutustaidot
- kyky hyödyntää johtamisen työkaluja
- tunneäly



KUVIO 1. Esimiesosaamisen kokonaisuus Riitta Hyppästä mukailen. (Työturvallisuuskeskus 2020, 3.)

ESIMIES edustaa työssään aina työnantajaa ja on vastuussa yksikkönsä liiketoiminnallisista tavoitteista. Esimiehen tulee seurata työssään työläinsäädäntöä sekä työnantajan asettamia ohjeita ja periaatteita. Niin työntekijöiden, ylempien johdon kuin asiakkaidenkin taholta esimieheen kohdistuu odotuksia ja ne

voivat olla ristiriidassa keskenään. Hyvä esimies ratkaisee ristiriitatilanteet tekemällä kompromisseja. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Esimiesten arvostus organisaatioissa on laskenut siitä huolimatta, että hyvän johtamisen ansiosta organisaatio pystyy toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. Esimiehen tehtävänä on katsoa organisaatiota kokonaisuutena, kun yksittäinen työntekijä keskittyy helposti työssään omiin henkilökohtaisiin tarpeisiinsa, mielenkiinnon kohteisiinsa ja mieltymyksiinsä. Ilman osaavaa esimiestä yksikön olisi vaikeaa toteuttaa omaa perustehtäväänsä organisaatiossa, mikä vaikuttaisi negatiivisesti yksikön tulokseen. Lisäksi ilman esimiestä ryhmässä jotkut henkilöt luonnollisesti pyrkisivät ottamaan ns. epävirallisen johtajan roolin, mikä johtaisi lopulta helposti työntekijöiden keskinäisiin kiistoihin ja työilmapiirin heikkeneemiseen. (Järvinen 2005, 22-23, 25.)

### 2.3 Hyvä esimiestyö

Juuti (2016, 9) määrittelee hyvän johtamisen seuraavasti:

Hyvä johtaminen on helppoa tunnistaa, mutta sitä on mahdotonta määrittellä tarkasti. - - hyvä johtaminen on havaittavissa usein hyvän työilmapiirin yhteydessä. Lisäksi hyvään johtamiseen liittyy voimakas työmotivaatio, hyvä yhteistyö työyhteisössä, korkea työmoraali ja pyrkimys tehdä laadultaan hyvää työtä. Myös työyhteisön tulos on monesti yhteydessä johtamisen tason kanssa.

Hyvä johtaja osaa neuvotella, antaa ja vastaanottaa palautetta, kuunnella ja arvostaa alaisiaan, auttaa ja näyttää esimerkkiä, on hyväntuulinen, johdonmukainen ja kantaa vastuunsa (Hiltunen 2012, luku 5). Järvinen (2019) toteaa, että esimies on onnistunut omassa työssään, kun hän on auttanut henkilöstä onnistumaan työssään.

Kauppinen (2006, 71-72) mukaan alaiset kaipaavat johtajaltaan neljää ominaisuutta, joista osaa kuvaa useampi sana; uskottavuutta, luotettavuutta ja rehellisyyttä, päämäärätietoisuutta ja tahtoa, uskoa osaamiseen sekä tarpeiden ja toiveiden tulkintaa. Alaisen täytyy pystyä luottamaan esimieheensä ja tämän päätöksiin ja sanoihin. Jos esimiehen ja alaisen välillä ei ole luottamusta, on hänen vaikea toimia esimiehen tahdon mukaisesti. Esimiehen tulee huolehtia uskottavuudestaan ja luotettavuudestaan, sillä muuten hänellä ei ole valtaa saada ihmisiä toimimaan tahtonsa mukaan. Myös visio ja strategia menettävät uskottavuutensa, jos niiden puolesta puhuvalla johtajalla ei ole luottoa alaisten puolelta. Toisena esille nousi päämäärätietoisuus ja tahto – alaiset haluavat johtajan, joka tietää, mihin suuntaan ollaan menossa ja myös viestii sen selkeästi. Alaisten täytyy myös ymmärtää, miksi he pyrkivät asetettua päämäärää kohti. Kolmantena, alaisten täytyy uskoa, että esimies osaa asiansa, jotta he seuraisivat tätä yhteistä päämäärää kohden. Esimiehen työ on auttaa alaisia onnistumaan. Viimeisenä,

esimies voi auttaa alaisiaan onnistumaan ainoastaan, jos hän ymmärtää heidän tarpeensa. Aina tarpeet ja toiveet eivät kohtaa, mutta hyvä esimies keksii tilanteeseen toimivan kompromissin.

Yllä olevia asioita – uskottavuutta, luotettavuutta, rehellisyyttä ja uskoa osaamiseen - esimies voi edistää esimerkiksi järjestämällä kehityskeskusteluja säännöllisesti. Kehityskeskustelussa esimies ja alainen keskustelevat luottamuksellisesti ja systemaattisesti vähintään vuosittain. Kehityskeskustelun teemoja tulee käsitellä myös arjessa. Tarkoituksena on kehittää työsuoritusta ja alaisen näkökulmasta kehittyä työntekijänä. Esimiehen näkökulmasta se on mahdollisuus jalkauttaa yrityksen strategiaa, arvoja, missiota ja visiota ja lisätä sen kautta omaa uskottavuutta ja luotettavuuttaan. Kehityskeskustelujen avulla hän oppii tuntemaan alaisiaan ja heidän osaamistaan ja tarpeitaan paremmin ja voi sen avulla auttaa heitä onnistumaan. Esimies pääsee myös kertomaan organisaation tavoitteista ja yksilön vaikutuksesta tavoitteisiin pääsemisen osalta, mikä tuo esiin esimiehen päämäärätietoisuutta ja tahtoa. (Aarnikoivu 2016, 89-90.)

Rossin (2020) mukaan esimiehen tehtävänä on näyttää alaisilleen esimerkkiä ja hän voi vaatia heiltä asioita, vasta kun itse toimii samoin. Jos haluaa olla hyvä esimies, tulee pohtia, miten haluaisi itseään kohdeltavan ja millaista esimiestä itse arvostaisi ja pyrkiä itse toimimaan näin. Hyvä esimies kuuntelee ja on aidosti läsnä - jos toista ei kuuntele, se luo ihmiselle tunteen, ettei häntä arvosteta eikä esimiestä kiinnosta. Erityisesti, kun asiat työpaikalla eivät mene hyvin, esimiehen on tärkeää olla helposti lähestyttävä - sillä on suuri merkitys yksilön työhyvinvointiin.

Hyvä johtaminen vaikuttaa myös yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen, huono johtaminen taas voi olla yritykselle tappiollista. Ahtokiven (2015) mukaan Ilmarinen ja Evalua International toteuttivat tutkimuksen, jossa verrattiin suomalaisessa pörssi-yhtiössä henkilöstötutkimuksessa kuvattuja johtamisen tunnuslukuja eri yksiköiden kannattavuuslukuihin. Yksiköt, joissa henkilöstö koki tarvitsevansa lähiesimiehen taholta lisää palautetta, selkeämpää viestintää sekä tavoitteiden kirkastamista, pärjäsivät taloudellisesti heikommin ja olivat tappiollisia. Sen sijaan yksiköt, joissa johtaminen oli henkilöstötutkimuksen valossa hyvää, saavuttivat budjettitavoitteensa.

## 2.4 Johtamisen kompetenssit

Honkanen (2006, 300) määrittelee kompetenssin seuraavasti: "Kompetenssit kuvaavat jossain työtehtävässä vaadittavia tai jonkin työtehtävän suorittamisessa tarvittavia tietoja, taitoja, valmiuksia ja osaamista."

Viitala (2005, 439) on jakanut johtamisen kompetenssit kuuteen kompetenssialueeseen (kuvio 2). Kompetenssimalli on pyramidin muotoinen kuvastaakseen kompetenssien hierarkiaa. Korkeimmalla

pyramidissa ovat tekniset kompetenssit, jotka ovat esimiehen taitoja käyttää spesifejä työkaluja, tekniikoita ja menetelmiä omalla erikoistumisalallaan. Liiketoiminnalliset kompetenssit tekevät esimiehestä kykenevän hallitsemaan asioita - hänellä on strategista ymmärrystä, päätöksentekotaitoja sekä taito johtaa yritystä mission ja vision osoittamaan suuntaan. Tietojohtamisen kompetenssit käsittävät erilaisia tiedonhaun ja oppimisen keinoja sekä ongelmanratkaisua. Leadership-johtamisen kompetensseissa taas painotetaan kykyä ohjata, tukea, kannustaa ja ohjata ihmisiä ja pyramidin seuraavalla tasolla oleviin sosiaalisiin kompetensseihin verrattuna leadership-johtamisen kompetensseissa keskitytään enemmän ihmisten välisiin suhteisiin. Sosiaaliset kompetenssit taas ovat enemmänkin yleisiä sosiaalisia taitoja sekä kykyä ratkaista konflikteja ja ymmärtää ihmisiä ja heidän käytöstään. Alimpana pyramidissa ovat intrapersonalliset kompetenssit, jotka kuvastavat esimiehen persoonallisuutta. (Viitala 2005, 440-442.)



KUVIO 2. Hierarkkinen malli johdon kompetensseista Viitalaa (2005) mukaillen.

Jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä on tärkeää kehittyä yksilönä ja McCauleyn ja Van Velsorin (2004) mukaan esimiestyön kehittämistä voisi kuvailla "yksilön kapasiteetin laajentamiseksi, jotta tämä olisi tehokas johtotehtävissä ja prosesseissa." Kompetenssit ovat tärkeässä roolissa esimiestyön kehittämi-

sessä. Viitalan (2005, 436-437, 448) tekemän tutkimuksen mukaan esimiesten omat kompetenssit johtamisessa tiedostetaan usein melko suppeasti, jonka vuoksi organisaatiossa tulisi ensin pitää koulutusta kompetensseihin ja niiden kehittämiseen liittyen. Ilman tietämystä kompetensseista on hankalaa havaita omat kompetenssinsa ja niiden kehitystarpeet. Jos organisaatiossa halutaan kehittää kompetensseja, tulee kehittämisen koskea myös ylintä johtoa.

### 3 ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa syvennytään syihin, miksi esimiestyötä tulisi kehittää ja miten kehitys tapahtuu esimiehen henkilökohtaisella tasolla ja vastaavasti, kuinka organisaatio voi edistää esimiestyön kehittämistä.

#### 3.1 Syitä esimiestyön kehittämislle

Juutin (2016, 7, 129) mukaan johtaminen on opittu taito ja sitä voidaan aina kehittää. Johtamistaidot eivät riipu esimiehen taustoista tai henkilökohtaisista ominaisuuksista, vaan siitä, kuinka paljon esimies on kehittänyt omia johtamistaitojaan ja hänen valmiudestaan kehittää niitä myös jatkossa. Ongelmana on, että esimiehet monesti luulevat osaavansa johtaa ja ajattelevat sen olevan synnynnäinen ominaisuus, vaikka kyseessä on opittu taito.

Esimiestyön kehittämisen pyrkimyksenä on kehittää esimiehen omaa toimintaa. Tätä voidaan mitata sillä, saako esimies alaisensa vapaaehtoisesti ja innokkaasti toteuttamaan työyhteisön yhteisiä päämääriä. Johtamisen kehittämisen keskeisimpänä kysymyksenä taas on se, onnistuuko esimies saamaan alaisensa mukaan työyhteisön toiminnan kehittämiseen ja ovatko kaikki sen seurauksena innokkaasti ja tehokkaasti toteuttamassa omaa perustehtäväänsä. Tärkeää on myös käyttää kaikkien asiantuntijuutta mahdollisimman tehokkaasti työyhteisön hyväksi. (Juuti 2016, 11.)

Hyvä johtaminen ja laadukas esimiestyö vaikuttavat suoraan työyhteisön tuottavuuteen ja kannattavuuteen, sekä positiivisesti muihin yrityksen menestymisen kannalta tärkeisiin elementteihin, kuten esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen, innovatiivisuuteen, työpaikan työilmapiiriin, henkilöstön poissaoloihin ja palvelun laatuun. Yksi syy johtamisen kehittämislle on se, että organisaation toiminta olisi myös jatkossa tasokasta. Johtamista tulisi kehittää proaktiivisesti, mutta monesti se on enemmänkin tulipalojen sammuttamista. (Juuti 2016, 7, 74; Viitala ja Jylhä, 2019, luku 4.) Työturvallisuuskeskus (julkaisuaika tuntematon) kuvaa hyvän johtamisen vaikutuksia organisaatiotasolla seuraavasti:

Hyvinvoivalla työpaikalla jää enemmän tunteja työn tehokkaaseen tekemiseen ja vähemmän aikaa sähläämiseen ja virheiden korjaamiseen. Organisaation suorituskyky ja tuottavuus riippuvat paitsi prosessien sujuvuudesta, myös siitä, miten koko henkilöstö osallistetaan ja innostetaan työn kehittämiseen.

Organisaation tehokkuus ja jopa koko olemassaolo riippuu oikeiden johtajien valinnasta ja johtamistaitojen kehittämisestä. Organisaation täytyy investoida esimiestehtävissä organisaation jokaisella tasolla toimivien henkilöiden johtamistaitojen kehittämiseen menestyäkseen. Organisaatio, jossa kehitetään jatkuvasti johtamista, houkuttelee organisaatioon uusia osaajia ja myös varmistaa organisaation kilpailukyvyn pidemmällä aikavälillä. (Amagoh 2009, 997.)



Ilmarisen ja Evalua Internationalin suomalaiselle pörssi-yhtiölle tekemä tutkimus osoittaa johtamisen laadun vaikutukset yrityksen kannattavuuteen. Yksiköt, joissa johtamisessa oli henkilöstötutkimuksen mukaan puutteita mm. tavoitteiden kirkastamisen, palautteen antamisen ja viestinnän osalta, eivät saavuttaneet asetettuja budjettitavoitteita. Näiden yksiköiden vuoksi yritys koki miljoonien tappiot ja jäi liiketulostavoitteestaan neljänneksen. Lisäksi tutkimus osoitti lähiesimiestyön haasteiden lisäksi ongelmia palkitsemisessa, tavoitteiden asettamisessa ja oikeudenmukaisessa kohtelussa koko organisaatiossa. (Ahtokivi 2015.)

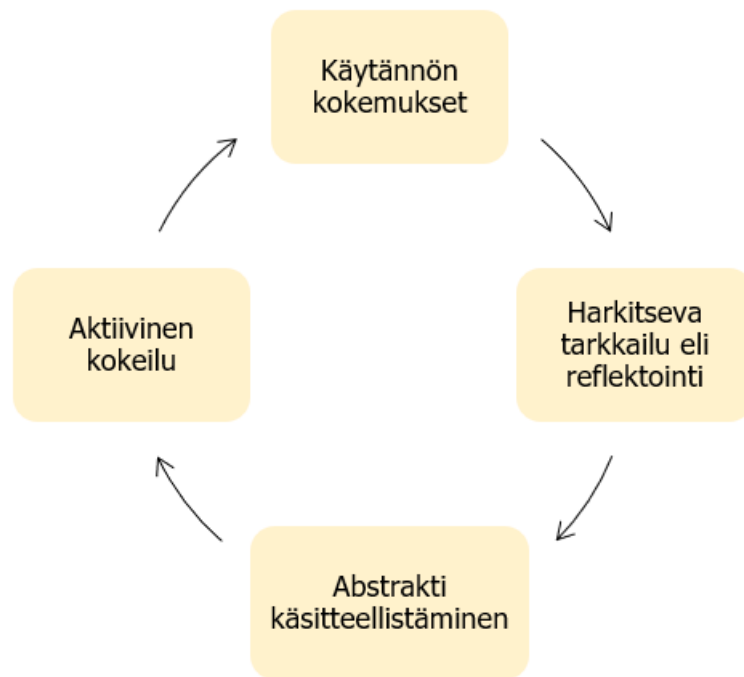
Tutkimuksessa siis havaittiin, että johtamisen haasteet olivat perusasioissa, joita organisaatiossa olisi helppoa lähteä kehittämään ja yrityksen kannattavuus paranisi johtamisen kehittämisellä. Lisäksi yksiköt, joissa johtaminen oli henkilöstötutkimuksen mukaan puutteellista, olivat tappiollisia ja vaikuttivat radikaalisti koko yrityksen tulokseen. Yksiköt, joissa johtaminen oli henkilöstötutkimuksen valossa hyvää, saavuttivat budjettitavoitteensa. (Ahtokivi 2015.)

### 3.2 Esimiestyön kehittäminen yksilötasolla

Esimiehenä kehittyminen ja oman osaamisen kehittäminen vaati esimieheltä oppimishalua ja sitoutumista työhönsä. Esimiehen täytyy tutkiskella omaa käyttäytymistään ja muilta saamaansa palautetta sekä analysoida niiden herättämiä tunteita ja ajatuksia. Tällainen oman toiminnan kriittinen tarkastelu ja reflektointi ei ole ihmiselle luontaista, mutta on olennainen tekijä esimiehenä kehittämisessä. Omien tunteiden ja ajatusten tunnistaminen, hyväksyminen ja analysointi voi olla haastavaa, mutta niiden pohjalta esimies kykenee päättämään, ilmaiseeko hän tunteitaan ja miten hän sen tekee. (Järvinen 2005, 79-80.) Lawrence Cruciana totesi, että kyky oppia jatkuvasti on johtajan tärkein ominaisuus ja hän itse oppii kirjallisuuden lisäksi omilta alaisiltaan, asiakkailtaan ja kollegoiltaan. Ajan hermolla pysymisen lisäksi oppiminen vaatii itsereflektointia ja sen myötä tapahtuvan kehityksen ansiosta hänen kykynsä innovoida ja johtaa organisaatiota kasvavat. (Bignell 2011.)

Itself-reflection ja kokemusten merkitys osana oppimista korostuu Kolbin (1984, 20-21) kehittämässä Lewinin koulutusmalliin perustuvassa kokemuksellisen oppimisen kehässä, jossa yhdistyvät yksilön kokemus, havainnointi, ajattelu ja käytös. Oppimisen kehässä (kuvio 3) oppiminen on kuvattu nelivaiheisena oppimissyklinä, jossa oppija käy läpi kaikki neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on yksilön käytännön kokemus jostain asiasta; hän löytää ja havainnoi asioita, koostaa informaatiota ja etsii kokemuksia. Toisessa vaiheessa reflektoidaan aiemmin hankittuja kokemuksia ja pyritään ymmärtämään ja analysoimaan niitä objektiivisesti katsoen. Kolmas vaihe eli abstrakti käsitteellistäminen tarkoittaa uuden teoreettisen tiedon omaksumista ja ymmärtämistä, jonka jälkeen voidaan siirtyä neljänteen vaiheeseen

eli uuden, muodostetun teorian käytännön kokeiluun. Uuden tavan kokeilusta syntyy jälleen uusia käytännön kokemuksia, joita voi reflektoida ja edetä uuden oppimiseen. Nämä neljä vaihetta muodostavat kokemuksellisen oppimisen kehän.



KUVIO 3. Lewiniläinen kokemuksellisen oppimisen kehä Kolbia (1984, 21) mukaillen.

Esimiehen tavoitteena on menestyä työssään ja pitkän tähtäimen suunnitelmana menestyä myös tulevaisuudessa (Kupias, Pirinen ja Peltola 2014, kappale 7). Esimiestyö on muuttunut vuosikymmenten aikana. Ennen ajateltiin, että "pomot on pomoja", mutta nykyään ihmiset ovat hyvin kriittisiä ja pohtivat, onko esimies hyvä, kuunteleeko, tukeeko ja kannustaako hän tarpeeksi. Esimies on jatkuvasti ikään kuin valokeilassa. (Järvinen 2019.) Esimiehen tehtävänkuvan vaatimukset muuttuvatkin ajan kuluessa ja esimiehen tuleekin päättää, pyrkiikö hän proaktiivisesti jatkuvasti kehittämään itseään täytäkseen muuttuvat vaatimukset vai toimii reaktiivisesti suostuen esimerkiksi valmennuksiin, mutta silti ikään kuin laittaa vastaan työnsä uusille vaatimuksille. (Kupias, Pirinen ja Peltola 2014, kappale 7.)

SWOT-taulukko on kehitetty yrityksen strategian suunnittelun työkaluksi. Sen tarkoituksena on luoda kokonaiskuva yrityksen tilanteesta helpottaakseen strategisten valintojen suunnittelua. SWOT sana koostuu vahvuuksista (strengths) ja heikkouksista (weaknesses), jotka ovat sisäisiä, ajankohtaisia asioita sekä mahdollisuuksista (opportunities) ja uhista (threats), jotka taas ovat ulkopuolisia, tulevaisuuden asioita. Tunnistamalla nämä neljä asiaa, voidaan niitä kehittää ja hyödyntää tai päinvastoin poistaa tai lieventää. (Vuorinen 2013, 89.) Vaikka SWOT-taulukkoa käytetään usein strategisena työkaluna, voi

sitä hyödyntää myös henkilökohtaisessa kehittämisessä. SWOT-taulukon avulla esimies voi peilata omaa osaamistaan työnsä vaatimuksiin ja havaita omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Kehittyäkseen esimiehenä on tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa ja niitä kehittämällä löytää oma persoonallinen ja hyväksi havaittu tapa olla esimies. Kannattaa kuitenkin hyödyntää myös alaisilta, kollegoilta ja omalta esimieheltä saatua palautetta, sillä vaikka reflektointi onkin hyödyllistä, voi moni asia jäädä itseltä huomaamatta. (Kupias, Pirinen ja Peltola 2014, kappale 7.)



KUVIO 4. SWOT-taulukko.

Esimies voi oppia ja kasvaa esimiehenä erityisesti johtaessaan muutosta. Myös muutosta johtaessa on tärkeää saada palautetta henkilöstöltä, omalta esimieheltä ja muilta sidosryhmiltä. Positiivinen palaute kannustaa viemään muutosta eteenpäin ja kehittävän palautteen avulla esimies voi havaita omat kehittämiskohteensa ja suunnitella toimenpiteet niiden kehittämiseksi. (Pirinen 2014, kappale 5.) Kallionien (2017) artikkeliinsa haastatteleva Riitta Viitala ”hämmästelee suomalaista kulttuuria, jossa esimiehen kehumista pidetään nuoleskeluna. Kiitos auttaa myös esimiestä.”

### 3.3 Esimiestyön kehittäminen organisaatiotasolla

Tässä kappaleessa on esitelty tapoja, joita organisaatio voi tarjota esimiehilleen edistääkseen johtamisen kehittämistä. Esimiesten on havaittu omaksuvan tapoja oman organisaationsa johtamiskulttuurista. Siksi esimiesten toimintaa olisi hyvä kehittää organisaatiotasolla tavoitteellisesti ja tarjota esimiehille

hyvät puitteet työnsä hoitamiseen. Koko organisaation kannalta olisi hyvä määritellä, mitkä asiat esimestyössä ovat tärkeitä ja tukea kaikkia esimiehiä työssään parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Viitala ja Jylhä, 2019, luku 4.)

Juuti (2016, 117) mukaan ”Johtaminen on opittu taito, jota voi oppia monilla tavoilla. Kun johtaminen on pääasiassa tiettyyn kontekstiin sidottua asiantuntemusta, vaatii sen kehittäminen sitä, että kyetään oppimaan omasta työstä samalla, kun työtä tehdään.”

Johtamisen kehittämisen keinoja on useita ja tässä kappaleessa on esitelty johtajuuden arviointi, mentorointi, coaching, työnohjaus sekä perinteiset johtamisvalmennukset. Kun jonkun näistä keinoista yhdistää työssäoppimiseen, paranevat esimiehen valmiudet kehittää omia johtamistaitojaan (Juuti 2016, 117).

**Työssä oppiminen** on omassa työympäristössä tapahtuvaa oppimista, joka nojaa esimiehen omiin kokemuksiin ja tietopohjaan. Usein esimiehet kokevat oppivansa eniten haastavissa johtamistilanteissa, esimerkiksi uudessa esimiestehtävässä tai organisaatiomuutoksen keskellä. Myös hankalien alaisten kanssa toimiminen ja ristiriitojen selvittäminen työyhteisössä kehittävät johtamistaitoja. (Juuti 2016, 118-119.)

**360 arvioinneissa** esimiehen johtamista arvioidaan niin hänen oman esimiehensä, kollegojensa ja alaistensa kuin hänen omasta toimestaan. Arvioinnit ovat hyviä kehittämisen välineitä eikä tuloksia kerrota muille, kuin esimiehelle itselleen. Johtajuuden arvioinneista tiedotetaan ennen niiden toteuttamista, jonka jälkeen arvioita kerätään ja tuloksia analysoidaan. Lopulta konsultti käsittelee saadun palautteen esimiehen kanssa. Tarkoituksena on saada esimies oivaltamaan, kuinka hän vaikuttaa toisten käyttäytymiseen ja löytämään omasta toiminnastaan niin negatiiviset kuin positiivisetkin puolet. Palauttekeskustelussa on pyrkimyksenä tehdä esimiehelle kehityssuunnitelma, jossa pyritään pääasiassa vahvistamaan entisestään esimiehen vahvuuksia, mutta myös työstämään havaittuja kehittämiskohteita. Hankaluutena arvioinneissa on se, kuinka esimiehet ottavat saadun palautteen vastaan. Jos esimies ei koe tarvetta kehittää johtamistaitojaan, on se este hänen omalle kehittymiselleen. (Juuti 2016, 132-135.)

**Mentorointi** tarkoittaa sitä, että kokenut henkilö eli mentori ohjaa itseään kokemattomampaa henkilöä eli aktoria ja siirtää organisaatiossa niin sanottua hiljaista tietoa eteenpäin. Avoin ja luottamuksellinen keskustelu on perusta onnistuneelle mentoroinnille. Parhaimmillaan mentoroinnissa henkilöiden välinen suhde on ystävyysuhteeseen verrattavissa. Mentorointiprosessi on molemmille osapuolille vapaaehtoinen ja prosessin eteneminen on mentorin vastuulla. Mentorointi on aktorille hyödyllistä uran edistämisen, verkostoitumisen, työtyytyväisyyden ja työssä jaksamisen kannalta. Mentori voi avartaa

aktorin avulla omaa ajatusmaailmaansa ja saada uusia näkökulmia työhönsä. Mentorille on usein myös merkityksellistä seurata aktorin kehittymistä ja menestymistä. (Juuti 2016, 138-142.) Käytännössä siis mentorointi organisaation sisällä toimii esimerkiksi niin, että kokenut esimies on mentorina juuri aloitaneelle esimiehelle ja näin aktori voi kehittää omia johtamistaitojaan mentoroinnin seurauksena.

**Coachingissa** on paljon samaa kuin mentoroinnissa, mutta mentoroinnissa mentori siis siirtää omaa tietoaan ja osaamistaan aktorille. Coachingissa valmentaja pyrkii auttamaan valmennettavaansa saavuttamaan tavoitteensa niin, että valmennettava ottaa käyttöönsä omat voimavaransa. Valmentaja esittää kysymyksiä, joiden tarkoituksena on uuden tietoisuuden herättäminen valmennettavassa (Koskimies 2017). Coaching auttaa valmennettavaa kehittymään ja kasvamaan ihmisenä ja ottamaan käyttöön koko potentiaalinsa. Päämääränä on saavuttaa ja jopa ylittää omat tavoitteet ja sen myötä auttaa koko organisaatiota menestymään. Coachingissa valmennettavaa autetaan saavuttamaan tavoitteensa fokuoimalla ajattelua ja toimintaa, jonka tuloksena syntyy harkittuja päätöksiä, reflektovaa oppimista ja kokonaisvaltaista kehitystä. (Suomen Coaching-yhdistys Ry 2020.)

Suomen työnohjaajat ry (2020) määrittelee työnohjauksen seuraavasti:

**Työnohjaus** on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä.

Tunteet ja ihmissuhteet ovat olennainen osa esimiehen työtä ja etenkin voimakkaita tunteita kohdassa olisi niistä hyvä puhua oman työnohjaajan kanssa (Juuti 2016, 145). Työnohjaus auttaa oppimaan ja kehittymään omassa työssään. Työnohjaus voi tapahtua ryhmässä tai kahdestaan oman työnohjaajan kanssa ja työnohjausta voidaan järjestää myös koko työyhteisölle. Tapaamisia on useita ja tapaamisten välillä opitaan omista kokemuksista. Tapaamisissa taas reflektoidaan omia kokemuksia. Jokainen työnohjauksessa oleva saa itse päättää, kuinka avoimesti asioistaan kertoo ja työnohjaaja pyrkii tarkastelemaan asioita objektiivisesti. (Suomen työnohjaajat ry 2020.) Esimies itse tietää parhaiten, millaista hänen työnsä on eikä työnohjaajan tehtävä ole kertoa esimiehelle, kuinka hänen tulisi työnsä tehdä. Sen sijaan työnohjaaja voi auttaa esimiestä tarkastelemaan voimakkaita tunnereaktioita aiheuttanutta tapahtumaa eri näkökulmista. Työnohjaus mm. vahvistaa esimiehen itseluottamusta, auttaa virheistä oppimisessa, nostaa työssä koettua iloa sekä auttaa tarkastelemaan omaa rooliaan ja työyhteisön perustehtävää. Lisäksi työnohjaus mahdollistaa oppimisen muilta, kehittää esimiestyötä ja johtamista ja vahvistaa ammatillista identiteettiä. (Juuti 2016, 145-149; Suomen työnohjaajat Ry 2020).

**Johtamisvalmennuksilla** voidaan kehittää yksilön johtamistaitoja sekä kokonaisen organisaation johtamiskulttuuria. Jos organisaatiossa ei harjoiteta systemaattista johtamisvalmennusta, organisaatioon harvoin kehittyy yhtenäistä johtamiskulttuuria. Esimiehet eivät kuitenkaan välttämättä käytä organisaation systemaattisessa johtamisvalmennuksessa syntyneitä johtamistapoja.

Johtamisvalmennuksen tulisi olla hyödyksi organisaation strategialle ja valmistaa esimiehiä tulevaisuuden muutosten aiheuttamiin haasteisiin, keskittyä esimiesten kehityskohtiin, tukea heidän työmenestyksensä ja lisäksi olla esimiesten mielestä kiinnostavia. Tärkeää johtamisvalmennuksessa on innostaa esimiehet omatoimisesti kehittämään johtamistaitojaan jatkuvasti. (Juuti 2016, 126-128.)

Juutin (2016, 129) mukaan ”Hyvä johtamisvalmennus opettaa opiskelijoita jatkuvasti hankkimaan uusia tietoja ja taitoja sekä harjoittelemaan niiden käyttöä omassa työssään. Mikäli näin tehdään, saadaan aikaan vaikuttavaa johtamisvalmennusta.” Johtamisvalmennusten vaikuttavuutta tarkastellaan reaktiopalautteiden, oppimisen, käyttäytymisen muutoksen ja toiminnan tuloksellisuuden muutoksen tasoilla. Mikäli halutaan arvioida johtamisvalmennuksen vaikuttavuutta alaisten näkökulmasta, voidaan toteuttaa esimerkiksi 360 arviointi sekä valmennuksen alussa että lopussa.

## 4 MUUTOKSET JA NIIDEN JALKAUTTAMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena on henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden käytännön vienti onnistuneesti. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää esimiestyön kehittämistä ja toimintatapojen muuttamista. Kun johtamista kehitetään onnistuneesti, se näkyy henkilöstön tyytyväisyydessä ja yksikön toiminnallisissa tuloksissa (Hyppänen 2019, luku 6). Tässä luvussa on käsitelty ensin henkilöstökyselyitä kehittämistyökaluna ja sen jälkeen syvennetty muutoksen johtamiseen ja muutosten jalkauttamiseen organisaatiossa.

### 4.1 Muutosta kohti henkilöstökyselyjen avulla

Henkilöstökyselyn tarkoituksena on yleensä kehittää työhyvinvointia kartoittamalla henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä. Pelkkä kyselyn tekeminen ei kuitenkaan riitä, kun tarkoituksena on saada aikaan kehitystä. Henkilöstö voi kyllästyä kyselyihin vastaamiseen, jos kehittämistoimenpiteitä ei tehdä ja kyselyt kääntyvät itseään vastaan. Henkilöstökysely toteutetaan usein HR-ammattilaisten toimesta (case-organisaatiossa henkilöstökyselyt toteuttaa Balentor), mutta esimies voi omalla toiminnallaan kannustaa alaisiaan vastaamaan ja vaikuttamaan. (Hyppänen 2013, luku 6.)

Henkilöstökyselyä varten tulisi asettaa tavoitteita; mitä sillä halutaan selvittää, mitä parantaa ja milloin kehittämistoimenpiteiden tulosten toivotaan näkyvän. Kun tavoitteet on määritelty, voidaan aloittaa suunnittelu. Aikataulus on tärkeää, koska jos itse henkilöstökysely tai sen pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet toteutetaan vaikkapa henkilöstön kesälomien aikana, ei koko henkilöstö pääse osallistumaan eivätkä tulokset välttämättä ole sen vuoksi toivottuja. Kun henkilöstökyselyn tavoitteet ja sisältö on päätetty ja aikataulu määritetty, voidaan kysely toteuttaa. Esimiehen tehtävänä on pyrkiä nostamaan vastausprosenttia muistuttamalla ja kannustamalla henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Henkilöstökyselyn tulokset raportoidaan johtoryhmälle, tutkitaan niitä ja vertaillaan yksikkökohtaisia eroja, jonka jälkeen esimiehet käsittelevät tulokset oman henkilöstönsä kanssa. (Hyppänen 2019, luku 4.)

Case-organisaatiossa toimitaan seuraavasti, kun henkilöstökysely on tehty ja tulokset raportoitu; esimies analysoi oman vastualueensa tulokset, valitsee ylläpidettävät vahvuudet ja kehityskohteet sekä pohtii alustavia toimenpiteitä. Analysoinnin jälkeen toimenpiteitä pohditaan oman esimiehen kanssa sparrauskeskustelussa. Seuraavaksi esimies käy tulokset läpi henkilöstön kanssa ja toimenpiteet vahvuuksien ylläpitämiseksi ja puutteiden kehittämiseksi suunnitellaan yhdessä. Esimies tekee kehitysuunnitelman päätettyjen toimenpiteiden pohjalta ja käy nykytilannetta ja edistymistä läpi alaisensa kanssa palaverissa vähintään neljä kertaa vuodessa sekä seuraa kehittymistä vuosittain toteutettavien henkilöstökyselyiden kautta. (Balentor, 2019.)

Kehittämiskohteita valitessa täytyy huolehtia, ettei niitä valita liian montaa tai muutokset eivät etene. Tulee pohtia, halutaanko kehittää heikoimpia tuloksia saaneita asioita, eniten huonontuneita asioita vai vaikuttavimpia ja tärkeimpiä asioita, vaikkeivat niiden tulokset olisi heikoimmasta päästä muihin verrattessa. Lisäksi on tärkeää huolehtia vahvuuksien säilyttämisestä ja korostaa organisaatiossa hyvällä tolalla olevia asioita. (Hyppänen 2019, luku 4.)

Hyppäsen (2013, luku 6) mukaan henkilöstökyselyn varsinainen tarkoitus eli kehitystyö unohtuu usein tulosten julkaisun jälkeen ja hän korostaa henkilöstön osallistamisen tärkeyttä. Lopputuloksen kannalta pienetkin toimenpiteet voivat olla merkittäviä. Kehittämistoimenpiteiden seurantaan varten ei tarvita erillisiä palaverieita, vaan muutosten eteneminen voidaan ottaa vakituiseksi tiimipalaverissa käsiteltäväksi asiaksi. Näin henkilöstö pääsee seuraamaan henkilöstökyselyn myötä tapahtuvaa kehitystä ja kokee sen aidosti johtavan muutoksiin työpaikalla. Seuraavaa henkilöstökyselyä toteutettaessa henkilöstö ei epäile kyselyn vaikuttavuutta, kun on nähnyt ja seurannut, mitä edellisen kyselyn pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet ovat konkreettisesti vaikuttaneet. (Hyppänen 2013 luku 6; Hyppänen 2019, luku 5.)

Yhdessä sovitut toimenpiteet ovat tärkeitä toteuttaa. Yhtä tärkeää on avoin ja rehellinen tiedotus, jos jostain kehitysideoa ei olekaan mahdollista toteuttaa. Henkilöstö kokee, että heitä on edes kuunneltu ja yritetty saada muutosta aikaan. Jo pienetkin muutokset ovat tärkeitä, jos henkilöstö on päässyt itse vaikuttamaan niiden suunnitteluun ja pienten muutosten yhteydessä on tärkeää painottaa, että ne ovat toteutuneet heidän ideoidensa pohjalta. (Soininen 2006, 75-76.)

Great Place to Work (2019) korostaa säännöllisten henkilöstökyselyiden tekemisen tärkeyttä:

On iso ero, katsotaanko kehitystyö tehdyksi, kun sovitut toimenpiteet on kuitattu toteutetuiksi, vai vasta sitten, kun työ on todennetusti vahvistanut yrityksen kulttuuria, muuttanut työntekijän kokemusta ja parantanut liiketoiminnan tuloksia. Mittaaminen auttaa erottamaan, millä asioilla on vaikuttavuutta.

Vuosi on usein liian pitkä väli kyselyiden tekemiseen niin yrityksen kuin työntekijänkin kannalta. Jos ongelma alkaa toukokuussa ja kyselyn tulokset julkaistaan marraskuussa, menee ongelman havaitsemiseen ja ratkaisuun aivan liian kauan. Aika voi olla yksilön tasolla liian pitkä. Pohjanvaaran (2020) ja Heikkilä-Tammen (2020) mukaan henkilöstökyselyiden tämän päivän trendi on mitata usein ja nopeasti yksilötasolla. Hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi ja tekee parempaa tulosta ja tämän seurauksena nykypäivänä panostetaan myös yksilöiden hyvinvoinnin mittaamiseen. (Valkama, 2020.)



#### 4.2 Muutokset ja muutosvastarinta

Syy nihkeään asenteeseen työpaikalla tapahtuvia muutoksia kohtaan on usein se, että muutokset koskevat suuria ihmisryhmiä eivätkä muutokset ole niin sanotusti "luonnollisia", kuten esimerkiksi yksityiselämässä tapahtuvat elämänmuutokset, vaan kyseessä on ihmisten aikaansaamia muutoksia. Organisaation jäsenten on helppo yhdistyä ja kokea olevansa jollain tavalla osa muutosta asettumalla muutosvastarintaan ja pyrkimällä hidastamaan tai estämään muutos. (Luoma ja Arikoski, 2006, 128.) Bridgen yliopistossa tehdyn tutkimuksen mukaan 20 prosenttia vastustaa muutosta ja 20 prosenttia pitää muutosta tervetulleena ja tukee sitä. Loput 60 prosenttia ovat niin sanottuja väliinputoajia, jotka eivät vastusta muutosta mutta eivät myöskään puhu sen puolesta. Muutosvastarintaa pidetään niin yleisenä siksi, että muutosta vastustava joukko on myös kovaäänisin ja tuo mielipiteensä vahvasti ilmi. Tämä johtaa harhaluuloon, jonka mukaan suurin osa ihmisistä vastustaa muutosta. (Speculand 2009, 168-169.)

Taitava esimies osaa hyödyntää muutosvastarintaa ja kääntää sen voimavaraksi. Isossa organisaatiossa yksittäisen henkilön on vaikea vaikuttaa muutoksen kulkuun ja vaikka he periaatteessa kokisivat sen hyväksi ja tervetulleeksi, on äänensä esiin tuovan, muutosvastarintaisen joukon mukaan helpompi lähteä kuin esittää eriävä mielipide. On myös fakta, että vaikka muutos olisi kuinka tarpeellinen tai jopa elinehto organisaation toiminnan jatkumiselle, on joukossa aina joku, joka vastustaa muutosta. (Luoma ja Arikoski 128-129.)

Muutosvastarintaan kuuluvia henkilöitä ei saisi pitää vaikeina vain siksi, että he eivät heti kannata muutosta. Oikeasti he vain miettivät, miksi muutos tapahtuu ja tarvitsevat vahvaa lähijohtamista. Innokkaimmat muutokseen lähtijät taas voivat aiheuttaa ongelmia yli-innokkuudellaan lähtemällä toteuttamaan muutosta liian nopeasti. Esimiehen tulee huolehtia, että he lähtevät muutoksessa oikeaan suuntaan oikeita asioita tehden. Eniten muutoksessa on mukana henkilöitä, jotka suhtautuvat tulevaan muutokseen passiivisesti ja hyväksyvät sen. He tarvitsevat esimiehen taholta sekä suunnan näyttöä että tukea. (Parviainen ja Parviainen 2017, 137-138.)

Laurilan (2017, 150) mukaan puutteellinen viestintä muutoksesta johtaa helposti "luulotteluihin, väärinkäsityksiin ja huhumyllyihin, jotka aiheuttavat paljon pahaa mieltä, pelkoa ja levottomuutta" ja esimiehen tulisi avoimesti kertoa alaisilleen todellista tietoa muutoksesta edellä kuvatun tilanteen estämiseksi.

Piili (2006, 132) kuvaa muutoksen aiheuttamia tuntemuksia seuraavasti: "Yksilö tulkitsee muutoksen eri lailla riippuen siitä, onko hän itse ollut vaikuttamassa sen suunnitteluvaiheessa ja tuntee hän sen syyt ja tavoitteet hyvin". Henkilöstöä ei saisi nähdä muutoksen kohteena vaan muutoksen tekijöinä

(Parviainen ja Parviainen 2017, 138). Kun työntekijöillä on tunne osallisuudesta yhteisiin muutoksiin, kasvattaa se heidän valmiuttaan osallistua näihin muutoksiin. Kun yritys huomioi työyhteisön tarpeet niin yksilön tasolla kuin koko henkilöstönkin osalta, henkilöstön muutosvalmius ja joustavuus lisääntyvät. (Hyvää huomista julkaisuaika tuntematon.) Järvisen (2019) mukaan ensin tulisi tehdä pieniä, realistisia muutoksia työn ohessa ja katsoa miten ne sujuvat. Henkilöstöön valetaan uskoa, että omalla toiminnalla voi kehittää ja parantaa toimintaa. Kerralla tehdyt isot muutokset harvoin onnistuvat ja aiheuttavat tyytymättömyyttä ja kyynisyyttä.

Jos muutosprosessi päätetään keskeyttää, on erittäin tärkeää käydä keskeyttämiseen johtaneet syyt läpi koko työyhteisön kanssa. Epäonnistunut muutoshanke jää helposti ihmisten mieleen ja vaikuttaa suhtautumiseen myös tulevaisuuden hankkeita kohtaan. Kun syyt puretaan rehellisesti auki, se vähentää negatiivisia asenteita muutoksia kohtaan ja seuraava muutoshanke saa todennäköisesti positiivisemmän vastaanoton. (Silvo, 2014.)

#### 4.3 Muutosjohtaminen

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja jos ne halutaan toteuttaa onnistuneesti, tarvitaan muutosjohtamista eli systemaattista toimintaa tavoitellun muutoksen toteuttamiseksi. Valpolan (2014, luku 2) mukaan muutosjohtamisen onnistumiseksi täytyy määritellä mikä haluttu muutos on.

Packalén (2020) määrittelee muutosjohtamisen seuraavasti: "Muutosjohtaminen on kaikkea sitä tekemistä, osaamista ja välineitä, joilla muutoksen ihmispuoli saadaan onnistumaan, jotta muutoksella tavoitellut hyödyt saadaan toteutumaan."

Hyvä muutosjohtajuus edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista unohtamatta alaisten hyvinvoinnista huolehtimista. Se on oikeana ja toivottuna pidettyä esimiestoimintaa ja seurauksena hyvälle muutosjohtajuudelle on onnistuneesti läpiviety muutos. (Laurila 2017, 29.) Silvon (2014) mukaan ihmisten johtaminen on olennainen osa muutosjohtamista, mutta tärkeitä osa-alueita ovat myös liiketoiminnan ja toimintaympäristön hallinta.



KUVIO 5. Muutosjohtajuuden kompassimalli. (Laurila 2017, 202, tekijä myöntänyt luvan kuvan käyttöön tässä opinnäytetyössä.)

Laurila (2017, 199-202) on tehnyt muutosjohtajuudesta kompassimallin (kuvi 5), jossa jakaa hyvän muutosjohtajuuden neljään käsitteeseen: ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva. Ohjaavan muutosjohtajuuskäsityksen mukaan toimintakeskeisyys ja vertikaalinen viestintä ovat onnistuneen muutoksen takana ja alaiset kaipaavat muutoksen keskellä jämääköä johtamista. Myös osallistavassa muutosjohtajuuskäsityksessä toimintakeskeisyys korostuu, mutta viestintä on avointa ja kaksisuuntaista horisontaalista viestintää. Henkilöstöä pyritään osallistamaan muutokseen ja osallistamisen koetaan vähentävän muutosvastarintaa ja lisäävän motivaatiota, työn mielekkyyttä ja lisäksi osallistaminen tuo työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan. Innostavan muutosjohtajuuskäsityksen ydin on tunnekeskeisyys ja vertikaalinen viestintä. Esimies auttaa alaisia näkemään muutoksen positiivisena asiana vaikuttamalla heidän tunteisiinsa omalla viestinnällään. Tunnekeskeisyys on myös emansipoivan muutosjohtajuuskäsityksen ytimessä, mutta tässä käsityksessä viestintä on horisontaalista ja kaksisuuntaista. Esimies antaa alaisille mahdollisuuden purkaa muutoksen aiheuttamaa mielihäpä ja helpottaa heidän sopeutumistaan muutokseen. Kompassimallissa korostuu viestinnän keskeinen rooli ja tunteiden huomioiminen.

Muutosjohtaminen määritellään usein ympärilyöreästi ja siitä puuttuu konkretia, miten muutosta tulisi todella johtaa (Uitti 2015, 34). Viitalan ja Jylhän (2019, luku 4) mukaan Kotter (1995) on esittänyt muutosjohtamisen olevan kahdeksan askeleen prosessi. Kun esimies hoitaa jokaisen askeleen sisältämän tehtävän riittävän hyvin, saa hän vietyä muutoksen läpi alaistensa avulla. Alla on käyty kyseiset kahdeksan askelta läpi.

### **Muutosjohtamisen kahdeksan askelta**

#### **1. Luo käsitys muutoksen tarpeellisuudesta.**

- Kerro muutoksen taustoista sekä tavoitteista avoimesti. Auta henkilöstöä ymmärtämään, miksi muutos on tarpeellinen sitouttaaksesi heidät muutokseen.

#### **2. Kokoa muutostyötä varten toimikunta**

- Kerää muutokseen sitoutuneita henkilöitä organisaation eri tasoilta huolehtimaan muutosprosessin etenemisestä.

#### **3. Tee muutoksesta selkeä**

- Luo muutokselle päämäärä, tavoitteet, arvot ja strategia ja tee ne henkilöstölle selväksi. Kun päämäärä ja reitti sinne ovat selkeitä, on muutos helpompi toteuttaa.

#### **4. Huolehdi muutosvision viestinnästä**

Viesti muutoksesta usein ja muista avoimuus, rehellisyys ja selkeys.

#### **5. Poista esteet muutoksen tieltä**

- Vaikka johto on muutoksen takana, osallista henkilöstö muutoksen suunnitteluun ja vähennä muutosta haittaavia tekijöitä – rakenteita, prosesseja, muutosvastarintaa ja resursseihin liittyviä tekijöitä.

#### **6. Lyhyen aikavälin onnistumiset**

- Pilko muutos pienempiin osiin välitavoitteiden avulla saadaksesi jo muutoksen alkuvaiheessa onnistumisia. Muista palkitseminen.

#### **7. Tee muutoksesta pysyvä**

- Muutoksen vakiinnuttaminen vie kauan. Valmenna, kannusta, palkitse ja valvo myös sen jälkeen, kun muutostavoite on saavutettu.

#### **8. Tee muutoksesta osa organisaatiokulttuuria**

- Tarvitaan paljon aikaa, toistoja ja positiivisia kokemuksia, ennen kuin muutos on osa organisaatiokulttuuria. Tarkastele lähtötilannetta, sitä mihin päästiin ja mitä se vaati. Rekrytoi arvomaailmaan sopivia henkilöitä, jotka haluavat ylläpitää ja kehittää toimintatapoja. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 4.)

#### 4.4 Muutoksen jalkauttaminen

Muutoksen jalkauttaminen ja strategian jalkauttaminen peilautuvat toisiinsa, sillä uusi strategia on myös muutos, ja organisaatiossa tapahtuvat toimintatapojen muutokset ovat myös tukemassa yrityksen strategian toteutumista. Muutoksen jalkauttamisesta on melko vähän tutkimustietoa ja sen vuoksi tässä luvussa sovelletaan strategian jalkauttamista muutoksen jalkauttamiseen.

Pitkämäki (2019) määrittelee jalkauttamisen seuraavasti:

Mitä jalkauttaminen tarkoittaa? Sitä miten organisaation ja yksilöt saa aidosti mukaan muutokseen, tietämään mitä muutos omalla kohdalla tarkoittaa ja omissa tehtävissä, oman työpäivän priorisoinnissa, sekä vielä tekemisen tavassa ja mahdollisesti syvyydessä. Muutos siis koskettaa onnistuessaan jokaista yksilöä, jokainen muuttaa, kehittää omaa työskentelytapansa.

Vaikka muutos olisi hyvin suunniteltu, kuvattu ja viestitty, hyvin usein jalkautusta ei ole suunniteltu ollenkaan. Ilman jalkauttamista muutos ei toteudu kunnolla ja siihen käytetyt voimavarat on käytetty turhaan, koska ne eivät ole tuottaneet tulosta. (Pitkämäki, 2019.) Speculand (2009, 167) toteaa, että vaikka yrityksellä olisi maailman paras strategia, mutta sitä ei saada jalkautettua onnistuneesti, se ei ole minkään arvoinen.

Englanninkielinen verbi "*implement*" on suoraan käännettynä "*jalkauttaa*." Strategian toteuttamista kuvaa suomen kielen sana *implementointi*. Se tarkoittaa sitä, että uusi strategia otetaan käyttöön ja muutetaan teoiksi. (Hämäläinen ja Maula, 2004, 25.) Laine (2019, 15) kuvaa jalkauttamisprosessia ja implementointia seuraavasti:

Strategian implementointi alkaa strategian suunnittelusta ja päättyy siihen, kun organisaation henkilöstö hyväksyy sekä pystyy soveltamaan strategiaa käytännössä. Strategian jalkauttaminen voidaan sanoa alkavan siitä, kun strategiaa aletaan viestiä alaisille ja päättyy implementoinnin tavoin.

Halusin tuoda implementointi -käsitteen esille, koska Laine (2019, 16) on Hakasen (2004) käsityksen pohjalta koonnut listan, jossa on kuvattu uuden strategian oppimis- ja ymmärtämisprosessi henkilöstön näkökulmasta.

**”Tietää** = Henkilö tietää, mikä yrityksen strategia on.

**Ymmärtää** = Henkilö ymmärtää, mihin strategia perustuu ja mihin sillä pyritään.

**Hyväksyy** = Henkilöstö hyväksyy strategian perusteet ja strategiaan liittyvät tavoitteet ja linjaukset.

**Osaa** = Henkilöllä on riittävät tiedot ja taidot toteuttaa strategian vaatimia muutoksia omalta osaltaan tai valmiudet omaksua ne nopeasti.

**Soveltaa** = Henkilö soveltaa strategian periaatteita ja linjauksia omissa jokapäiväisissä työtehtävissään ja viestii strategiaa eteenpäin.” (Laine 2019, 16.)

Laine (2019, 16) avaa strategian oppimis- ja ymmärtämisprosessia tarkemmin ja hänen pohdintaansa voidaan mielestäni soveltaa myös toimintatavan muutoksen implementointiin. Kohdeyrityksen muutoksiin sovellettaessa työntekijän täytyy ensimmäisenä tietää, miksi muutos tapahtuu ja mikä sen päämäärä on. Tiedon myötä tuleva muutos on mahdollista ymmärtää. Kun muutos on ymmärretty, on se mahdollista hyväksyä, jos se vain sopii työntekijän henkilökohtaisiin arvoihin ja ajatuksiin. Osaamisvaiheessa muutos ja sen sisältö on työntekijällä hyvin hallussa ja hän osaa toimia sen mukaisesti. Soveltamisen vaiheessa muutos on käytössä jokapäiväisessä työssä ja tulee ikään kuin automaationa, mikä tarkoittaa, että jalkauttamisprosessi on lähellä onnistunutta loppua.

Laine (2019, 16-17) kuitenkin toteaa, että listasta puuttuu sitoutumisen vaihe, joka on erittäin tärkeä implementoinnin loppuun viemisen kannalta. Se, missä vaiheessa työntekijä sitoutuu muutokseen, riippuu henkilöstä. Yleisesti sitoutuminen kuitenkin tapahtuu jo siinä vaiheessa, kun muutos hyväksytään. Lisäksi oppimisprosessi on erilainen jokaisen kohdalla eivätkä kaikki välttämättä käy kaikkia vaiheita läpi tai järjestys voi vaihdella. Hyppänen (2013, luku 9) kiteyttää muutokseen sitoutumisen seuraavasti:

Jotta voi toimia uuden tavan tai menetelmän mukaan, on muutokseen pystyttävä sitoutumaan. Sitoutuminen edellyttää keskustelua ja mielipiteenvaihtoa, jotka taas vaativat ymmärrystä ja tietoa. Tieto muuttuu ymmärrykseksi, kun henkilöstö saa esittää kysymyksiä ja vastaväitteitä.

Jalkauttamisprosessista tulee kertoa niin selkeästi ja tyhjentävästi, että henkilöstö ymmärtää, kuinka muutos toteutetaan ja miten uusi strategia heihin ja heidän työhönsä vaikuttaa (Määttä, 2000, 220). Jos muutosta ei saada toteutettua, ei uudesta strategiasta luonnollisesti ole mitään hyötyä. Monessa organisaatiossa uusi strategia kaatuu jalkauttamisprosessiin. Strategian jalkauttamisen onnistumiseksi tarvitaan onnistunutta johtamista ja viestintää. Kun henkilöstö osaa hyödyntää strategiaa miettimättä sitä liikaa, voidaan jalkauttamisprosessin sanoa onnistuneen. (Dess & Miller, 1993, 234; Mantere, Hämmäläinen, Aaltonen, Ikävalko ja Teikari, 2003, 140.) Onnistunut jalkautus vaatii kuitenkin muutakin,

kuin henkilöstön täydellisen ymmärryksen muutoksesta ja syistä sen takana - heidän täytyy myös tarkalleen tietää, mitä tehdä ja olla motivoituneita edistämään muutoksen toteutumista omilla toimillaan (Speculand 2009, 170).

Organisaation ylin johto antaa muutokselle suunnan, tavoitteet ja askelmerkit. Esimiehet tekevät muutoksesta todellisen oman tiimensä kanssa ja kaipaavat työhönsä tukea omalta esimieheltään. Isoissa organisaatioissa henkilöstöhallinto tukee esimiehiä omalla toiminnallaan ja on mukana luomassa muutosta. (Silvo, 2014.) Muutosta toteutettaessa on tärkeää, että organisaation esimiehillä olisi samankaltainen tapa johtaa henkilöstöä. Yhdessä sovitut pelisäännöt, työkalut ja käytännöt mahdollistavat yhdenvertaisen johtamistavan. Tarkoituksena on taata koko henkilöstölle esimiehestä riippumatta tasa-vertainen ja tasapuolinen kohtelu. Muutoksessa henkilöstö voi vertailla esimiesten toimintaa ja mikäli esimiehillä on erilaisia johtamis- ja toimintatapoja sekä käytäntöjä, se voi aiheuttaa vähintäänkin hämmennystä ja pahimmillaan kateutta ja katkeruutta henkilöstön keskuudessa. (Pirinen 2014, luku 5.)

Laurilan (2017, 31) mukaan Beer, Eisenstat & Spector (1990), Staehle & Schirmer (1992), Smith (2003), Furnham (2002) sekä Gilley, McMillan & Gilley (2009) ovat sitä mieltä, että suuressa organisaatiossa ylin johto ei useinkaan pysty ennalta määrittelemään, kuinka muutokset tulisi toteuttaa käytännössä ja sen vuoksi muutokset konkretisoituvat keski- ja lähijohdon toimesta. Onnistuneita organisaatiomuutoksia ovat usein toteuttamassa suorittavaa työtä tekevää henkilökuntaa lähellä olevat keski- ja lähijohdon esimiehet. Laineen (2009, 10) mukaan johdon ja esimiesten näkökulmasta jalkauttaminen voi tuntua vaikealta ja vaivalloiselta työltä eikä sen tuomia positiivisia vaikutuksia täysin ymmärrettä - lisäksi voi olla vaikeaa ymmärtää, miksi juuri esimiehen rooli on niin tärkeä jalkauttamisprosessissa. Saavutettu hyöty on kuitenkin työhön nähden suuri ja erityisesti johtoasemassa olevan henkilön on tärkeää ymmärtää jalkauttamisesta aiheutuva hyöty.

Mikäli organisaation johto haluaa toteuttaa muutoksen jalkauttamisen mahdollisimman onnistuneesti ja myös ajallisesti järkevästi, on tehokkain tapa tähän antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua muutoksen toteutukseen ja tehdä yhteistyötä johdon kanssa. Jos muutokset toteutetaan väkisin ja niin sanotusti runnotaan läpi, henkilöstö voi helposti turtua muutoksiin ja jopa katkeroitua, minkä myötä sitoutuminen organisaation muutoksiin vaikeutuu entisestään. (Luoma ym. 2006, 129-130.) Muutoksen läpivientiä helpottaa myös jo aiemmin hyvin toteutettu johtaminen sekä hyvät henkilösuhteet (Piili, 2006, 133). Luoma ja Arikoski (2006, 130) kiteyttävät johtamisen onnistumisen tärkeyden muutoksessa seuraavasti: "Mikäli organisaation johto on vain johtavinaan muutosta, henkilöstökin on korkeintaan sitoutuvinaan muutokseen".

Jos muutosten jalkautus ei onnistu, voi syynä olla se, että käynnissä on samanaikaisesti liian monta muutoshanketta, muutoksen eri osapuolten näkökulmat poikkeavat liikaa toisistaan tai luottamuksen kanssa on ongelmia (Juuti, 2016, 78).

Esimiehen täytyy ymmärtää strategia perinpohjaisesti ennen kuin sitä voidaan jalkauttaa henkilöstölle (Mantere ym. 2003, 53). Muutoksessa on kysymys siitä, että omaa käyttäytymistä ja tapaa tehdä asioita muutetaan. Jos muutosta ohjaava esimies ei ymmärrä muutosprosessin etenemistä, muutos tulee väkisin epäonnistumaan tai vähintään toteutumaan puutteellisesti. (Pitkämäki, 2019.) Johdossa olevat henkilöt toimivat esimerkkinä muulle henkilöstölle ja positiivinen, tarmokas ja läsnä oleva henkilö osoittaa muutoksen suunnan ja saa aikaan toimintaa. Päinvastoin epävarma ja itselleen oudossa tilanteessa oleva henkilö aiheuttaa lähinnä epäluottamusta muutosta kohtaan eikä muutos lähde kunnolla liikkeelle, vaan ihmiset keskittyvät muihin asioihin. (Valpola, 2004, 53.)

Jos muutos tapahtuu ylempänä organisaatiossa, jalkauttamisen onnistumiseksi esimiehen tulisi saada tavoitteet omalta esimieheltään. Olennaista on, että esimies myös ymmärtää tavoitteet ja on valmis sitoutumaan niiden mukaiseen toimintaan. Jos muutokset ovat yksikön sisäisiä, voi esimies ottaa alaisensa mukaan suunnitteluun jo alkuvaiheessa. Viestinnän merkitystä muutoksen onnistumisen tekijänä ei voi korostaa liikaa. Esimiehen kannattaa hyödyntää erilaisia viestintäkanavia ja olla viestinnässään selkeä ja konkreettinen. (Hyppänen 2013, luku 2.)

Henkilöstö kaipaa vastauksia siihen, miten muutos heihin vaikuttaa, mitä muutos heiltä vaatii ja mitkä ovat heidän mahdollisuutensa vaikuttaa. Jos henkilöstöä ei osallisteta, kokevat he, ettei heidän ääntään kuulla vaan päätökset tehdään heidän puolestaan. Muutosviestinnässä ja muutostilanteessa on tärkeää säilyttää ja ylläpitää luottamusta. Henkilöstö tulkitsee ja toteuttaa muutosta viestinnän pohjalta. Johdon on tärkeää kirkastaa muutoksen tavoitteita ja huolehtia siitä, että henkilöstö saa vastauksia heitä askarruttaviin kysymyksiin. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 20-21.) Muutostilanteissa tulisi huolehtia yhdenmukaisesta viestinnästä jokaisella organisaation tasolla (Laurila 2017, 139). Juutin (2016, 78) mukaan muutokseen liittyvät pulmat kannattaa esittää kysymyksinä ja keskusteluissa ilmiantulleita asioita kannattaa hyödyntää muutoksen toteuttamisessa. Organisaation johdon puolelta on tärkeää tukea erityisesti esimiestä muutoksissa. He jalkauttavat muutoksen ja ovat sen vuoksi haastavassa tilanteessa. Jokainen esimies tarvitsee yksilöllistä tukea ja tuen muoto ja tarve vaihtelevat. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

#### **Esimiehen keinoja onnistua muutoksen jalkauttamisessa**

- Ymmärrä, hyväksy ja sisäistä tapahtuva muutos itse
- Ota henkilöstö mukaan suunnitteluun, jos se on mahdollista
- Selkeä viestintä on kaiken A ja O
- Kuuntele, keskustele, vastaa
- Huolehdi, että kaikki ymmärtävät syyt muutoksen taustalla
- Pyydä tukea omaan työhösi

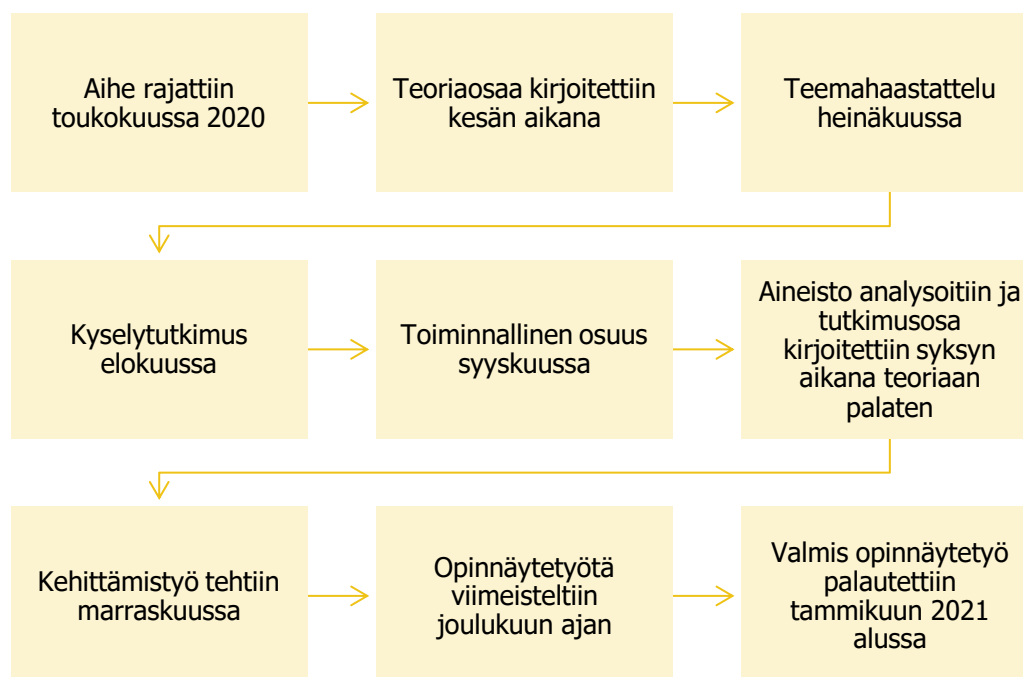


## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tutkimusprosessin kulusta, määritellään tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tutkimusote sekä kuvataan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisältää parityöskentelyä ja ryhmäkeskustelun ja sitä pohjustamaan on tehty kvantitatiivinen tutkimus. Lisäksi organisaation näkökulmia sekä johtamisen johtamista on kartoitettu kvalitatiivisella tutkimuksella.

### 5.1 Tutkimusprosessin kulku

Keväällä 2020 osittain koronatilanteen myötä vapaa-aikani lisääntyi ja päätin aloittaa opinnäytetyöprosessin suunniteltua aiemmin. Pohdin omien kiinnostuksen kohteideni pohjalta, mistä aiheesta haluaisin opinnäytetyön tehdä. Halusin myös opinnäytetyöni aiheen olevan sellainen, josta minulle on työelämässä hyötyä. Tutustuin aiempiin opinnäytetöihin sekä aihepiiriä koskevaan kirjallisuuteen. Opinnäytetyön aihe muotoutui lopulliseen muotoonsa käytyäni toimeksiantajan kanssa ensimmäisessä palaverissa toukokuussa 2020. Yhteyshenkilöinä toimivat Varkauden kaupungin tukipalvelupäällikkö sekä Wellness Varkaus –hankkeen projektityöntekijä.



KUVIO 6. Opinnäytetyöprosessin vaiheet.

Kesän 2020 aikana kirjoitin teoreettisen viitekehyksen, tutustuin organisaatiossa toteutettuihin henkilöstökyselyihin ja niiden tuloksiin sekä haastattelin kahdessa osassa Varkauden kaupungin tukipalvelupäällikköä aiheina johtamisen johtaminen ja organisaation odotukset esimiehille. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina Microsoft Teamsissa ja molemmat haastattelut kestivät hieman yli 15 minuuttia.

Elokuussa 2020 suunnittelin pohjustavan kyselyn esimiehille toiminnallisen osuuden järjestämisen tueksi. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä tukipalveluiden esimiehille ja kysely koostui 1-5 ja 1-4 asteikolla vastattavista kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Tarkoituksena oli selvittää etukäteen esimiesten ajatuksia ja kokemuksia teemoista muutosjohtaminen, esimiestyö, henkilöstökyselyjen tulokset, organisaation tuki ja yhteiset käytännöt. Näiden viiden teeman pohjalta selvitettiin esimiesten toimintatapoja henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viennin osalta ja samoja teemoja hyödynnettiin myös opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa.

Tukipalvelupäällikön haastattelun, Varkauden kaupungilta saamieni henkilöstökyselyjen tulosten sekä tekemäni kyselyn perusteella suunnittelin toiminnallisen osuuden, joka koostui parityöskentelystä sekä ryhmäkeskustelusta ja toteutettiin Varkaudessa 15.9.2020 Varkauden kaupungin esimiesten valmennuspäivillä. Toiminnallisen osuuden tarkoitus oli esimiesten vertaisoppiminen ja pyrkimyksenä oli saada heidät jakamaan omia oppejaan ja toimintatapojaan toisilleen, jotta jokainen voisi kehittyä omassa työssään kollegoiltaan saamiensa käytännön vinkkien avulla sekä samalla oivaltamaan, miten toimii, miksi toimii niin ja mitä omassa toimintatavoissa voisi mahdollisesti muuttaa tai kehittää.

Tutkimusten valmistuttua analysoin tuloksia haastattelu- ja ryhmätilanteissa nauhoitettujen äänitallenteiden sekä kyselystä saadun datan pohjalta. Analysoidessani tuloksia hyödynsin aihetta koskevaa kirjallisuutta ja vertailin saamiani tuloksia teoriaan. Tutkimuksista saamieni tulosten pohjalta tein kehittämistyönä vuosikellon esimiestyölle ja hyödynsin siinä opiskelemaani teoriapohjaa. Lisäksi keskustelin vielä tässä vaiheessa organisaation toiveista ja resursseista vuosikelloa koskien, jotta vuosikello olisi mahdollisimman konkreettinen ja helppo ottaa käyttöön.

## 5.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miksi samat ongelmat nousevat toistuvasti henkilöstökyselyissä esille ja kuinka niiden pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet saataisiin jalkautettua onnistuneesti esimiestyötä kehittämällä. Kohderyhmäksi rajattiin Varkauden kaupungin tukipalveluiden esimiehet. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millaisia odotuksia organisaatiolla on esimiehille.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää esimiestyötä niin, että henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden muutokset toteutuisivat onnistuneesti, eivätkä jäisi vain suunnittelun asteelle. Kehittämistoimenpiteiden jalkauttamisen tueksi esimiehille kehitettiin vuosikello, jota seuraamalla esimiehet huolehtivat kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta ja seurannasta ympäri vuoden.

Koko tutkimusprosessia ohjaa tutkimusongelma eikä ilman tutkimusongelmaa voi tehdä tieteellistä tutkimusta. Tutkimusongelma määrittää opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. (Kananen 2015, 45.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: *"Miksi samat ongelmat nousevat henkilöstökyselyissä toistuvasti esille tehdyistä kehittämistoimenpiteistä huolimatta?"*

Kun tutkimusongelma on määritelty, sen pohjalta johdetaan tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymysten pohjalta tuotetaan aineistoa, jonka avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma. (Kananen 2015, 57.)

#### **Tutkimuskysymykset ovat:**

- Miksi kehittämistoimenpiteiden jalkauttamisessa epäonnistutaan?
- Missä on onnistuttu, kun kehittämistoimenpiteitä on jalkautettu?
- Mihin esimiesten pitäisi jalkauttamisessa keskittyä?
- Mitä toimenpiteitä onnistunut muutosten jalkautus vaatii käytännössä?

### 5.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusote on tutkimusmenetelmien kokonaisuus ja sen avulla ratkaistaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimusotteiden perusjaottelu on laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote, mutta tutkimusongelma voi myös liittyä kehittämiseen tai muutoksen aikaansaamiseen, jolloin tutkimusotteeksi voi soveltua parhaiten kehittämistutkimus tai toimintatutkimus. Nämä nähdään kuitenkin usein enemmänkin tutkimusstrategioina, sillä ne hyödyntävät kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta eikä niillä ole omaa metodologiaa. (Kananen 2015, 64, 67.)

Kehittämistutkimus on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä tai pelkkä kvalitatiivinen tutkimus, joka tähtää muutoksen aikaansaamiseen. Kehittämistutkimuksessa kehitetään esimerkiksi menetelmää tai organisaatiota muutoksen aikaansaamiseksi. Toimintatutkimus tähtää myös muutokseen, mutta muutoksen kohteena on ihmisten toiminta ja tutkija on mukana toteuttamassa muutosprosessia. (Kananen 2015, 76-77.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusote kallistuu kehittämistutkimuksen puolelle, vaikka siinä onkin toimintatutkimuksen elementtejä. Kehitän vuosikellon, jonka avulla esimiehet saisivat paremmin jalkautettua

kehittämistoimenpiteet henkilöstön joukkoon – esimiehet kuitenkin itse päättävät tavan, jolla toteuttavat opinnäytetyön kehittämistyön vuosikellon osa-alueita työssään. Olin itse fasilitoimassa parityöskentelyä ja ryhmäkeskustelua esimiesten valmennuspäivillä Varkaudessa, mutta en ole mukana koko muutosprosessissa. Esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimusongelmaa ja kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena yleistäminen ja ennustaminen (Kananen 2015, 66). Kehittämistutkimus antaa mahdollisuuden hyödyntää molempia tutkimusmenetelmiä ja tarkastella tutkimusongelmaa monesta näkökulmasta, mikä edistää parhaan mahdollisen ratkaisun löytämisen. Kehittämistutkimus valikoituikin opinnäytetyön tutkimusotteeksi, koska case-organisaatio kaipaa konkreettista muutosta.

Aiemmin yllä esitettyihin tutkimuskysymyksiin on etsitty vastauksia käyttämällä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Ratkaisun löytämiseksi kerätään tietoa erilaisilla aineistojenkeruumenetelmillä ja niiden avulla saatujen aineistojen avulla asetettu tutkimusongelma ratkaistaan (Kananen 2015, 80).

#### 5.4 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksessani haastattelin Varkauden kaupungin tukipalvelupäällikköä. Päätin toteuttaa haastattelun kvalitatiivisesti eli laadullisesti ja haastattelutyypinä oli teemahaastattelu. Oletuksena teemahaastattelussa on, että tutkittava on läpikäynyt tai kokenut tutkittavan asian tai prosessin ja tutkija tuntee tutkimuskohteen olennaiset tekijät. Teemahaastattelu on vapaamuotoinen eikä tarkoituksena ole kysyä valmiiksi aseteltuja kysymyksiä, vaan johdatella haastateltava puhumaan teeman aihepiiristä mahdollisimman vapaasti. Strukturoidussa ja puolistrukturoidussa haastattelussa taas on valmiiksi laaditut kysymykset ja niiden erona on se, onko haastateltavalle annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. (Puusa 2020, luku 6.) Valitsin haastattelutyypiksi teemahaastattelun, koska vastaajajoukkoon kuului vain yksi henkilö ja teemahaastattelun avulla haastateltava pystyi tuomaan parhaiten omat ajatuksensa ja kokemuksensa esille. Tukipalvelupäällikön haastattelu toteutettiin tutkimuksessa ensimmäisenä ja Kananen (2017, 48) mukaan Paul ym. (2014, 76) ovatkin sitä mieltä, että saadakseen laajemman kuvan ongelmasta, kannattaa haastattelut aloittaa ylemmästä johtoportaa. Haastattelun teemat laadittiin tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteen pohjalta alan kirjallisuutta hyödyntäen. Tutkimusainestoa analysoidessani hyödynsin teemoittelua

Toisena osana tutkimustani tein tukipalveluiden esimiehille pohjustavan kyselyn esimiesten valmennuspäiviä varten saadakseni osviittaa heidän ajatuksistaan päivän ohjelman suunnittelua varten. Päätin toteuttaa kyselyn kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on useimmiten kysymyksistä muodostuva tutkimuslomake. Oikeiden kysymysten muodosta-

miseksi tutkijan täytyy tuntea ilmiö ja siihen liittyvät teoriat. Tutkimus toteutetaan pienen tutkimusjoukon avulla, joiden vastausten perusteella tehdään johtopäätökset koko kohderyhmän osalta. (Kananen 2015, 197, 200.) Valitsin pohjustavan kyselyn toteuttamiseen kvantitatiivisen tutkimuksen, koska kyselytutkimuksen tarkoitus oli tukea opinnäytetyön päätutkimusta eli toiminnallista osuutta ja lisäksi tutkimusjoukko oli sen verran suuri, ettei ollut relevanttia tehdä tässä vaiheessa kvalitatiivista tutkimusta, koska samoista aiheista tehtiin kvalitatiivinen tutkimus hyvin pian pohjustavan kyselytutkimuksen toteutuksen jälkeen. Kyselyssä on kuitenkin muutamia avoimia kysymyksiä kartoittamassa esimiesten ajatuksia. Aiemmin tutkmani kirjallisuuden pohjalta tunsin ilmiön ja kysymykset laadittiin niin, että ne tukevat tutkimuksen tavoitteen saavuttamista ja auttavat löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Kolmas ja opinnäytetyön kannalta oleellisin tutkimuksen osa oli toiminnallinen osuus, jossa selvitettiin tukipalveluiden esimiesten ajatuksia ja kokemuksia. Valitsin toteutustavaksi kvalitatiivisen tutkimuksen ja toteutustapana toimi ryhmäkeskustelu. Koin ryhmäkeskustelun parhaaksi tavaksi saada hiljaista tietoa ja mielipiteitä esille, koska ryhmässä keskustelu ikään kuin soljuu eteenpäin ja esille tulee asioita, joita ei esimerkiksi yksilöhaastattelussa välttämättä tulisi kysytyä, mutta ryhmäkeskustelussa keskustelu ajautuu myös tällaisiin aihepiireihin ja sen myötä uskon saaneeni enemmän tietoa, kuin jollain muulla tutkimustavalla. Lisäksi tutkimusjoukko oli sen verran suuri, että myös ajankäytöllisesti ryhmäkeskustelu oli paras vaihtoehto ja ryhmäkeskustelun vetäminen oli itselleni hyvää kokemusta tulevaisuutta ajatellen. Ryhmäkeskustelun teemat valittiin tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite huomioiden. Käsiteltäviin teemoihin oli tutustuttu aihepiiriä koskevan kirjallisuuden ja tutkimusten kautta.

Ennen varsinaista ryhmäkeskustelua tutkimusjoukko keskusteli pareittain. OPERA-menetelmää käytetään työpajatyöskentelyssä, kun halutaan saada mahdollisimman nopeasti useiden ihmisten ajatuksia esille ja OPERA-menetelmän P-kirjain tarkoittaa paria tai pienryhmää. Parityöskentelyllä on menetelmässä psykologinen merkitys, sillä sen avulla pyritään saamaan myös isossa ryhmässä hiljaisempia yksilöitä tuomaan omat ajatuksensa esiin. Lisäksi tarkoituksena on synnyttää lyhyessä ajassa paljon ajatuksia ja ideoita. Suuri työryhmä tuottaa viidessä minuutissa noin 5 ajatusta, kun taas työparilla näitä ajatuksia voi samassa ajassa syntyä 5-10 kertaa enemmän. (Laamanen, Räsänen ja Juutilainen 2016, 261.) Alun perin osallistujia piti olla määrällisesti muutama enemmän, jolloin ennen varsinaista ryhmäkeskustelua olisi ollut pienryhmätyöskentelyä, mutta osallistujia olikin parillinen määrä teemoja ajatellen ja toteutimme osuuden parityöskentelynä. Halusin parityöskentelyn toiminnallisen osuuden alkuun, jotta kaikki pääsisivät tuomaan omia ajatuksiaan esille ja pohtimaan kysymyksiä kunnolla ja että parit voisivat ryhmäkeskustelussa nostaa esille ainoastaan tärkeimmät ajatukset, joita parityöskentely heissä synnytti.

Ryhmäkeskustelussa ryhmänvetäjä eli fasilitoija pyrkii saamaan osallistujat keskustelemaan keskenään valituista teemoista. Ryhmäkeskusteluja laadullisen tutkimuksen keinona on kritisoitu, koska vuorovaikutustilanteessa toisten läsnäolo ja kommentit voivat vaikuttaa keskusteluun olennaisesti. Toisaalta myös fasilitoija voi omilla teoillaan vaikuttaa keskustelun etenemiseen esimerkiksi esittämällä mielenkiintoa ja lisäkysymyksiä tiettyjä teemoja kohtaan ja sivuuttamalla toiset teemat. Ryhmäkeskustelussa saatu tieto tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eikä vuorovaikutusta saisi nähdä ongelmana vaan ennemminkin erityispiirteenä, joka muokkaa ja määrittää tuotettua tietoa. Esimerkiksi jos tietyistä asioista ei haluta puhua ryhmän kesken, kuvastaa se tutkittavaa ilmiötä ja kertoo, miten kyseiseen aiheeseen ja siitä puhumiseen suhtaudutaan. Fasilitoija tekee keskustelurungon, joka auttaa keskustelun läpiviennissä ja myös jäsentää sisältöä. (Valtonen ja Viitanen 2020, luku 7.)

Tutkimusten valmistumisen jälkeen niistä saatua aineistoa analysoitiin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään aineistoa analysoimalla kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittua ilmiötä. Tutkija lukee tutkimusaineistoa löytääkseen siinä olevat teemat, luokat tai kategoriat ryhmittelyä varten ja toisaalta myös hyödyntää teoriaa ja tutkimuksia hankkiakseen aiheesta vielä lisää tietoa. (Juuti ja Puusa 2020, luku IV.) Teemahaastattelun ja ryhmäkeskustelun tuloksia analysoidessani palasin ajoittain tutki- maani kirjallisuuteen ja löytämiini tutkimuksiin ja vertailin keräämäni aineistoa teoriaan. Lisäksi hyö- dyntsin tuloksia analysoidessa teemoittelua eli aineiston ryhmittelyä siitä löytyneiden aihepiirien sisällön mukaan. Teemat löytyvät tutkimusaineistosta tai ne voivat myös olla etukäteen suunniteltuja tai aineis- ton keruuvaiheessa määriteltyjä (Juuti ja Puusa 2020, luku 9). Teemahaastattelussa teemat muodos- tuivat aineistoa käsitellessäni. Ne sivusivat osittain teemahaastattelurunkoa ja teemoista tuli hyvin sa- mankaltaiset teemahaastattelurungon teemojen kanssa. Ryhmäkeskustelussa käsitellyt teemat oli sen sijaan suunniteltu ennakkoon ja keskustelu eteni niiden mukaan, joten myös tutkimusaineiston tee- moittelu tehtiin niiden pohjalta ennakkoon suunnitellusti. Kategoriat nimetään sisältöä kuvaavasti ja syntyy ylä- ja alakategorioita, joista jokainen auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Juuti ja Puusa 2020, luku 9). Analysoidessa on määritelty niin sanotut pääteemat sekä niiden alle alateemat.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset saatua analysoin tuloksia tunnuslukujen avulla verraten tunnus- lukua kullekin kysymykselle määrätyn asteikon raja-arvoihin. Hyödyntsin analysoinnissa Webropolia sekä Microsoft Exceliä. Avoimet kysymykset avasin ja analysoin niistä saatujen vastausten eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia.

## 5.5 Tutkimusten eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus on eettinen, kun tutkimustulokset esitetään sellaisina, kuin ne on alun perin tutkimuksen kohteelta saatu. Tutkimuksissa mitataan myös reliabiliutta eli luotettavuutta sekä validiutta eli päte-

vyttä. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimus on reliabeeli, mikäli tutkimustulokset olisivat samat, jos tutkimus toteutettaisiin samalle henkilölle kaksi kertaa. Validius taas tarkoittaa sitä, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tukipalvelupäällikön haastattelu on eettisesti toteutettu. Molemmat haastatteluosuudet nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella. Äänitallenteita säilytettiin turvallisesti opinnäytetyöprosessin ajan ja prosessin päätyttyä äänitallenteet tuhottiin. Haastattelu toteutettiin Teams-tapaamisessa ennalta sovituna ajankohtana eikä häiriötekijöitä ilmennyt. Ensimmäinen haastattelu oli kestoaltaan noin 17 minuuttia ja toinen haastattelu noin 16 minuuttia. Haastattelu on reliabeeli, sillä haastateltava oli case-organisaation edustaja, opinnäytetyön yhteyshenkilö sekä vastaa tukipalveluyksikön toiminnasta, jota opinnäytetyöni koskettaa. Jos haastattelun olisi toteuttanut toinen henkilö toisena ajankohtana tai toteutaisi haastattelun uudestaan, olisivat haastattelun tulokset uskoakseni hyvin samanlaiset, koska haastattelu koski henkilön työtä ja ammattia. Validius pitää myös siksi, että haastattelussa saatiin vastauksia niihin kysymyksiin, joita teemahaastattelun runko sisälsi. Teemahaastattelun runko laadittiin hyödyntäen ilmiöön liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen tavoitetta ajatellen, mikä lisää tutkimuksen validiutta.

Varkauden kaupungin esimiehille toteutettu pohjustava kysely on eettisesti toteutettu, sillä tulokset on esitetty opinnäytetyössä sellaisina, kuin ne on saatu. Opinnäytetyössä esitetyt grafiikat on muodostettu kyselyyn saatujen vastausten perusteella. Niistä ei myöskään käy ilmi vastanneen henkilön identiteetti eikä tutkimustuloksissa ole käytetty epäkunnioittavaa tai loukkaavaa ilmaisutapaa. Kerättyä dataa säilytettiin turvallisesti ja data tuhottiin prosessin päätyttyä.

Kysely lähetettiin ainoastaan tukipalveluiden esimiehille, sillä tutkimus koskettaa heitä. Kyselyn tarkoituksena oli pohjustaa esimiesten valmennuspäivillä toteuttavaa toiminnallista osuutta ja tukea sen suunnittelua. Kysymykset suunniteltiin aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta käyttäen ja tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen tavoitetta ajatellen, mikä lisää tutkimuksen validiutta. Lisäksi kyselyn sisällön laatu ja kysymysten ymmärrettävyys varmistettiin etukäteen käymällä kysymykset läpi opinnäytetyöohjaajan kanssa. Kysely onkin siltä osin validi, että saatujen vastausten avulla selvisi, mihin toiminnallisessa osuudessa olisi hyvä keskittyä ja millainen nykytila on ja näitä asioita kyselyllä lähdettiin hakemaan. Kysymykset koskettivat vastaajien työtä ja mikäli kysely olisi tehty heille eri ajankohtana, olisivat vastaukset olleet uskoakseni samanlaisia. Tämän perusteella tutkimus on reliabeeli. Vastausprosentti kyselyyn oli 26%, joten suuremman joukon vastatessa olisivat tulokset voineet olla erilaiset ja tältä osin

tulosten reliiabilisuus ei ole täysin pätevä. Kysely ei kuitenkaan ole keskeisin tutkimuksen osa koko opinnäytetyön lopputuloksen kannalta, joten epäluotettavuus tässä kohtaa ei ole ongelma koko opinnäytetyön luotettavuutta tarkastellessa.

Toiminnallinen osuus on eettisesti toteutettu. Ryhmäkeskustelun osuus on nauhoitettu tutkimusjoukon luvalla, eikä tutkimustuloksissa tule ilmi tutkimusjoukkoon kuuluvien henkilöllisyys. Identiteetin salaaminen vaikuttaa myös ryhmäkeskustelun avoimuuteen, koska kukaan ei ole pelkoa siitä, että henkilön esille tuomat asiat julkaistaisiin hänen nimellään ja eettisyyden lisäksi tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Ryhmäkeskustelusta nauhoitettua äänitallennetta säilytettiin turvallisesti koko opinnäytetyöprosessin ajan ja prosessin lopuksi se tuhottiin. Ryhmäkeskustelu järjestettiin suljetussa tilassa ennalta sovittuna ajankohtana. Ainoana häiriötekijänä oli työpuhelimet, jotka joillain esimiehistä ajoittain soivat työasioiden vuoksi. Esimiehet eivät kuitenkaan ryhmäkeskustelun aikana vastanneet puheluihin, joten häiriötekijän vaikutus ei ollut suuri. Ryhmäkeskustelu kesti noin tunnin ja 20 minuuttia. Ryhmäkeskustelu on reliiabeili, sillä jos ryhmäkeskustelu olisi järjestetty toisena ajankohtana tai järjestettäisiin pian uudestaan, olisivat tulokset melko samanlaiset, koska aiheet koskettivat ryhmäkeskusteluun osallistuneiden henkilöiden työtä ja ammattia. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että esimerkiksi vuoden kuluttua tulokset voisivat olla erilaiset, sillä organisaation esimiehet voivat vaihtua tai nykyiset esimiehet voivat muuttaa tai kehittää toimintatapojaan. Jos ryhmäkeskustelun vetäjä olisi ollut toinen henkilö, olisi sisältö voinut olla toisenlaista, koska keskustelun vetäjä määrittää osittain keskustelun suunnan, mutta itse tuotettu sisältö tulee osallistujilta. Jos jokin kysymys tai johdatteleva lause jää sanomatta, ei jokin asia välttämättä nouse keskustelussa esille. Mielestäni tässä tapauksessa tämä ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen. Tulokset ovat valideja, koska ryhmäkeskustelussa saatiin vastauksia juuri niihin kysymyksiin, joihin koko opinnäytetyö perustuu ja joita ryhmäkeskustelun avulla oli tarkoituskin tutkia ja mitata. Lisäksi tutkimuksen validiutta lisää se, että ryhmäkeskustelussa laaditut teemat oli suunniteltu niin, että ne auttavat löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja saavuttamaan tutkimuksen tavoitteen ja aihepiiriin oltiin tutustuttu ennakkoon aihepiiriin kirjallisuuden ja tutkimusten kautta. Lisäksi ryhmäkeskustelun ja parityöskentelyn sisällön laatu ja ymmärrettävyys varmistettiin etukäteen käymällä suunniteltu sisältö läpi yhdessä opinnäytetyöohjaajan kanssa.

Lisäksi opinnäytetyössä toimittiin eettisesti kysymällä lupa tekijältä Laurilan (2017, 202) muutosjohtajuuden kompassimallin (kuvio 5) käyttämiseen sellaisenaan.



## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksesta saatuja tuloksia aikajärjestyksessä - ensimmäisenä käydään läpi tukipalvelupäällikön haastattelu, toisena esimiehille tehdyn pohjustavan kyselyn tulokset ja kolmantena Varkauden kaupungin esimiesten valmennuspäivillä toteutettu toiminnallinen osuus, joka sisälsi parityöskentelyä ja ryhmäkeskustelun. Laadullisia tutkimuksia analysoidessa on hyödynnetty teemoittelua ja tulokset on purettu molempien tutkimusten alle teemoittain. Otsikot ovat pääteemoja ja niiden alateemat on lihavoitu tekstiin. Viimeisintä eli toiminnallista tutkimusta on käsitelty ja analysoitu laajemmin kuin kahta ensimmäistä, koska se on tutkimuksen lopputuloksen kannalta tärkein. Haastattelun ja pohjustavan kyselyn tarkoituksena oli tukea toiminnallisen osuuden suunnittelua ja niitä ei tietoisesti ole analysoitu yhtä laajasti, kuin toiminnallista osuutta.

### 6.1 Tukipalvelupäällikön haastattelu

Haastattelin Varkauden kaupungin tukipalvelupäällikköä Microsoft Teams -työkalun avulla. Haastattelun ensimmäisen osuuden aiheena oli organisaation odotukset esimiehille ja toisen osuuden aiheena johtamisen johtaminen. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa esimiestyön nykytilaa ja saada työntekijän näkökulmaa ja toiveita esille esimiestyön kehittämisen osalta.

#### 6.1.1 Esimiestyö

**Esimiestyön nykytilan** osalta tuli ilmi, että Varkauden kaupungilla työskentelee paljon niin sanottuja pitkän linjan esimiehiä ja sukupolvenvaihdos on meneillään. Esimiestyö on ollut samalla mallilla viimeiset kuusi vuotta eikä muutosta ole tapahtunut. Nyt tarkoituksena on saada aikaan ryhtiliike esimiestyön osalta. Esimiehillä on erilaisia käytäntöjä ja toiset ovat tunnollisempia noudattamaan annettuja ohjeita ja hoitamaan määrättyjä asioita kuin toiset. Osa esimiehistä näkee tietyt tehtävät ylimääräisenä työnä. Henkilöstö kaipaa lisää kehityskeskusteluja ja ohjeita esimiehiltä.

**Tulevaisuudessa** tarkoituksena on lisätä yhtenäisiä käytäntöjä, jotta esimiesten toimintatavat olisivat samat huolimatta työnkuvasta. Esimerkiksi käytäntöjä kokousten ja kehityskeskusteluiden osalta tulee yhtenäistää, sillä tällä hetkellä niistä puhutaan paljon, mutta juuri mitään ei tapahdu. Tarkoituksena on, että jatkossa heti uusien esimiesten aloittaessa työnsä pyritään toiminta saamaan alusta asti oikeille raiteille.

**Kehityskeskusteluissa** seurataan Kuntarekryn mallia ja sen myötä on mahdollisuus järjestää kehityskeskusteluja esimerkiksi vuorovuosina ryhmissä ja vuorovuosina yksilökeskusteluina. Kuntarekryn malli helpottaa kehityskeskusteluiden järjestämistä, sillä käytössä on valmiit pohjat. Esimies täyttää

oman lomakkeensa ja työntekijät täyttävät oman, henkilökohtaisen lomakkeensa. Kehityskeskustelussa käydään kyseiset lomakkeet yhdessä läpi.

Vuosikello esimiestyölle olisi tarpeellinen, sillä nyt esimiehet havahtuvat loppuvuonna siihen, mitä asioita on vielä hoitamatta. Kehityskeskusteluja tulisi pitää vuosittain ja kokouksia järjestää säännöllisesti. Kokouksista olisi hyvä tehdä muistio, jota muutkin pääsisivät tarkastelemaan.

### 6.1.2 Henkilöstökyselyt ja kehitystoimenpiteiden toteuttaminen

**Henkilöstökyselyjä** on tarkoitus pitää noin parin vuoden välein, mutta rytmi on hieman epäselvä ja vaihtelee. Henkilöstökyselyjen yhteydessä tehdään esimiehille johtamisen arviointi ja esimiehet saavat omat tuloksensa, mikäli esimiestyön arviointiin vastanneita on ollut viisi tai enemmän. Pienissä yksiköissä esimiehet eivät aina saa johtamiseen arviointiin riittävästi vastauksia ja sen vuoksi eivät saa itselleen myöskään arvioinnin tuloksia.

**Henkilöstökyselyjen ongelmana** on hankalasti tulkittavat kysymykset ja huonot ohjeet jatkokäsittelyyn. Esimiehiltä unohtuu helposti tiedottaminen asioista, joita on tehty. Olisi myös tärkeää kertoa, mitä on yritetty tehdä ja miksi sen toteuttaminen ei ole ollut mahdollista.

**Haasteena kehittämistoimenpiteiden toteuttamiselle** on kuntapuolella myös resurssien puute. Lisäksi esimiesten pitäisi osallistaa henkilöstöä enemmän muutosten ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Asioita tehdään hyvin esimiesvetoisesti ja henkilöstö saattaa kokea, etteivät käsiteltävät asiat edes kuulu heille eikä muutoksia tapahdu, joten samat asiat nousevat henkilöstökyselyissä toistuvasti esille. Wellness Varkaus –hankkeen myötä henkilöstökyselyt saatiin purettua hyvin henkilöstön kanssa ja keskustelua syntyi. Muutosten läpivientiä hankaloittaa ennemminkin resurssien puute kuin muutosvastarinta, vaikka sitäkin ilmenee.

### 6.1.3 Johtamisen johtaminen

Varkauden kaupungilla on matala organisaatio, tukipalvelupäälliköllä ei ole kollegoita ja hänen alaisinaan on tukipalveluiden esimiehiä. Yhteensä tukipalveluissa työskentelee noin 150 henkeä.

**Tukipalvelupäällikön työnkuvaan** kuuluu vastata yksikön taloudesta, toiminnasta, suunnittelusta ja henkilöstöhallinnosta. Tukipalvelupäälliköllä ja tukipalveluiden esimiehillä on toimistot samassa rakennuksessa, joten suurinta osaa esimiehistä hän tapaa päivittäin ja on alaisilleen tavoitettavissa. Ruokapalveluiden esimiehet ja rakennusmestarit ovat usein omilla työpisteillään eri puolilla kaupunkia, joten he ovat harvemmin toimistolla. Kolmen viikon välein järjestetään yhteinen palaveri tukipalveluiden esimiehille.

**Kehityskeskustelut** järjestetään kerran vuodessa ja tänä vuonna esimiehiltä tuli toive, että kehityskeskustelut järjestettäisiin ryhmissä.

Lisäksi osana henkilöstökyselyitä arvioidaan esimiesten taitoja noin parin vuoden välein. Varkauden kaupunki on luonut myös esimiestyön mallin, mutta sitä ei ole toteutettu aktiivisesti.

#### 6.1.4 Organisaation tuki

**Tukipalvelupäällikkö** pyrkii auttamaan ja tukemaan esimiehiä niin paljon kuin pystyy, mutta teknisissä asioissa tukeminen on haastavaa, koska esimiehet työskentelevät eri toimialoilla. Wellness Varkaus –hankkeen projektityöntekijä on tukenut erityisesti IT-asioissa.

**HR-osastolta** saa aina tarvittaessa tukea. He auttavat mm. työsuojelu- ja työhyvinvointiasioissa. Heiltä voi aina kysyä apua puhelimitse ja sähköpostitse ja mikäli aikataulut mahdollistavat, auttavat he myös kasvotusten. Pienen organisaation etuna on, että kaikki tuntevat toisensa ja on helppo kysyä apua mieltä askarruttaviin asioihin. Työhyvinvointiasioita edistävä henkilö piti keväällä pahimpaan korona-aikaan joka viikko ”huokaisuhetkiä”, joihin sai osallistua verkon välityksellä. Siellä sai keskustella ja kuunnella. Jos joku kaipaa henkilökohtaisempaa tukea, aina järjestyy aikaa eikä kukaan jää yksin.

**Esimieskoulutuksia** ei oltu järjestetty pitkään aikaan ennen Wellness Varkaus -hanketta. Varkauden kaupunki on aikanaan kouluttanut esimiehiä, mutta tukipalvelun esimiehet eivät ehtineet mukaan näihin koulutuksiin. Tukipalvelupäällikkö on itse käynyt esimieskoulutuksessa ja yksi esimiehistä on lähdössä omaehtoisesti esimieskoulutukseen. Monet tukipalvelun esimiehistä ovat kuitenkin käyneet jonkinlaisen esimieskoulutuksen 1990-luvulla esimerkiksi korkeakoulun yhteydessä jo ennen esimiesasemaan nousua. Tiedot kuitenkin tarvitsivat päivitystä.

**Esimiesten työssä kehittymistä** tukisi yhteiset ohjeistukset. Pro Esimies –koulutus oli suunnitteilla, mutta siitä ei ole pitkään aikaan kuulunut mitään. Tarkoituksena oli tarjota esimiehille koulutusta ja yhtenäistä käytäntöjä. Joskus on järjestetty eri toimialoille yhteisiä koulutuksia ja ne olisivat hyödyllisiä nytkin. Osa esimiehistä on asemassaan yksin, joten yhteistyön lisääminen yksiköiden kesken toisi heille vertaistukea ja esimiehet voisivat myös oppia toisiltaan.

**Kehittämistoimenpiteiden läpivientiin** organisaatio voisi tarjota enemmän resursseja henkilöstön osallistamiseen ja tukea henkilöstön osallistamisen suunnitteluun. Tällä hetkellä esimiehet tekevät paljon asioita henkilöstön puolesta. Jos henkilöstöä haluaisi osallistaa kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun, kaikki pitäisi organisoida ja valmistella perusteellisesti. Suorittavasta työstä väsyneestä työntekijästä on päivän päätteeksi vaikeaa saada mitään irti, ellei ole valmista pohjaa, jonka mukaan edetä. Osallistaminen vaatii sen, että voi resursoida aikaa ja käytössä on henkilö, joka osaa vetää tilaisuutta.

Korona-aikaan tuotannossa tehtiin tiukempia päiviä, jonka jälkeen seuraava päivä käytettiin kokonaan suunnitteluun. On myös tärkeää, että tehdään kirjalliset jatkosuunnitelmat eikä käydä liian paljoa asioita kerralla läpi. Resurssien puute on aikaan ja henkilöstömäärään liittyvää. Suurin osa kehittämiskoh-teista liittyy jokapäiväiseen työhön, joiden kehittämistoimenpiteisiin liittyvät kustannukset ovat maltillisia.

## 6.2 Kysely tukipalveluiden esimiehille

Kysely luotiin Webropol-palvelussa ja linkki lomakkeeseen lähetettiin 19:lle tukipalveluiden esimiehelle. Lisäksi esimiehille lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta, mutta vastauksia tuli lopulta vain viisi. Kyselyn tarkoitus oli kuitenkin vain tukea esimiesten valmennuspäivän toiminnallisen osuuden suunnittelua, joten alhainen vastausprosentti ei vaikuta tämän opinnäytetyön lopputulokseen. Toisaalta, jos suurempi osa esimiehistä olisi vastannut kyselyyn, olisi ohjelman suunnitteluun ollut enemmän pohjustavaa tietoa.

**Ensimmäisen** kysymyksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten ajatuksia henkilöstökyselyjen tulok-sista ja niiden pohjalta tehtävistä kehittämistoimenpiteistä neljän väittämän avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-4, joiden lisäksi vaihtoehtona oli 5 eli *”en osaa sanoa”*:

1=täysin eri mieltä

2=jokseenkin eri mieltä

3=jokseenkin samaa mieltä

4=täysin samaa mieltä

5=en osaa sanoa

Yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa 5 eli en osaa sanoa. Ensimmäisen väittämän *”Kyselyt ja tulosten läpikäynti johtavat muutoksiin”* keskiarvo oli 3,2, kolmannen väittämän *”Saan riittävästi tukea omalta esimieheltäni”* 3,4 ja neljännen väittämän *”Alaiseni suhtautuvat myönteisesti tapahtuviin muutoksiin”* 3,0. Nämä väittämät ovat siis keskiarvoltaan lähimpänä asteikon arvoa 3 eli jokseenkin samaa mieltä. Kehitettävää siis löytyy, mutta esimiesten mielestä muutosjohtamiseen liittyvät asiat ovat pääasiassa hyvällä mallilla. Joukosta erottui keskiarvolla 2,2 toinen väittäjä *”Saan riittävästi resursseja muutosten tekemiseen”*, jonka keskiarvo oli lähimpänä arvoa 2 eli jokseenkin eri mieltä. Tämän perusteella voi tulkita, että henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen liittyen suurimpana haasteena on resurssien puute. Kyseinen aihe nousi vahvasti esille myös myöhemmin toiminnallisessa osuudessa.

Henkilöstökyselyjen tulokset	1=täysin eri mieltä	2=jokseenkin eri mieltä	3=jokseenkin samaa mieltä	4=täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Henkilöstökyselyt ja tulosten läpikäynti johtavat muutoksiin	0 %	0 %	80 %	20 %	3,2
Saan riittävästi resursseja muutosten tekemiseen	0 %	80 %	20 %	0 %	2,2
Saan riittävästi tukea omalta esimieheltäni	0 %	0 %	60 %	40 %	3,4
Alaiseni suhtautuvat myönteisesti tapahtuviin muutoksiin	0 %	20 %	60 %	20 %	3,0

## TAULUKKO 2. Henkilöstökyselyjen tulokset. (N=5)

Seuraavat kolme kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. **Toisena** kysyttiin, millaista tukea esimiehet kaipaavat organisaatiolta. Omalta esimieheltä toivottiin avoimuutta toimintatapojen muutoksista ja esimiestyön kehittämisestä keskusteltaessa ja lisää aikaa kehitys- ja suunnittelutyölle. Omalta esimieheltä saadun tuen kerrottiin olevan riittävää.

**Kolmas** kysymys oli *"Kerro, miten toimit seuraavan kuukauden aikana alkaen siitä päivästä, kun saat henkilöstökyselyn tulokset. Kerro myös, kuinka seuraat muutosten toteutumista seuraavien kuuden kuukauden aikana."* Vastauksista tuli ilmi, että kuukausi on lyhyt aika toteuttaa muutoksia, ellei kaikki ole omassa päätäntävallassa. Vastausten mukaan tuloksia kuitenkin käydään läpi palavereissa sekä yhteiskokouksissa. Riippuen esimiehestä seuranta jää heikommalle tai muutoksista muistutellaan mm. palavereissa.

**Neljänneksi** kysyttiin esimiesten ajatuksia siitä, miksi samat ongelmat nousevat joka kerta henkilöstökyselyissä esille ja esimiesten mielestä syitä tähän olivat järjestelmä, ajanpuute sekä muutosvastarinta.

**Viidennessä** kysymyksessä selvitettiin, miten esimiehet toimivat omassa työssään seitsemän väittämän avulla. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-4:

1=täysin eri mieltä

2=jokseenkin eri mieltä

3=jokseenkin samaa mieltä

4=täysin samaa mieltä

Ensimmäinen väittämä *"Olen helposti tavoitettavissa"* sai kaikista parhaimman keskiarvon 3,4. Yli 3,0 keskiarvon saivat myös väittämät *"Annan henkilökohtaista palautetta"* ja *"Jos tulee ristiriitoja, ne käsitellään yhdessä puhumalla."* Näiden osalta kehitettävää siis toki on, mutta asiat vaikuttavat olevan melko hyvällä tolalla ja tärkeämpää olisi keskittyä huonomman keskiarvon saaneisiin väittämiin. Neljällä muulla väittämällä keskiarvo oli alle 3,0. Sama 2,8 keskiarvo oli väittämällä *"Pyrin motivoimaan"*

*alaisiani”, "Kirkastan tavoitteita alaisilleni” ja "Yhteiset tavoitteet ja ajankohtaiset asiat käydään läpi tiimipalaverissa.”* Matalin keskiarvo eli 2,6 oli väittämällä *"Järjestän kehityskeskusteluja.”* Tulosten valossa esimiehet ovat hyvin tavoitettavissa ja arjessa keskustellaan ja annetaan palautetta, mutta erityisesti kehityskeskustelujen pitämisessä on kehitettävää.

Minä esimiehenä	1=täysin eri mieltä	2=jokseenkin eri mieltä	3=jokseenkin samaa mieltä	4=täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Olen helposti tavoitettavissa	0 %	0 %	60 %	40 %	3,4
Annan henkilökohtaista palautetta	0 %	0 %	80 %	20 %	3,2
Pyrin motivoimaan alaisiani	0 %	20 %	80 %	0 %	2,8
Kirkastan tavoitteita alaisilleni	0 %	20 %	80 %	0 %	2,8
Jos tulee ristiriitoja, ne käsitellään yhdessä puhumalla	0 %	0 %	80 %	20 %	3,2
Järjestän kehityskeskusteluja	0 %	60 %	20 %	20 %	2,6
Yhteiset tavoitteet ja ajankohtaiset asiat käydään läpi tiimipalaverissa	0 %	40 %	40 %	20 %	2,8

TAULUKKO 3. Minä esimiehenä. (N=5)

**Kuudes** kysymys käsitteli muutoksen johtamista ja siinä kartoitettiin kahdeksan väittämän avulla, miten esimiehet johtavat muutosta. Väittämiin vastattiin asteikolla 1-4:

1=täysin eri mieltä

2=jokseenkin eri mieltä

3=jokseenkin samaa mieltä

4=täysin samaa mieltä

Parhaan keskiarvon 3,2 sai väittämä *"Tiedotan muutoksesta avoimesti.”* Tasan 3,0 keskiarvo oli väittämällä *"Osallistan alaisiani muutoksen suunnitteluun”* ja *"Keskustelen muutoksesta alaisten kanssa.”*

Muut väittämät saivat heikompia keskiarvoja. Keskiarvon 2,8 saivat väittämät *"Jos muutosvastarintaa ilmenee, asiaa käsitellään tiimin kanssa”* ja *"Jos muutosidea, kariutuu, kerron alaisilleni yrittäneeni ja syyt, miksi muutosta ei ole mahdollista toteuttaa.”* Väittämät *"Muutokset ovat itselleni selkeitä, ennen kuin niiden toteuttaminen aloitetaan”* ja *"Visio on minulle selkeä ja osaan selittää sen alaisilleni”* saivat puolestaan keskiarvoksi 2,6. Heikoimman keskiarvon 2,4 sai väittämä *"Muutoksen onnistuessa muistan omaa tiimiäni tai juhlistamme onnistumista yhdessä.”* Tulosten mukaan muutoksen johtamisessa on kehitettävää usealla osa-alueella, vaikka muutoksesta tiedotus toimiikin tulosten perusteella melko hyvin.

Minä muutoksen johtajana	1=täysin eri mieltä	2=jokseenkin eri mieltä	3=jokseenkin samaa mieltä	4= täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Osallistan alaisiani muutoksen suunnitteluun	0 %	20 %	60 %	20 %	3,0
Muutokset ovat itselleni selkeitä, ennen kuin niiden toteuttaminen aloitetaan	0 %	40 %	60 %	0 %	2,6
Tiedotan muutoksesta avoimesti	0 %	20 %	40 %	40 %	3,2
Keskustelen muutoksesta alaisten kanssa	0 %	20 %	60 %	20 %	3,0
Visio on minulle selkeä ja osaan selittää sen alaisilleni	0 %	40 %	60 %	0 %	2,6
Jos muutosvastarintaa ilmenee, asiaa käsitellään tiimin kanssa	0 %	40 %	40 %	20 %	2,8
Jos muutosidea kariutuu, kerron alaisilleni yrittäneeni ja syyt, miksi muutosta ei ole mahdollista toteuttaa	0 %	40 %	40 %	20 %	2,8
Muutoksen onnistuessa muistan omaa tiimiäni tai juhlistamme onnistumista yhdessä	0 %	60 %	40 %	0 %	2,4

TAULUKKO 4. Minä muutoksen johtajana. (N=5)

Loput neljä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Esimiehiltä kysyttiin **seitsemäntenä**, kuinka he voisivat kehittyä esimiehinä. Esille nousivat kuuntelu ja läsnäolo, joka oli kuitenkin viidennen kysymyksen valossa pääasiassa hyvällä tolalla. Lisäksi mainittiin tiedonkulun parantaminen, jonka myötä osattaisiin selittää esimerkiksi tulevia muutoksia selkeämmin. Myös oman tehtävän selkeyttäminen auttaisi kehittymään esimiehenä.

**Kahdeksas** kysymys oli *"Missä olen erityisen hyvä?"*. Vastauksissa nousi esille pitkä kokemus omalta toimialalta, halu hoitaa asiat kunnolla ja aikataulussa. Tähän vastattiin myös seuraavasti: *"Olen tasa-puolinen, helposti lähestyttävä ja hyvä kuuntelija."*

Organisaation toiveena on yhtenäistää käytäntöjä ja **yhdeksäs** kysymys käsittelee vastuun jakamista ja yhteisiä käytäntöjä: *"Jos käytäntöjä yhtenäistetään palaverien, kehityskeskustelujen ja kokousten osalta ja vastuuta aletaan jakamaan esimiesten kesken mm. yhteisten koulutusten järjestämisen osalta, mielipiteeni tästä on seuraava:"*. Vastauksissa kannatettiin ajatusta ja esille nousi myös se, että näin esimiehet saisivat vertaistukea toisiltaan.

Viimeinen eli **kymmenes kysymys** koski avointa palautetta ja toiveita esimiesten valmennuspäivillä järjestettäviä ryhmäkeskusteluja varten. Esille nousi PTS eli pitkän tähtäimen suunnitelma ja toive selkeämmästä vastuunjaosta tukipalveluiden esimiesten kesken, joista ensimmäinen ei kuulu valmennuspäivien aihepiiriin.

### 6.3 Parityöskentely ja ryhmäkeskustelu esimiesten valmennuspäivillä

Esimiesten valmennuspäivää varten tein viidestä teemasta eli muutosjohtamisesta, esimiestyöstä, organisaation tuesta, henkilöstökyselyjen tuloksista sekä yhteisistä käytänteistä materiaaleja keskustelujen tueksi. Teemat valittiin tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen tavoitetta ajatellen ja myös tutkimani kirjallisuus puolsi kyseisiä teemoja. Materiaaleissa oli kunkin teeman kannalta oleellisia kysymyksiä pohdittaviksi ja kysymykset oli valikoitu aiemmin toteutetun kyselyn sekä tukipalvelupäällikön haastattelun pohjalta. Itse ryhmäkeskustelussa nämä pohjustavat kysymykset toimivat keskustelurunkona.

Kun ryhmäkeskustelua järjestetään, valitaan tutkimusjoukko tutkimuksen tavoite mielessä pitäen. Vuorovaikutuksen kannalta ryhmän homogeenisuus edistää keskustelun syntymistä. (Valtonen ja Viitanen 2020, luku 7.) Ryhmäkeskusteluun osallistui kymmenen Varkauden kaupungin tukipalveluiden esimiestä, jotka edustivat pääasiassa eri toimialoja. Tutkimusjoukolla oli siis paljon yhteistä, kuten organisaatio ja ammattirooli, mutta eri toimialojen ansiosta myös erilaisia näkökulmia ja taustoja.

Varkaudessa aamu alkoi opinnäytetyön aiheen sekä aamupäivän ohjelman esittelyllä. Esimiesten lisäksi seuraamassa oli hankkeen puolelta esimiesvalmennuksesta vastaava Ilkka Virolainen, joka on myös opinnäytetyöohjaajani, sekä toinen opinnäytetyötään hankkeelle tekevä opiskelija.

Itse ryhmän vetämisessä fasilitoijan tärkein tehtävä on luoda keskustelulle otollinen ilmapiiri ja kannustaa ryhmää keskustelumaan heille annetuista aiheista. Usein alkutilanteessa ilmassa on jännitteitä ja myös fasilitoija voi olla jännittynyt. (Valtonen ja Viitanen 2020, luku 7.) Ilmapiiri olikin aluksi mielestäni hieman kireä. Etukäteen itseäni jännitti eniten se, kuinka minut otetaan vastaan – tukipalveluiden esimiehistä suurimmalla osalla on todella pitkä kokemus esimiestehtävistä ja itse olen vielä opiskelija eikä minulla ole kokemusta esimiestyöstä.

Fasilitoijan alkupuheenvuorolla on tärkeä merkitys ryhmäkeskustelun onnistumisen kannalta. Alkupuheenvuorossa kerrotaan mitä asioita käsitellään ja miksi, mutta myös motivoidaan osallistujia. Fasilitoijan alkupuheenvuoro myös määrittää tilanteen ilmapiirin ja määrittelee, millaista vuorovaikutusta tilaisuudelta odotetaan – esimerkiksi vapaamuotoisesti puhuttaessa viestitään samalla epävirallisesta ja rennosta keskustelutilaisuudesta. (Valtonen ja Viitanen 2020, luku 7.) Pysin tuomaan alkupuheenvuorossani mahdollisimman selkeästi esille sen, että keskustelujen tarkoituksena on esimiesten toisiltaan oppimisen lisäksi olla oppimistilaisuus myös minulle. Yritin alusta asti luoda omalla toiminnallani ja olemuksellani sekä verbaalisilla ilmaisuillani tilanteesta vapautuneen ja ilmapiiristä rennon, jotta kaikkien olisi helppo olla äänessä ja kertoa omia ajatuksiaan ja mielipiteitään suoraan mutta silti hyvässä hengessä.



Myös osallistujien esittely on tärkeää, jotta jokainen pääsee hetkeksi ääneen ja saa esitellä itsensä päivän aiheen kautta. Esittely edistää ryhmäytymistä, luo yhteishenkeä ja yhteisen ammatillisen tekijän tullessa ilmi, viestii osallistujalle siitä, että kaikki ovat keskustelussa tasavertaisia. (Valtonen ja Viitanen 2020, luku 7.) Itseni ja päivän ohjelman esittelyn jälkeen esimiehet esittelivät itsensä lyhyesti kertoen nimensä ja roolinsa organisaatiossa, jonka jälkeen he jakautuivat pareiksi. Pareille jaettiin enakkoon tehtyjä materiaaleja ja he etsivät rauhallisen tilan keskustelua varten. Jokaiselle teemalle oli varattu aikaa 20 minuuttia, jonka jälkeen parit vaihtoivat materiaaleja. Välissä oli kahvitauko.

Parityöskentelyn edetessä kävin kuuntelemassa parien työskentelyä ja havaitsin, että keskustelua syntyi parista ja aiheesta riippuen vaihtelevasti – toisilla meinasi loppua aika kesken ja toiset siirtyivät muihin aiheisiin jo kymmenen minuutin jälkeen. Keskustelua ja ajatuksia syntyi erinomaisesti kaikilla pareilla, eli ajankäyttöön vaikutti varmasti parien yksilölliset ominaisuudet. Huomasin, että parit keskustelivat mieluummin kahdestaan, joten annoin heille työrauhan ja pyrin välttämään häiritsemistä. Parityöskentely alkuun oli myös siitä hyvä ratkaisu, että kaikki saivat äänensä kuuluville. Jos olisimme menneet suoraan ison pöydän ääreen, eivät ryhmässä hiljaisemmat välttämättä olisi saaneet tuotua ajatuksiaan samalla lailla esille. Lisäksi oli hyvä, että kaikki pääsivät pohtimaan teemoja jo ennen varsinaista ryhmäkeskustelua, ja itse ryhmäkeskustelussa avaamaan pohtimiaan asioita, mikä myös synnytti lisää keskustelua. Aikaa ei enää tässä vaiheessa tarvinnut käyttää vastausten miettimiseen.

Ilmapiiri vapautui nopeasti aamupäivän edetessä ja minusta tuntui, että esimiehetkin olivat positiivisella ja innostuneella asenteella mukana sekä parityöskentelyssä että lopun ryhmäkeskustelussa. Olin iloinen siitä, että pääsin juttelemaan jokaisen kanssa parityöskentelyjen välissä sekä kahvi- ja lounastauoilla. Luulen, että kun esimiehetkin saivat vaihtaa edes muutaman sanan kanssani kahden kesken tai pienessä ryhmässä, saivat he sen myötä käsityksen, millainen olen ihmisenä ja se auttoi heitä rentoutumaan. Minusta oli myös mukava huomata, että eri toimialojen esimiehet saivat päivän aikana keskustella yhdessä ja ehkä tutustuakin lisää toisiinsa, sillä huolimatta pitkistä uristaan samassa organisaatiossa he työskentelevät eri toimipisteillä ja ovat arjessa melko vähän tekemisissä toistensa kanssa.

Kun kaikki viisi paria olivat keskustelleet päivän viidestä teemasta, istuimme saman pöydän ääreen ja aloimme teema kerrallaan purkamaan heränneitä ajatuksia. Kun keskustelussa käsitellään ryhmäkeskustelun teemaa, valta ja keskusteluvastuu on ryhmäkeskusteluun osallistujilla eikä fasilitoijalla. Fasilitoijan tehtävänä on johdatella keskustelua suuntaan, joka on tutkimuksen kannalta antoisa esimerkiksi kysymällä avoimia kysymyksiä, jotka kannustavat osallistujia kertomaan tietyistä asioista. (Valtonen ja Viitanen 2020, luku 7.) Materiaaleihin oli listattu keskustelua tukevia kysymyksiä ja kävimme ne yksi

kerrallaan läpi. Esimiehet saivat vapaasti kertoa, mistä olivat parityöskentelyn aikana puhuneet ja keskustelua syntyi todella hyvin. Aihe kerrallaan edetessä keskusteluissa esille tuli myös toisen teeman alle kuuluvia asioita ja keskustelu onkin purettu teemoittain.

Ryhmäkeskustelussa tutkimusjoukon kokemukset usein jatkavat ja täydentävät toisiaan ja niitä myös kerrotaan yhdessä. Vaikka fasilitoija on ikään kuin kuuntelijan roolissa, osallistujat hakevat häneltä hyväksyntää ja tukea – fasilitoijan on tärkeää sekä verbaalisesti että non-verbaalisesti antaa palautetta ja ennen kaikkea kuunnella. Esimerkiksi nyökkäilemällä ja katsekontakteilla fasilitoija kannustaa osallistujia jakamaan kokemuksiaan ja kertomaan myös asioita, joita ei ole kirjattu tutkimussuunnitelmaan, mutta nämä asiat voivat olla lopulta arvokkaita tutkimuksen kannalta. (Valtonen ja Viitanen 2020, luku 7.) Keskustelun tukeminen tuli mielestäni minulta tilanteesta luonnostaan, sillä minulla ei ollut missään vaiheessa tietoinen olo omista eleistäni ja sanoistani. Katsoin puhujaa silmiin, nyökkäilin ja myhäilemällä osoitin hyväksyntää. Lisäksi kysyin jatkokysymyksiä, varmistin teemaa vaihtaessa onko jollain vielä sanottavaa ja hiljaisuuden vallitessa kävin katseellani osallistujia läpi ja usein se johti siihen, että joku alkoi vielä puhumaan lisää. Keskustelun lähestyessä loppua tein lyhyen yhteenvedon ja kiitin kaikkia aamupäivästä. Ryhmäkeskustelun päätös oli melko tiivis, sillä menimme siitä suoraan lounaalle, josta olimme jo hieman myöhässä.

### 6.3.1 Esimiestyö

Esimiestyön osalta olennaiset asiat henkilöstökyselyihin liittyen olivat kehityskeskustelut, tiimipalaverit ja henkilöstön antama palaute henkilöstökyselyihin liittyen. Lisäksi keskusteltiin esimiestyössä kehittämisestä sekä Varkauden kaupungin Pro Esimies –mallista.

**Kehityskeskustelujen** osalta kysyttiin esimiesten ajatuksia kehityskeskusteluista sekä sitä, käsitelläänkö niissä henkilöstökyselyissä esille nousseita asioita. Ilmeni, että toimintatavoissa oli paljon eroja. Osa esimiehistä pitää henkilökohtaiset, kahdenkeskiset kehityskeskustelut ja toiset taas järjestävät kehityskeskustelut ryhmissä henkilöstön toiveesta. Tuli myös ilmi, että kaikki eivät järjestä kehityskeskusteluja, vaan arjessa ollaan avoimia ja keskustellaan kehittävästi, joten tarvetta erilliselle kehityskeskusteluille ei koeta olevan. Tuli ilmi, ettei itse henkilöstökyselyjä tai niiden pohjalta tehtyjä kehittämistoimenpiteitä käsitellä kehityskeskusteluissa.

Kehityskeskusteluissa noudatetaan Kuntarekryn lomakepohjaa. Yksi esimiehistä kertoi pitävänsä ensin vapaamuotoisen osuuden kävelyn merkeissä, jonka jälkeen mennään täyttämään lomaketta. Tämä tuo myös henkilöstölle mahdollisuuden puhua mistä vaan mieltä painavasta asiasta, joka ei välttämättä kuulu lomakkeen aihepiireihin. Esimiehet kokivat henkilökohtaisten keskustelujen etuna sen, että myös ryhmässä hiljaisemmat yksilöt saavat kahden kesken äänensä kuuluviin.

Tärkeäksi koettiin säännönmukaisuus ja edellisellä kerralla sovittujen asioiden läpikäynti. Se tuo luottamusta ja jatkuvuutta.

**Tiimipalavereiden** osalta ohjaava kysymys oli *"Kuinka usein pidätte tiimipalavereja ja kuinka usein ja miten käsittelette niissä henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjä kehittämistoimenpiteitä ja niiden onnistumista?"*

Tiimipalavereja järjestettiin eri toimialoilla vaihtelevin väliajoin. Toiset pitävät palavereja viikoittain ja toiset kuukausittain. Tietyillä toimialoilla palavereita on aikataulusyistä haastavaa järjestää, sillä osa henkilöstöstä työskentelee ympäri kaupunkia eri toimipisteissä sekä tekee vuorotyötä. Osalla esimiehistä on tiimipalavereiden osalta valmis runko käytössä ja keskustelussa tuli ilmi ajatus, että tätä valmista, hyväksi havaittua runkoa muutkin esimiehet voisivat hyödyntää. Lisäksi esimiehet pohtivat, että tiimipalavereissa voitaisiin kirjata ylös, mitä on keskusteltu ja jakaa muistiot kaikkien nähtäville.

Viimeisintä henkilöstökyselyä käytiin läpi erillisessä purkutilaisuudessa. Henkilöstö ei kuitenkaan juurikaan osallistunut keskusteluun, vaan lähinnä esimiehet olivat äänessä. Esimiesten mukaan seuranta jää heikoksi ja henkilöstö sekä esimiehet itsekin helposti unohtavat kehittämistoimenpiteet, kun ne eivät ole jatkuvasti puheissa. Esimiesten puolelta tuli idea, että listattaisiin ranskalaisilla viivoilla asioita, joita on noussut esille ja joista on keskusteltu. Muistilista helpottaisi seurantaa arjessa ja esimiesten mielestä näitä aiheita olisi hyvä nostaa esille säännöllisin väliajoin.

Kolmanneksi keskusteltiin **palautteesta henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyihin kehittämistoimenpiteisiin** liittyen. Esimiesten mukaan kyselyistä ei juurikaan tule henkilöstön puolelta palautetta ja henkilöstö lähinnä ajattelee, ettei henkilöstökyselyjen pohjalta tapahdu muutoksia. Palaute ja kehittämisideat tulevat ilmi päivittäisessä työssä ja vain suurimmat ongelmat nousevat kyselyissä esille.

**Oman esimiestyön kehittämisen** osalta keskustelua ei juurikaan syntynyt. Aihe saattoi olla sen verran henkilökohtainen, etteivät esimiehet halunneet keskustella siitä suuremman ryhmän kanssa.

**Organisaation tukea työssä kehittämiseen** taas kaivattiin. Esimiehet kokivat saavansa omalta esimieheltään hyvin tukea ja apua, mutta hän on niin työllistetty, etteivät he aina viitsi häntä vaivata. Organisaatiolta toivottiin selkeyttä ja tavoitteiden kirkastamista – usein ei tiedetä, miksi asioita tehdään. Vastikään julkaistujen kärkihankkeiden myötä eräälle esimiehelle oli ensimmäinen kerta, kun oli selkeää, kuinka omalla tekemisellä voi viedä asioita eteenpäin ja mikä tavoite tekemisellä on. Monia mietityttää, kannattaako asioita viedä eteenpäin ja tapahtuuko niiden pohjalta mitään muutoksia. Esimiesten mukaan kaupungilla ei tunnu olevan pitkän tähtäimen suunnitelmaa ja se heijastuu kaikkeen tekemiseen. Strategia on haasteellinen ymmärtää ja esimerkiksi tukipalveluiden henkilöstön on vaikea

hahmottaa, mikä heidän osuutensa strategiassa on. Tukipalveluille voisi tehdä strategiasta käytännönläheisemmän mallin. HR-osastoa kiiteltiin kovasti tuesta ja avusta, mutta ylin johto on vaikeasti tavoitettavissa.

Esimiehet toivoivat koulutuksia organisaation ulkopuolella, sillä niistä saa ulkopuolisten näkökulmaa asioihin sekä uutta perspektiiviä. Kaupungin koulutuksilla ei ole heidän mukaansa selkeää tavoitetta.

Lisäksi toivottiin esimiesten vuosikelloa, joka on aiemminkin tullut esille tukipalvelupäällikön haastattelussa. Vuosikellossa näkyisi kaikille esimiehille yhteiset asiat ja jokainen voisi jalostaa sitä itselleen sopivaksi. Vuosikello toisi järjestelmällisyyttä esimiestyöhön ja olisi esimiesten mielestä hyvä olla myös henkilöstön nähtävillä.

Viimeinen keskustelua tukeva kysymys oli ”*Miten selkeä ja toimiva Varkauden kaupungin esimiestyön malli teille on? Miten sitä voisi kehittää?*” Keskustelussa tuli ilmi, että **Varkauden kaupungin esimiestyön malli** eli Pro Esimies on esimiehille hyvin epäselvä. Esimiehet ovat kuulleet siitä, mutta eivät ole tietoisia mallin sisällöstä. Se on olemassa, mutta kaupungin johto on siirtänyt sen jalkauttamisen tulevaisuuteen. Myös Pro Esimies –koulutus, jonka piti olla jatkoa aiemmille esimieskoulutuksille, on siirretty tulevaisuuteen.

### 6.3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamiseen liittyen esimiehet keskustelivat henkilöstön osallistamisesta muutoksiin sekä onnistumisista ja haasteista muutosten jalkauttamiseen liittyen.

Ensimmäiset keskustelua tukevat kysymykset liittyivät **henkilöstön osallistamiseen ja muutoksesta syntyvään keskusteluun**. Muutokset tulevat usein suoraan ylemmältä taholta ja esimiesten keskuudessa valaistaan tilannetta taustatietojen avulla ja tuodaan muutoksen tarve ilmi sekä selkeytetään muutosta niin, että kaikki esimiehet ovat sen osalta samoilla linjoilla. Sen jälkeen muutoksesta tiedotetaan henkilöstölle.

Esimiehet haluaisivat osallistaa henkilöstöään enemmän, mutta usein se ei ole mahdollista resurssisyistä. Lisäksi suorittavaa työtä tekevät työntekijät ovat usein melko uupuneita eivätkä mahdollisuuden tullessa juurikaan osoita aktiivisuutta esimerkiksi palavereissa, mikä omalta osaltaan vaikeuttaa heidän osallistamistaan. Ideana tuli ideoiden kysyminen henkilöstöltä verkossa palaverin sijaan.

Joukossa oli myös yksittäinen hyvä kokemus, kun oli mahdollisuus järjestää aikaa kokonaiselle päivälle tekemällä aiempina päivinä enemmän töitä ja sen ansiosta käyttää yksi päivä tulevan suunnitteluun. Kun koko päivä oli varattu muutosten suunnittelulle, huomasi henkilöstön aktiivisuudessa selvän eron viikkopalavereihin verrattuna ja he saivat aikaan konkreettisia tuloksia.

Muutoksista keskustelu on esimiesten mukaan yksilö- ja tilannekohtaista. Toiset haluavat keskustella muutoksista ja toiset taas hiljaisesti hyväksyvät ne.

Seuraava ohjaava kysymys liittyi **muutoksesta tiedottamiseen**. Usein muutokset tulevat valmiina ylemmältä johdolta ja muutokset yritetään viestiä niin, ettei henkilöstö koe, että asia on valmiiksi päätetty, vaikka asia monesti näin on eikä asianosaisten mielipidettä juuri kysytä. Valmis malli, johon tulee sopeutua, tulee ylemmältä taholta.

Henkilöstön puolella kaikilla ei ole ymmärrystä siitä, ettei kaikkia muutoksia ole mahdollista toteuttaa. Esimiesten mielestä avoimuus ja rehellisyys oli tärkeää. Jos muutosta on yritetty viedä eteenpäin eikä se esimerkiksi resurssisyistä ole mahdollista, kerrotaan ja perustellaan se henkilöstölle. Jos tulevista muutoksista – esimerkiksi Terveyskampuksesta – ei ole tullut ajantasaista informaatiota, kerrotaan, ettei ole uutta tietoa ja asian käsittely on siirtynyt. Edes tieto siitä, ettei asia ole edennyt, on tärkeää ja esimiehet kokivat tärkeäksi kertoa kaiken liikenevän tiedon. Myös henkilöstö aistii rehellisyyden.

**Muutoksen johtamiseen ja jalkauttamiseen liittyvien** haasteiden osalta esille nousi aikatauluttaminen, joka on välillä vaikeaa esimiehistä riippumattomista syistä - esimerkiksi kaupungin päätösten venymiset. Samasta syystä ei aina ole varmuutta, mitä tulee tapahtumaan ja muutosten suunnittelu on haastavaa ilman varmaa tietoa.

**Erityisen onnistuneissa muutoksissa** suunnittelu ja henkilöstön koulutus ovat olleet avainasemassa - mitä enemmän voidaan ennakoita ja suunnitella, sitä paremmin muutokset toteutuvat. Lisäksi tarvitaan selkeät tavoitteet, mihin muutoksella pyritään. Esimiehet kokivat, että muutokset menevät onnistuneesti ns. pakottamalla läpi ja sopeuduttuaan henkilöstö pitää muutoksia hyvinä. Esimiehet kokivat, että mitä tahansa muutoksia tapahtuu, henkilöstö tekee kuitenkin samaa työtä eikä heidän työnsä muutu. Organisaatio voi muuttua, mutta työtehtävä ei muutu. Työntekijöitä huolettaakin eniten tulevassa Terveyskampuksessa se, jos oma työtehtävä muuttuukin. Pienemmissä muutoksissa sopeutuminen on avainsana.

### 6.3.3 Organisaation tuki

Organisaation tuen osalta keskusteltiin omalta esimieheltä ja työnantajalta saatavasta tuesta sekä siitä, miten organisaatio voisi tukea esimiehiä muutosten toteuttamisessa.

Jo aiempien teemojen kohdalla sivuttiin **omalta esimieheltä saatavaa tukea**, jonka esimiehet kokivat riittäväksi, vaikkakin kynnystä pienten asioiden kysymiseen välillä on, koska esimies on niin työllistetty. Myös HR-osasto sai kehuja ja heidän kuukausittain järjestämiinsä esimiesinfoihin oltiin tyytyväi-

siä. Esimiesinfossa kaikki organisaation esimiehet kokoontuvat yhteen ja siellä käydään läpi ajankohtaisia asioita. Esimiehet olivat tyytyväisiä myös siihen, että kaupunki ylipäättään järjestää koulutuksia, vaikka niiden osalta tulikin aiemmin ilmi kehittämistoiveita.

**Ylemmältä johdolta** toivottiin lisää mielenkiintoa ja arvostusta tukipalveluiden tekemälle työlle. Esimiehet kokivat, että heidän työnsä kiinnostaa vain silloin, kun jotain menee pieleen ja etsitään tälle syitä tai syyllisiä. He myös toivoivat, että tukipalveluiden henkilöstöä kohdeltaisiin ja kunnioitettaisiin samoin, kuin esimerkiksi opettajia ja sairaanhoitajia, koska kaikkien tulisi olla organisaatiossa yhtä arvokkaita. Esimiehet kokivat, ettei edellä mainittu tällä hetkellä toteudu. Lisäksi toivottiin kaupungin päättäjiltä kentälle jalkautumista. He voisivat käydä esimerkiksi kuukausipalavereissa, jotta tietäisivät mitä tukipalveluissa on meneillään. Päättäjät tekevät linjaukset, joiden pohjalta organisaatiossa toimitaan, mutta eivät kysy itse työtä tekevien mielipiteitä ja ajatuksia. Organisaatiolta toivottiin myös selkeitä suuntaviivoja työlle ja tulevaisuuden näkymille.

**Muutosten toteuttamiseen** kaivattiin **lisää organisaation tukea**. Ensinnäkin muutoksesta pitäisi tiedottaa ajoissa ja selkeästi ja antaa selkeät tavoitteet. Toivottiin myös lisää resursseja, jotta muutosten toteuttaminen ylipäättään olisi mahdollista. Lisäksi suorittavaa työtä tekevät henkilöt ovat asiantuntijoita ja heitä tulisi kuunnella jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Esimiehet myös halusivat kuulla lisää muutosten lopputuloksesta ja kaipaisivat lisää seurantaa. He kokivat, että tulevista muutoksista puhutaan kovaan ääneen, mutta lopputulosta ei kerrota – esimerkiksi tukipalveluissa tapahtui aiemmin muutos, jonka myötä henkilöstöä irtisanottiin säästösyistä. Koskaan ei kerrottu, toteutuivatko säästöt pidemmällä aikavälillä. Yksi esimiehestä kiteytti toiveensa organisaatiolle seuraavasti: *"Suunnitelmallinen muutos ja selkeä prosessi."*

#### 6.3.4 Henkilöstökyselyjen tulokset

Henkilöstökyselyihin liittyen keskusteltiin henkilöstökyselyjen hyödyistä ja onnistuneesti toteutetuista kehittämistoimenpiteistä sekä muutosvastarinnasta, tarvittavista resursseista ja syistä, miksi samat ongelmat nousevat kyselyissä esille.

Ensimmäiseksi puhuttiin siitä, minkä esimiehet kokivat syyksi sille, että **amat ongelmat nousevat henkilöstökyselyissä uudestaan esille**. Esimiesten mukaan pienet muutokset toteutuvat, mutta suurempien kohdalla organisaatio ei taivu eikä kehittämistoimenpiteitä voida viedä loppuun asti vaan ne jäävät junaamaan paikoilleen. Toteutuneet muutokset liittyvät pääasiassa käytännön työsuorituksiin ja esimerkiksi työvälineisiin, koska ne on helppo korjata. Myös muutokset, joiden toteuttaminen ei maksa mitään, on helppo toteuttaa.

Jos ongelma on esimiehen oman kentän ulkopuolella, eivätkä esimiehet voi niihin suoraan vaikuttaa, muutokset ovat hankalampia toteuttaa.

Kyselyissä nousee joka kerta esille tiedonkulun puute. Tähän on yritetty keksiä ratkaisua jo pitkään, mutta suurena syynä on se, ettei henkilöstö käytä jokapäiväisessä työssään tietokoneita eivätkä näin ollen myöskään lue sähköpostia. Asioita joudutaan tämän vuoksi tiedottamaan myös kirjepostilla. Esimiehet korostivat tässä työntekijöiden omaa vastuuta.

Tiedonkulun osalta esimiehet keskustelivat myös siitä, että heidän pitäisi kirjata asioita ylös. Asioista saatetaan puhua esimerkiksi kahvihuoneessa ja oletetaan että kaikki muistavat, mistä on keskusteltu – kun asioita ei kirjata ylös, ne pääsevät unohtumaan.

Lisäksi esimiehet nostivat esille puuttuvan toimintamallin henkilöstökyselyissä esille nousseiden asioiden osalta. Jokaisessa yksikössä on oma tapansa toimia, mutta esimerkiksi yhteisessä palaveripohjassa voisi olla kehittämistoimenpiteiden seurantaan liittyvä kohta.

Itse **henkilöstökyselyissä ongelmana** taas oli vaikeasti tulkittavat kysymykset. Esimiesten mukaan kysymykset on aseteltu hankalasti eivätkä kaikki vastaajat välttämättä ymmärrä, mitä niillä tarkoitetaan. Kyselyä oli tänä vuonna jo muokattu hieman selkeämmäksi, mutta esimiehet toivoivat vielä vastaajalähtöisempiä kysymyksiä ja esille nousi myös se, että tukipalveluille voisi tehdä oman kyselyn. Lisäksi esimiesten mielestä koko kaupunkia koskevissa kyselyissä on liian yleisiä kysymyksiä. Myös vastausten tulkinta on haastavaa ja esimiesten on vaikea ymmärtää, mitä henkilöstö palautteillaan tarkoittaa ja miten he ovat kysymykset ymmärtäneet. Kun kyselyyn vastataan työn lomassa, myös sen hetkinen tunnetila vaikuttaa vastauksiin ja esimerkiksi ärsyyntyminen näkyy vastauksissa. Henkilöstö yrittää täyttää kysymykset mahdollisimman nopeasti ja "kunhan tulee tehtyä"- asenteella.

**Onnistuneesti muutoksia on saatu jalkautettua** pienten muutosten osalta, joihin ei tarvitse lisäresursseja vaan ne liittyvät jo aiemmin mainittuihin käytännön työsuorituksiin ja työvälineisiin. Esimiehet valitsevat henkilöstökyselyissä esille nousseista haasteista muutaman, joita lähdetään kehittämään ja kokevat pienten muutoksien olevan helpommin toteutettavissa. Aiemmin kyselyissä aiemmin ongelmaksi on noussut koulutusten puute, koska henkilöstö koki, ettei heillä ollut riittävää osaamista. Tukipalveluiden yksikkö järjesti lisäkoulutuksia ja nyt tämä ongelma ei enää nouse kyselyissä esille. Kun muutokset ovat toteutettavissa ilman ylemmän tahon tukea, ne menevät esimiesten mukaan läpi.

**Resurssien** osalta esille nousivat luonnollisesti raha, aika ja henkilöstömäärä. Wellness Varkaus -hankkeen projektityöntekijän työtä henkilöstökyselyiden työstämisen ja analysoinnin osalta kiiteltiin ja esimiehet pohtivatkin, että vastuuta tulosten analysoinnista voitaisiin jatkossakin jakaa. Esimiehet voisivat vuorotellen tehdä kyselyistä ja vastauksista yhteenvedon.

Esimiehet kokivat henkilöstökyselyistä olevan **hyötyä** oman työnsä seurannan osalta. Esimiestyön suunta näkyy, kun vertaa tuloksia edelliseen ja näkee, missä on onnistunut ja missä taas on vielä kehitettävää ja sen myötä voi oppia ja kehittyä.

Kyselyistä olisi enemmän hyötyä, jos ne olisivat selkeämpiä ja niitä järjestettäisiin harvemmin. Esimiesten mielestä kyselyiden vaikuttavuus laskee, jos niitä järjestetään liian usein, sillä henkilöstö ei jaksakaan keskittyä vastaamiseen ja se näkyy vastausten laadussa. Keskustelua syntyi myös tulosten purkamisesta. Koronakevään ansiosta tulosten purut järjestettiin Microsoft Teamsin välityksellä pienissä ryhmissä, joka koettiin hyväksi ratkaisuksi, vaikka se työllisti esimiehiä. Aikataulusyistä todennäköisesti muuten olisi järjestetty vain yksi iso palaveri, mutta pienet ryhmät koettiin paremmiksi ja myös jatkossa toivottiin samaa linjaa.

**Muutosvastarintaa** kehittämistoimenpiteiden osalta on usein aluksi, mutta henkilöstö sopeutuu nopeasti ja esimiehet kokivat vastustelun olevan osittain leikkimielistä. Muutosvastarinta riippuu persoonasta, asiasta ja aikataulusta ja vastustelija pyritään saamaan mukaan suunnitteluun, jottei hän ”tartuta” asennettaan taustalla muuhun henkilöstöön.

### 6.3.5 Yhteiset käytännöt ja vastuunjako

Työnantajan puolelta tuli ilmi tarve käytäntöjen yhtenäistämiseksi palaverien, kehityskeskustelujen ja kokousten osalta ja vastuun jakamiselle esimerkiksi kaikilla toimialoilla tarvittavien koulutusten järjestämisen osalta. Myös henkilöstökyselyjen pohjalta tehtävien kehittämistoimenpiteiden kannalta olisi olennaista, että toimintatavat olisivat yksiköissä samat. Keskustelimme esimiesten kanssa tämänhetkisistä haasteista yhteisissä käytänteissä ja vastuun jaossa sekä heidän ideoistaan kyseisten asioiden kehittämistä varten.

Ensimmäiseksi keskusteltiin siitä, **minkä esimiehet kokevat tällä hetkellä ongelmaksi yhteisissä käytännöissä**. Esimiehet totesivat, että heillä on eri käytännöt eikä yhteisiä toimintatapoja. Hankaluutta tuottaa toimialojen monimuotoisuus ja erot – esimerkiksi vuorotyö tietyillä toimialoilla hankaloittaa aikatauluttamista ja henkilöstön yhteen kokoamista, samoin kuin monet toimipisteet, jonka vuoksi henkilöstö on hajalla ympäri kaupunkia. Jokaisella toimialalla on omat tehtävänsä ja esimiehillä tavat toimia. Tällä hetkellä esimerkiksi palavereja ja kokouksia pidetään toimialasta riippuen hyvin vaihtelevasti. Toiset pitävät viikoittain, toiset kuukausittain ja toiset kaksi kertaa vuodessa koko yksikön yhteisiä palavereja, sillä kuten aiemmin tuli ilmi, tietyissä yksiköissä henkilöstö työskentelee eri toimipisteillä ja heidän yhteen kokoamisensa on haastavaa. Henkilöstön toive on ollut jopa ainoastaan yksi palaveri vuoden aikana. Tukipalveluiden esimiesten kesken palavereita pidetään kolmen viikon välein.



**Toiveita yhtenäistämiseen liittyen** kysyttäessä vuosikello tuli myös tässä yhteydessä ilmi ja esimiehet kokivat, että se tasoittaisi kuormitusta ympäri vuoden ja voisi olla myös henkilöstön nähtävillä, jotta hekin tietäisivät mitä tapahtuu ja milloin. Se vähentäisi epätietoisuuden tunnetta, kun olisi tiedossa, milloin tietyt asiat tulee tapahtumaan. Esimiesten mielestä olisi hyvä, jos käytäntöjä yhtenäistettäisiin ja kaikilla olisi pohja hoidettavista asioista ja jokainen voisi muokata sitä eteenpäin omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Henkilöstökyselyjen pohjalta tehtävät kehittämistoimenpiteet kaipaivat säännöllistä seurantaa ja mallin, johon olisi aikataulutettu ja jossain määrin ohjeistettu tulosten koonti, miten edetään, miten puretaan, mitä kehittämistoimenpiteitä valitaan ja miten toteutetaan seuranta. Myös tämä menisi vuosikellon raameihin.

**Seurannan** osalta yhteiset keskustelut koettiin paremmaksi vaihtoehdoksi, kuin esimerkiksi sähköiset kyselyt. Joka välissä pitäisi kertoa, mitä on tehty ja muistuttaa henkilöstöä kehittämistoimenpiteistä. Pitäisi myös myöntää, että kaikkea ei saada vietyä eteenpäin ja jo kehittämiskohteiden valinnassa tulisi valita kaksi tai enintään kolme kohdetta.

**Vastuun jakamisen** osalta ongelmana oli kommunikoinnin puute. Tukipalveluiden ja koko organisaation henkilöstölle pidetään samoja koulutuksia, esimerkiksi ensiapukoulutukset ja AVEKKI-koulutus. Nyt koulutuksia järjestetään toimialoittain ja niiden järjestäminen on haastavaa, koska samoista tehtävistä pitäisi olla kerralla noin 15 henkilöä poissa. Kaikille yhteiset koulutukset voisikin järjestää kaikkien toimialojen kesken, jotta ei tulisi niin suurta hetkellistä henkilöstövajetta.

**Esimiehet toivoivat** vastuun jakoa sekä koulutusten järjestämiseen että henkilöstökyselyjen tulosten purkuun. Heidän toiveensa oli, että vastuun jako riippuisi asiasta ja joissain asioissa se voisi kiertyä, toisissa taas pysyä yhden henkilön vastuulla asiasta riippuen. On myös hankalaa kantaa vastuuta asiasta, johon ei ole tietoa ja osaamista. Koulutusten osalta järjestävä henkilö kartoittaisi muiden esimiesten tarpeen koulutukselle. Avoimeksi jäi, kuka ottaisi mistäkin koulutuksesta vastuun ja miten se käytännössä järjestettäisiin.

#### 6.4 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää esimiestyötä niin, että henkilöstökyselyjen pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet toteutuisivat onnistuneesti. Tutkimuksessa etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, joiden avulla voidaan kehittää esimiestyötä muutosten jalkauttamisen osalta ja päästä tutkimuksen tavoitteeseen. Opinnäytetyössä on elementit tavoitteen saavuttamiselle, mutta koska tavoitteeseen pääsy vaatii sen, että case-organisaation esimiehet toteuttavat tämän opinnäytetyön myötä tehtyä kehittämistyötä, ei vielä tässä vaiheessa voi luotettavasti analysoida tavoitteen saavuttamista. Alla on

käsitelty tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset ja niiden pohjalta on tehty kehittämistyö, jonka pohjalta on tarkoitus saavuttaa tutkimuksen tavoite.

#### **Tutkimuskysymykset olivat:**

- Miksi kehittämistoimenpiteiden jalkauttamisessa epäonnistutaan?
- Missä on onnistuttu, kun kehittämistoimenpiteitä on jalkautettu?
- Mihin esimiesten pitäisi jalkauttamisessa keskittyä?
- Mitä toimenpiteitä onnistunut muutosten jalkautus vaatii käytännössä?

Tutkimusten tulosten valossa monet asiat vaikuttavat siihen, **miksi kehittämistoimenpiteiden jalkauttaminen epäonnistuu** ja samat ongelmat nousevat henkilöstökyselyissä uudelleen esille.

Ensimmäinen haaste on henkilöstökysely itsessään - kysymykset ovat hankalasti tulkittavia eikä henkilöstö välttämättä ymmärrä kysymyksiä oikein, mikä saattaa vaikuttaa henkilöstökyselyistä saatuihin tuloksiin.

Henkilöstöä ei ole haastateltu ja siksi tästä ei ole varmaa tutkimustietoa, mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet pitävät hyvin mahdollisena, että henkilöstö kokee, että henkilöstökyselyt eivät johda muutoksiin eivätkä niissä käsiteltävät asiat edes kuulu heille. Hyppäsen (2013, luku 6) mukaan tämä voi johtaa siihen, että henkilöstö kyllästyy vastaamaan henkilöstökyselyihin ja ne saattavat kääntyä itseään vastaan, koska henkilöstö ei koe niistä olevan hyötyä. Case-organisaatiossa olisi siis tärkeää saada nopeasti aikaan muutoksia, ettei näin pääse käymään.

Edellä mainittu johtuu siitä, ettei kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta, aiemmin tapahtuneista muutoksista tai eteenpäin viedyistä mutta kariutuneista kehittämisideoista viestitä riittävästi ja siitä, että kehittämistoimenpiteet suunnitellaan esimiesvetoisesti eikä henkilöstöä ei juurikaan osallisteta. Hyppäsen (2019, luku 5) mukaan henkilöstölle tulisi tiedottaa säännöllisesti tehtävistä kehittämistoimenpiteistä ja niiden etenemisestä. Avoimen viestinnän myötä he eivät seuraavalla kerralla epäile henkilöstökyselyn vaikuttavuutta. Henkilöstön osallistaminen olisi tärkeää, sillä heidän kokiessaan olevansa osallisena muutoksen suunnittelussa, he myös osallistuvat sen toteuttamiseen aktiivisemmin (Hyvää huomista julkaisuaika tuntematon).

Kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen osalta viestintä ja tiedottaminen yksinkertaisesti unohtuu esimiehiltä, koska sitä ei ole kirjattu mihinkään ylös. Osallistamisen vähyyks taas johtuu resurssien puutteesta ja silloin kun henkilöstöä yritetään osallistaa, he ovat usein uupuneita suorittavaa työtä tehtyään eivätkä osallistu kovinkaan aktiivisesti.

Vahvasti esille nousi resurssien puute – se vaikuttaa osallistamisen vähyyteen, sillä vaikka esimiehet kokevat osallistamisen tärkeäksi ja haluaisivat tehdä sitä enemmän, ei se resurssien puutteen vuoksi ole mahdollista. He kokivat, että pienet muutokset, joihin ei juurikaan tarvita rahaa tai tukea ylempää organisaatiosta, toteutuvat, mutta suuremmat muutokset kaatuvat resurssien puutteeseen.

Kehittämistoimenpiteiden jalkauttaminen epäonnistuu ja sen myötä samat ongelmat nousevat henkilöstökyselyissä uudestaan esille henkilöstökyselyjen sisällön, viestinnän ja osallistamisen vähyyden sekä resurssien puutteen vuoksi. Nämä tekijät vaikuttavat toisiinsa ja pelkästään parantamalla yhtä tekijää, voidaan vaikuttaa muihinkin kehittävästi. Tärkeää olisi kuitenkin parantaa suunnitelmallisesti kaikkia tekijöitä, joihin esimiehet itse voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa ja tämän opinnäytetyön kehittämisosiossa keskitytäänkin näihin asioihin. Kaupungin toteuttamien henkilöstökyselyiden sisältöön sekä organisaation resursseihin esimiesten ja opinnäytetyöntekijän on haastavaa vaikuttaa.

**Kehittämistoimenpiteitä jalkauttaessa on myös onnistuttu.** Jotkin henkilöstökyselyissä esille nousseet asiat, esimerkiksi henkilöstön koulutukset, ovat jääneet tehtyjen kehittämistoimenpiteiden myötä kokonaan pois henkilöstökyselyissä esille nousseiden asioiden listalta. Muutokset tulevat usein valmiina ylemmältä taholta. Mitä enemmän esimiehillä on aikaa ennakoida ja suunnitella toteutusta sekä valmistaa henkilöstöä tulevaan muutokseen, sitä paremmin ne ovat toteutuneet.

Keräämässäni aineistossa tuli ilmi, että esimiehet saavat onnistuneesti toteutettua pienet, käytännön työsuorituksiin ja työvälineisiin liittyvät muutokset, joiden toteuttamiseen ei tarvita lisäresursseja. Muut pienet muutokset saa onnistuneesti jalkautettua yksinkertaisesti muuttamalla toimintatapaa. Henkilöstö sopeutuu ajan kanssa ja lopulta pitää niitä hyvinä. Esimiehet kokevat myös saavansa sekä omalta esimieheltään että HR-osastolta riittävästi apua ja tukea.

Muutosvastarintaa on usein aluksi, mutta vastustelijoita pyritään ottamaan mukaan suunnitteluun, ettei heidän asenteensa tarttuisi muuhun henkilöstöön. Esimiehen täytyykin juuri tällä tavalla hyödyntää muutosvastarintaa, sillä sen voi kääntää voimavaraksi (Luoma ja Arikoski, 128). Onnistuttu on myös kehittämistoimenpiteiden valinnassa, sillä esimiehet eivät lähde kehittämään kaikkia esille nousseita haasteita kerralla, vaan valitsevat muutaman tärkeän ja pyrkivät kehittämään niitä.

**Esimiesten tulisi kehittämistoimenpiteitä jalkauttaessaan keskittyä** niihin asioihin, joiden vuoksi jalkauttamisessa on aiemmin epäonnistuttu ja joihin he voivat itse vaikuttaa. Näitä asioita ovat viestintä ja henkilöstön osallistaminen. Kuten aiemmin tuli ilmi, resursseihin eikä välttämättä myöskään henkilöstökyselyjen sisältöön esimiehillä ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia.

**Käytännössä onnistunut muutosten jalkautus vaatii** viestinnän parantamista esimiesten taholta ja parhaiten se toteutuu käytäntöjä yhtenäistämällä. Voidaan esimerkiksi luoda kaikille esimiehille yhteinen palaveripohja, jossa yhtenä aiheena on tehdyistä kehittämistoimenpiteistä keskustelu. Yhtenäisen palaveripohjan myötä jokaisessa yksikössä keskusteltaisiin tehdyistä muutoksista ja niiden etenemisestä säännöllisesti, eivätkä ne unohtuisi. Hyppäsen (2019, luku 5) mukaan tämä on hyvä tapa saada henkilöstö seuraamaan henkilöstökyselyjen myötä tapahtuvaa kehitystä ja muutosta, eikä kehittämistoimenpiteiden seurantaan tarvitse järjestää erillisiä palavereita. Osallistamiseen on vaikeampi vaikuttaa resurssien puutteen vuoksi. Esimiehiltä itseltään nousi esille idea kerätä henkilöstöltä ideoita verkossa, jolloin he voisivat itse vastata silloin, kun heillä on aikaa, energiaa ja mielenkiintoa.

Näillä toimenpiteillä esimiehet itse voivat edesauttaa kehittämistoimenpiteiden onnistunutta jalkautusta. Resurssien lisääminen on johdon asia ja henkilöstökyselyjen sisällön toteuttavat ulkopuoliset HR-ammattilaiset. Toki case-yritys voi vaikuttaa sisältöön silloin, kun valitsee henkilöstökyselyt toteuttavaa tahoa ja heidän kanssaan on varmasti mahdollista neuvotella kyselyn sisällöstä. Henkilöstökysely on kuitenkin yleensä sama koko organisaation jäsenille, joten vaikka kyselyn sisällön muuttaminen auttaisi tukipalveluiden henkilöstöä ymmärtämään ja vastaamaan kysymyksiin, voisi se taas olla haitaksi muille yksiköille. Käytännössä tukipalveluille pitäisi luoda oma henkilöstökysely eivätkä esimiehet ole vastuussa kyselyiden hankinnasta. Tässä kohtaa organisaation täytyisi tulla vastaan tai jonkun organisaation sisällä toteuttaa henkilöstökysely tukipalveluille. Mahdollisuutta omaan kyselyyn kysyttiin tukipalvelupäälliköltä kehittämistyötä tehdessä ja hän uskoi sen onnistuvan, joten tämä on huomioitu kehittämistyössä.

Tällä hetkellä henkilöstökyselyitä toteutetaan epäsäännöllisesti, noin parin vuoden välein. Tämä on liian harvoin, sillä ongelmien havaitsemiseen ja ratkaisuun menee liian kauan, vaikka henkilöstökyselyjä toteutettaisiin vuoden välein (Valkama, 2020). Tekemissäni tutkimuksissa tuli kuitenkin ilmi, että henkilöstö kertoo kehitettävistä asioista myös arjessa ja esimiesten mielestä kyselyiden vaikuttavuus laskee, jos niitä järjestetään liian usein, koska henkilöstö ei jaksaa keskittyä vastaamiseen ja se vaikuttaa myös kyselyiden tuloksiin. Henkilöstökyselyiden tuloksia käsitellessä täytyykin ottaa huomioon se, että kun henkilöstö ei jaksaa aina keskittyä vastaamiseen, voi heistä tuntua helpolta vastata samalla lailla kuin aiemmin ja kirjoittaa avoimiin kohtiin samoja asioita kuin ennenkin. He eivät välttämättä mieti kovin tarkkaan, onko asioissa tapahtunut muutoksia edellisen kyselyn jälkeen, eivätkä välttämättä muistakaan millainen tilanne on ollut kaksi vuotta sitten. Osittain syynä matalaan innostukseen kyselyihin vastaamisessa voi olla myös se, että henkilöstö kokee kysymykset vaikeasti tulkittaviksi, eikä koe kyselyillä olevan vaikuttavuutta. Vuosittain toteutettava yksinkertaisempi kysely voisi olla ratkaisu tähän haasteeseen. Myös tätä asiaa tiedusteltiin tukipalvelupäälliköltä ja hän uskoi, että on mahdollista

toteuttaa tukipalveluille oma kysely niinä vuosina, kun kaupunki ei järjestä kaikille yhteistä kyselyä. Tämä on huomioitu kehittämistyössä.

Tutkimusten tulosten perusteella siis voisi sanoa, että jopa suurimpana syynä samojen ongelmien esille nousemisessa on resurssien puute. Esimiehillä olisi halua ja tahtoa toteuttaa muutoksia, mutta monissa asioissa resurssien puute tulee vastaan. Tutkimusten valossa myös perusasiat esimiestyössä vaikuttavat olevan kunnossa, vaikka esimiehet tekevät asioita keskenään eri tavoin. Kehittämistoimenpiteiden jalkauttamista voidaan parantaa kuitenkin kehittämällä esimiestyötä viestinnän ja osallistamisen osalta. Tasalaatuinen esimiestyö näiden asioiden osalta yksiköissä varmistetaan yhtenäistämällä käytäntöjä ja lisäämällä keskinäistä viestintää. Kun esimiehet tekevät parhaansa, päästään jo monta askelta lähemmäksi tavoitteiden saavuttamista. Parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsisi resursseja lisäämällä, mutta kunnallisorganisaatiossa se ei aina ole mahdollista.

## 7 KEHITTÄMISTYÖ

Kehittämistutkimus tähtää aina muutoksen aikaansaamiseen. Tässä luvussa on esitelty konkreettisia tapoja edistää muutosta. Kehittämistoimenpiteiden jalkauttamisen tueksi on laadittu vuosikello ja lisäksi esitelty muita toimenpide-ehdotuksia esimiestyön kehittämiseksi, jotta kehittämistoimenpiteet saataisiin jatkossa vietyä käytäntöön onnistuneesti. Tutkimustuloksissa nousi vahvasti esille myös resurssien puute, mutta kehittämistyössä on keskitytty nimenomaan esimiestyön kehittämiseen ja tukemiseen, koska niitä koskevat muutokset ovat toteutettavissa sisäisesti tukipalveluiden yksikössä.

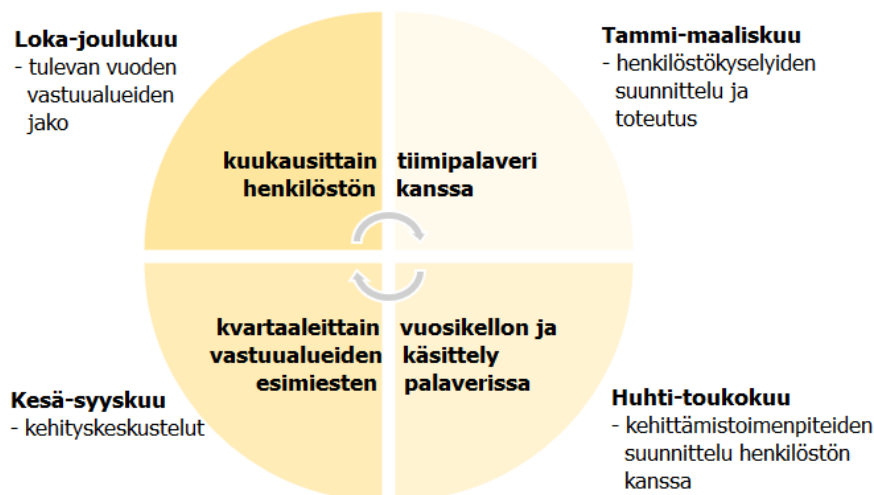
### 7.1 Vuosikello

Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi esimiestyölle on laadittu vuosikello, jonka päälimmäinen tavoite on edistää henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jalkauttamista onnistuneesti. Lisäksi vuosikelloa laadittaessa on otettu huomioon organisaation toive käytäntöjen yhtenäistämistä huomioimalla kehityskeskustelut ja vastuun jakaminen esimiesten kesken. Käytäntöjen yhtenäistäminen edistää esimiestyön tasalaatuisuutta ja sen myötä henkilöstön tasa-arvoista kohtelua.

Vuosikellon laadinnassa on hyödynnetty teoretietoaa, mutta huomioitu myös organisaation resurssit ja kuunneltu soveltuvin osin Varkauden kaupungin esimiesten toiveita, jotta vuosikello sopisi heidän tarpeisiinsa ja olisi käytännöllinen toteuttaa. Varsinaisten kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vientiin liittyvien asioiden lisäksi vuosikellossa on huomioitu organisaation toiveesta myös käytäntöjen yhtenäistäminen, joka osaltaan kehittää esimiestyötä organisaatiossa ja sen myötä myös edistää kehittämistoimenpiteiden onnistunutta käytäntöön vientiä. Vuosikellosta on pyritty tekemään mahdollisimman konkreettinen ja sisällytetty ainoastaan tärkeimmät esille nousseet asiat, koska esimiesten näkökulmasta kyseessä on muutos ja muutos toteutuu parhaiten, kun se tapahtuu pienin askelin, vaikkakin vuosikellon myötä joidenkin esimiesten työhön tulee suurempiakin muutoksia riippuen aiemmista käytännöistä esimerkiksi kehityskeskustelujen järjestämisen osalta. Kun vuosikello on otettu onnistuneesti käyttöön, voidaan sitä tarvittaessa kehittää laajemmaksi. Vuosikellon onnistunut käyttö vaatii sen, että kaikki esimiehet sitoutuvat noudattamaan sitä.

Vuosikellon avulla suunnitellaan ja aikataulutetaan yksikön vuoden kuluessa tapahtuvat toiminnot. Vuosikelloa voi käyttää apuvälineenä melkein minkä tahansa toiminnan suunnitteluun ja arviointiin. Se mahdollistaa pidemmän ajanjakson tehtävien ja prosessien näkemisen yhtenä laajana kokonaisuutena. Vuosikellon avulla organisaatiossa pysytään ajan tasalla ja osataan ennakoida tulevia tehtäviä. (Innokylä julkaisuaika tuntematon.) Graafiseen vuosikelloon merkitään, mitä tehtäviä ja toimintoja milloinkin tulisi toteuttaa ja tarkemmin asiat voidaan kirjata ylös erilliselle lomakkeelle (Vesterinen ja Suutarinen

2010, 32, 34). Vuosikellon ajassa pysymistä seuraamaan voidaan nimetä ”kellokalle” (Innokylä julkaisuaika tuntematon). Esimiesten taholta tuli toive, että vuosikello voisi olla myös henkilöstön saatavilla, jotta he näkisivät, mitä milloinkin tapahtuu.



KUVIO 7. Esimiestyön vuosikello kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viennin edistämiseksi.

**Kuukausittain** esimiehet järjestävät tiimipalaverin, jossa käsitellään muiden asioiden lisäksi tehtyjen kehittämistoimenpiteiden etenemistä. Tässä seurataan Hyppäsen (2019, luku 5) ohjeistusta, jonka mukaan kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vientiä, seuranta ja viestintää varten ei tarvita erillisiä palaverieja, vaan nämä asiat voi ottaa pysyvästi osaksi normaaleja tiimipalaverieja.

Ryhmäkeskustelussa tuli ilmi, että yksiköstä riippuen tiimipalaverieja järjestetään vaihtelevin väliajoin, toiset pitävät palaverieja viikoittain ja toiset kuukausittain. Joillain esimiehistä oli käytössä hyväksi havaittu palaverirunko ja ryhmäkeskustelussa tuli toive, että sama pohja tulisi kaikille esimiehille käyttöön. Jokainen muokkaisi siitä omiin tarpeisiinsa sopivan, mutta kaikilla tulisi olla kyseisessä pohjassa kohta henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden seurannasta. Tällöin keskustellaan yhteisesti mitä ollaan tehty, miksi ollaan tehty, sekä keskustellaan henkilöstön kanssa ovatko he huomanneet muutoksia ja mikä on ollut negatiivista ja mikä positiivista. Kun asia on merkitty palaveripohjaan, se ei vahingossakaan unohdu ja tulee käsiteltyä säännöllisesti henkilöstön kanssa. Lisäksi tehtävät kehittämistoimenpiteet pysyvät myös henkilöstön mielessä, ja he pääsevät seuraamaan tapahtuvia muutoksia ja näkevät, miten kehittämistoimenpiteet ovat konkreettisesti vaikuttaneet, kuten Hyppänen (2019, luku 5) ohjeistaa. Kuukausittaisten tiimipalaverieiden ja yhteisen palaveripohjan avulla huolehditaan riittävästä viestinnästä kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viennin osalta ja se myös

edistää niiden jalkauttamista. Yksiköt, joissa tehdään vuorotyötä ja henkilöstö työskentelee eri toimipaikoissa, järjestetään palaverit niin, että pyritään vuorottelemaan kuukausittain henkilöstöä, joka voi osallistua palaveriin. Palaveri nauhoitetaan tai siitä tehdään tiivistelmä, joka on niiden henkilöiden saatavilla, jotka eivät päässeet palaveriin. Näille henkilöille on myös varattu aikaa tallenteen katsomiseen tai tiivistelmän läpikäyntiin.

Lisäksi **jokaisen kvartaalin lopussa** tukipalveluiden esimiesten viimeisessä kolmiviikkoispalaverissa käydään läpi, mitä asioita vuosikellon seuraavalla kvartaalilla on luvassa ja tehdään tarvittavat suunnittelutoimenpiteet seuraavaa kvartaalia varten. Lisäksi näissä palavereissa käydään läpi esimiesten vastualueet ja niiden ajankohtainen tilanne. Esimiesten palavereissa hyödynnetään myös palaverirunkoa ja sinne merkitään käsiteltäväksi sekä vuosikellon että vastuualueiden tilanne. Tukipalvelupäällikkö toimii ”kellokallena” ja seuraa vuosikellon ajassa pysymistä.

**Tammi-maaliskuussa** suunnitellaan ja järjestetään vuosittain henkilöstökysely ja puretaan siitä saadut tulokset. Niinä vuosina, kun koko kaupungille ei järjestetä yhteistä henkilöstökyselyä, järjestetään tukipalveluille oma henkilöstökysely säännöllisen seurannan varmistamiseksi.

Tällä hetkellä case-organisaatiossa järjestetään henkilöstökyselyjä noin kahden vuoden välein, mutta tarkkaa rytmiä ei kuitenkaan ole määritelty. Valkaman (2020) mukaan vuosikin on liian pitkä aika kyselyiden tekemiseen, mutta case-organisaatiossa sekin olisi jo selvä parannus nykyiseen noin kahden vuoden rytmiin. Useammin tapahtuvan mittauksen myötä voidaan seurata paremmin tapahtuvaa kehitystä ja havaita ongelmakohtat, jotta niitä saataisiin kehitettyä mahdollisimman nopeasti.

Koska tukipalveluilla ei ole välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa siihen, millaisin välein koko organisaatiossa tehdään ulkopuolisen tahon toteuttama henkilöstökysely, toteutetaan jatkossa joka toinen vuosi tukipalveluiden oma henkilöstökysely, jonka toteuttaa organisaation sisäinen taho. Opinnäytetyötä varten tehdyissä tutkimuksissa tuli ilmi, että henkilöstökyselyn sisältö on ollut vaikeasti tulkittava ja tukipalveluille toivottiinkin omaa kyselyä. Kun joka toinen vuosi toteutetaan tukipalveluiden yksikölle oma henkilöstökysely, voidaan siitä räätälöidä heille sopiva ja mitata sellaisia asioita, jotka koetaan tukipalveluiden toiminnan kannalta tärkeiksi. Mitattavien asioiden tulee kuitenkin olla verrattavissa koko organisaatiolle toteutettaviin henkilöstökyselyihin, jotta niissä mitattavia asioita voidaan vertailla keskenään.

Henkilöstökyselyjen tulokset puretaan toteuttavan tahon ohjeiden mukaan ja ulkopuolisen tahon antamia ohjeita voidaan soveltaa myös pelkälle tukipalvelulle toteutettavissa henkilöstökyselyissä. Esimiehet valitsevat kehittämiskohteet, mutta seuraavalla kvartaalilla tehtävät kehittämistoimenpiteet suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa.



**Huhti-kesäkuussa** suunnitellaan henkilöstöä kuunnellen ja osallistaen henkilöstökyselyjen pohjalta tehtävät kehittämistoimenpiteet.

Henkilöstön osallistaminen vähentää muutosvastarintaa, lisää motivaatiota ja työn mielekkyyttä, tuo työntekijälle arvostuksen tunteen ja lisää valmiutta osallistua tapahtuviin muutoksiin (Laurila 2017, 200; Hyvää huomista julkaisuaika tuntematon). Jos henkilöstöä taas ei osallisteta muutosten suunnitteluun, kokevat he, että päätökset tehdään heidän puolestaan eivätkä he saa omaa ääntään kuuluviin (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 20). Osallistamisen puute ei ole opinnäytetyötä varten tehtyjen tutkimusten mukaan johtunut siitä, etteivätkö esimiehet haluaisi osallistaa henkilöstöä, vaan yksinkertaisesti resurssien vuoksi on ollut vaativaa järjestää aikaa yhteiselle suunnittelulle. Lisäksi silloin kun on mahdollista järjestää yhteisiä suunnittelupalavereita, henkilöstö on uupunutta suorittavaa työtä tehtyään eikä juurikaan esitä aktiivisuutta.

**Esimiesten tulee valita alla esitetyistä toimenpiteistä, kumman mukaan he toimivat;** vaihtoehtoina on henkilöstön jäsenistä koottu toimikunta tai kehittämiseidoiden kerääminen koko henkilöstöltä.

Koska henkilöstökysely on kaikille yhteinen, voivat esimiehet valita yhteisesti kehittämiskohteet, joita koko tukipalveluissa pyritään kehittämään. Kotterin (1996) muutosjohtamisen kahdeksasta askeleesta toisessa kehoitetaan kokoamaan toimikunta muutoksen suunnittelua varten (Viitala ja Jylhä 2019, luku 4). Osallistamista varten voidaan koota toimikunta, jossa on jokaisesta yksiköstä innokkaita ja aktiivisia vapaaehtoisia henkilöitä mukana suunnittelemassa kehittämistoimenpiteitä ja henkilöstön ääni saataisiin näin kuuluviin. Toimikunta voi mahdollisuuksien mukaan kokoontua etukäteen sovittuna ajankohtana esimerkiksi aamupäivästä suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä, niin raskas suorittava työ ei ole vienyt vielä energiaa. Toimikunnasta huolehtiminen kuuluu jonkun tai joidenkin esimiesten vastuulle ja nämä esimiehet vetävät kyseistä palaveria toimien puolueettomina fasilitoijina ja hyödyntävät ideoiden keräämisessä vastaavaa pari- ja ryhmätyöskentelyä, mitä tässä opinnäytetyössä käytettiin. Esimiehet osallistuivat itse esimiespäivillä järjestettyyn pari- ja ryhmätyöskentelyyn ja se osoittautui hyväksi tavaksi kerätä ajatuksia ja ideoita, joten esimiesten voi olla helpompi muuntaa kyseistä työskentelyä tarpeisiinsa sopivaksi kuin keksiä täysin uusia toimintatapoja. Pari- ja ryhmätyöskentelyn lopuksi kootaan henkilöstön ideat ja esimiehet päättävät, mitkä viedään käytäntöön asti.

Toinen vaihtoehto on kerätä ideoita joko sähköisesti tai kirjallisesti paperille. Kun esimiehet ovat purkaneet henkilöstökyselyn tulokset ja päättäneet kehittämiskohteet, he voivat purun yhteydessä selkeästi esittää, mitä asioita kehitetään ja kertoa, että näitä asioita varten saa pohtia ja esittää kehittämiseidoina määräpäivään asti. Mikäli tämä toteutetaan kirjallisesti paperille, voidaan jokaiseen yksikköön

tehdä suljettu palautuslaatikko, johon voi palauttaa anonyymina lapun, johon ideat tulevista kehittämistoimenpiteistä on kirjattu ylös. Mikäli ideoiden kerääminen toteutetaan sähköisesti, toimitaan muuten samalla toimintaperiaatteella, mutta vastausmahdollisuus toteutetaan anonyymisti verkossa ja esimiesten tulisi varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus päästä vastaamaan työajan puitteissa.

Kun jompikumpi yllä olevista toimenpiteistä on toteutettu, esitellään toteutettavat kehittämistoimenpiteet koko henkilöstölle kuukausittaisen tiimipalaverin yhteydessä. Kehittämistoimenpiteiden toteutus aloitetaan välittömästi niiden valinnan jälkeen – olisi tärkeää saada viimeistään kuukauden sisällä aikaan pieni edistysaskel ja huolehtia sen viestinnästä heti ensimmäisessä tiimipalaverissa, jotta henkilöstö näkee muutoksen lähteneen liikkeelle.

**Heinä-syyskuussa** järjestetään kehityskeskustelut henkilöstön kanssa Kuntarekryn lomakemallia käyttäen. Tilanteesta kannattaa luoda mahdollisimman rento ja antaa henkilöstölle mahdollisuus keskustella myös lomakkeen ulkopuolisista asioista, esimerkiksi erään esimiehen hyväksi havaitsema tapa oli pitää ensin vapaamuotoinen osuus kävelyn tai vaihtoehtoisesti vaikkapa kahvittelun merkeissä ja sen jälkeen siirtyä lomakkeella käsiteltäviin asioihin.

Tällä hetkellä käytännöt kehityskeskustelujen osalta eroavat eivätkä kaikki järjestä niitä, perusteena arjessa tapahtuva keskustelu ja se, etteivät kaikki halua osallistua kehityskeskusteluihin. Sekä esimiehen että henkilöstön kannalta on tärkeää järjestää kehityskeskusteluja vuosittain. Kun kehityskeskustelukäytäntöjen osalta on organisaatiossa suuria eroja, se heijastuu myös kehityskeskusteluista saataviin kokemuksiin ja niiden vaikuttavuuteen. Erilaiset käytännöt kehityskeskustelujen osalta asettavat myös henkilöstön eriarvoiseen asemaan. Kehityskeskustelu on oikeus ja velvollisuus sekä esimiehelle että henkilöstölle, mutta sen hyödyt täytyy konkreettisesti perustella, ettei se tunnu vain välttämättömältä pahalta. Kehityskeskustelun järjestäminen ei voi perustua valintaan, koska vapaaehtoisuuden seurauksena hyvin suoriutuvat työntekijät kehittyvät entisestään ja heikommin suoriutuvat eivät kehity tai voivat jopa heikentää omaa suoritustaan. Arjessa tapahtuvaa keskustelua ei voi verrata varsinaiseen kehityskeskusteluun. Lisäksi lomakemallia ei tarvitse seurata mekaanisesti, vaan sen ympärillä on tärkeää olla liikkumavaraa ja mahdollisuus keskustella tarvittaessa myös muista asioista. (Aarnikoivu 2016, 89, 96-97.)

**Loka-joulukuussa** jaetaan esimiesten kesken seuraavan vuoden vastuualueet.

Aiemmin vastuuta ei ole juurikaan jaettu esimiesten kesken, koska ei ole kommunikoitu riittävästi selvaisista asioista, joita voitaisiin hoitaa keskitetysti. Sekä organisaatio että esimiehet kuitenkin näkivät vastuun jakamisen lisäämisen olevan hyvä asia. Jatkossa loppuvuodesta kartoitetaan toimenpiteet, jotka koskevat koko tukipalveluita – esimerkiksi järjestettävät koulutukset (ensiapu -koulutus, AVEKKI-

koulutus) tai osaa tukipalveluista (esimerkiksi työturvallisuuskortti ja vastaavat koulutukset), henkilöstökyselyjen tulosten purku ja mahdollisen toimikunnan kokoonpano ja palaverin järjestäminen tai kehittämisehdotusten keräys henkilöstöltä. Vastuualueet täytyy jakaa osaamisen mukaan, ettei kukaan kuormitu saatuaan vastuualuetta, johon ei koe omaavansa riittävää osaamista ja huolehtia, että jokaiselle esimiehelle tulee vastuualueita tasapuolisesti vuosittain, ettei joillekin esimiehistä tule jatkuvasti toisia suurempaa työtaakkaa. Eli ei niin, että useiden vuosien ajan yhdellä esimiehellä on yksi vastuualue ja toisella taas ei ollenkaan.

## 7.2 Muut kehittämissuositukset

Vuosikellon käyttöönoton lisäksi kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vientiä voidaan parantaa edistämällä esimiesten henkilökohtaista ammatillista kehittymistä. Tämä vaatii esimiehitä omaa halua kehittyä paremmaksi työssään refleктоimalla omaa toimintaansa ja havainnoimalla omia kehittämiskohteita.

Konkreettinen keino aloittaa kehittyminen on luoda ensin SWOT-taulukko omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista esimiehenä. SWOT-taulukon avulla päästään jo Kolbin oppimisen kehän ensimmäiseen sykliin, sillä SWOT-taulukkoa kootessaan esimies samalla havainnoi omia kokemuksiaan ja koostaa informaatiota. Kun taulukko on koottu ja hän tiedostaa omat kehittämiskohteensa, voi esimies alkaa reflektoida omaa toimintaansa SWOT-taulukon pohjalta eli havainnoimaan omaa osaamistaan ja toimintatapojaan ja pohtimaan, miksi toimii näin. Reflektoidaan esimies omaksuu uutta tietoa siitä, kuinka voisi toimia jatkossa jonkin asian suhteen ja lopulta kokeilee tätä uutta tapaa käytännössä. Kun esimies on käynyt edellä mainitut toimet läpi, on hän käynyt läpi koko oppimisen kehän. (Kolb 1984, 20-21.)

### **Esimies – näin kehityt refleктоimalla**

1. Tee SWOT-taulukko – havainnoi omat vahvuudet ja kehittämiskohteet.
2. Pohdi omia vahvuuksia ja kehittämiskohteita taulukon pohjalta sekä sitä, miten toimit ja miksi toimit kehittämiskohteiden alueella.
3. Kun olet tunnistanut toimintatapasii kehittämiskohteiden osalta, mieti, miten voisit muuttaa toimintaasi paremmaksi.
4. Kokeile tätä tapaa käytännössä.

Lisäksi esimiesten olisi hyvä tutustua Kotterin muutosjohtamisen kahdeksaan askeleeseen. Kahdeksan askelta on esitelty tämän opinnäytetyön luvussa 4.3. Kahdeksaa askelta voi hyödyntää reflektoidessa omaa toimintaansa kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viennin osalta ja lisäksi hyödyntää ikään kuin muistilistana henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden sekä muiden yksikköä koskevien muutosten jalkauttamisessa. Vuosikello luo aikataulun ja puitteet kehittämistoimenpiteiden jalkauttamiselle ja muutosjohtamisen kahdeksan askelta taas luovat selkeän ja yhtenäisen toimintamallin itse jalkauttamiselle. Kotterin mallissa korostuu viestinnän tärkeys muutoksen joka vaiheessa. Lisäksi osallistaminen ja kannustaminen palkkioineen ovat olennaisessa osassa muutoksen onnistuneessa jalkauttamisessa.

Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet kokevat omalta esimieheltään saamansa tuen olevan jo hyvällä tasolla, mutta kun esimiestyötä aletaan kehittämään henkilökohtaisella tasolla, olisi edellä esitettyjen toimenpiteiden lisäksi esimiesten tärkeää saada omassa kehitymisessään aiempaa enemmän tukea ja sparrausta.

## 8 POHDINTA

Tässä kappaleessa pohditaan opinnäytetyöprosessin kulkua ja onnistumista sekä prosessin aikana tapahtunutta oppimista ja ammatillista kehittymistä.

### 8.1 Prosessin arviointi

Aihetta valitessani halusin painottaa työelämälähtöisyyttä. Olen aina pitänyt muiden auttamisesta ja tieto siitä, että opinnäytetyöstäni on aidosti hyötyä organisaatiolle ja sen myötä voi tapahtua konkreettisia muutoksia, on motivoinut minua koko opinnäytetyöprosessin ajan. Lisäksi minua kiinnostaa tulevaisuudessa työskennellä HR-tehtävissä, joten esimiestyötä ja epäsuorasti koko työyhteisöä kehittävä työ tuntui oikealta valinnalta tulevaisuuden kannalta.

Toteuttamani toiminnallisen osuuden myötä case-organisaation esimiehet pääsivät jo opinnäytetyöprosessini aikana oppimaan toisiltaan. Fasilitointi herätti heissä itsessään varmasti uusia ajatuksia, mitä asioita voisi tehdä toisin ja miten. Opinnäytetyön kehittämisosuus toivottavasti tukee jatkossa esimiesten työskentelyä organisaatiossa. Kehittämistyö esiteltiin toimeksiantajalle heti kun se valmistui, jotta se saataisiin nopeasti käyttöön.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui mielestäni hyvin. Aiheen selvittyä sain melko vapaat kädet viedä työtä eteenpäin ja aina tarvittaessa otin toimeksiantajaan yhteyttä, sain heiltä materiaaleja ja vastauksia minua askarruttaviin kysymyksiin. Minulle tuli prosessin aikana sellainen olo, että toimeksiantaja luottaa minuun ja työn etenemiseen. Toisaalta opinnäytetyöohjaajani on mukana Wellness Varkaus -hankkeessa ja sen kautta koko ajan perillä, miten työni etenee.

Kyselytutkimusta tehdessäni minun olisi pitänyt ajatella aikataulua tarkemmin ja toteuttaa kysely pidemmällä aikavälillä. Kyselyä toteutettaessa osa esimiehistä oli vielä kesälomalla eikä sen vuoksi voinut vastata kyselyyn. Jos aikaväli olisi ollut pidempi, eivät lomat olisi välttämättä menneet kokonaan vastausajan kanssa päällekkäin ja vastauksia olisi tullut enemmän.

Olisi ollut mielenkiintoista saada opinnäytetyöhön johdon ja esimiesten lisäksi myös henkilöstön näkökulmaa. Heillä olisi varmasti ollut oma näkemyksensä siitä, miksi kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vieni ei toteudu kaikkien muutosten kohdalla. Toisaalta työstä olisi tullut hyvin laaja ja työmäärä olisi noussut jo reilusti yli sen, mitä opinnäytetyössä kuuluu olla. Käytin kolmea aineistonkeruumenetelmää ja se tuntuu itsestäni jo melko suurelta määrältä yhtä opinnäytetyötä varten, mutta ainakin työssä on monta eri näkökulmaa ja pääsin itse oppimaan erilaisista tutkimusmenetelmistä ja osaan niitä myös jatkossa hyödyntää.

Olin myös voinut aikatauluttaa omaa työskentelyäni paremmin. Olen aina ollut hyvin spontaani ajankäyttäjä enkä ole tehnyt koulutehtävien kanssa aikatauluja itselleni, koska niiden seuraaminen on haastavaa ja olen aina saanut työni tehtyä määräpäiviin mennessä ilman erillisiä suunniteltuja aikatauluja. Prosessin aikana olen suunnitellut omien töiden ja muiden opintojen lomaan aina edeltävällä viikolla päivät, jolloin keskityn opinnäytetyön tekoon, mutta opinnäytetyön kohdalla tarkka aikataulu ja määräpäivän asettaminen jokaiselle työn osalle olisi varmasti nopeuttanut työntekoa. Toisaalta tiedostin tämän jo opinnäytetyötä aloittaessani ja sen vuoksi varasin reilusti aikaa opinnäytetyön teolle enkä tiedä, olisinko osannut aikataulua noudattaa, vaikka sellaisen olisinkin tehnyt. Työ kuitenkin valmistui jonkin verran nopeammin, kuin alun perin olinkaan suunnitellut, sillä tavoitteena oli palauttaa työ viimeistään kevättalvella 2021.

Haasteena työn tekemiselle oli tietenkin se, etten ole tehnyt aiemmin mitään vastaavaa. Aluksi oli vaikeaa hahmottaa opinnäytetyön kokonaisuutta ja mitä kaikkea sen tekeminen vaatii. Toinen haaste oli kiireinen arki, sillä kesän ajan olin arkisin töissä ja syksyllä opintojen ohella tein osa-aikaisena kahta työtä. Aikaa opinnäytetyölle kuitenkin onneksi löytyi ja opinnäytetyö kokonaisuutena on hahmottunut työn edetessä.

Olen kuitenkin itse hyvin tyytyväinen työn lopputulokseen ja opinnäytetyöprosessi sujui kokonaisuudessaan hyvin, vaikka jälkikäteen mietittynä joitakin asioita olisikin voinut tehdä toisin. Prosessi oli pitkä ja työläs, mutta en kokenut sitä sen vuoksi rankaksi, koska aihe oli kiinnostava, halusin oppia siitä lisää ja sen vuoksi mielenkiinto pysyi yllä. Rankinta oli ehkä mennä kohti itselleen asettamia tavoitteita ja hioa ja korjailla työtä jatkuvasti, jotta siitä tulisi mahdollisimman laadukas.

## 8.2 Oppimisen arviointi

Olen aina ajatellut, etten kykene itsenäiseen opiskeluun ilman ohjausta ja opetusta. Opinnäytetyötä tehdessäni ja varmasti myös jo keväällä alkaneen etäopetuksen myötä on ollut pakko tehdä opintoja hyvin pitkälti itsenäisesti ja minusta tuntuukin, että olen oppinut opiskelemaan. Tähän vaikuttaa tietysti myös aiheen kiinnostavuus, sillä keskittyminen pysyy paremmin yllä, kun tekeminen on mielekästä. Olen myös huomannut, että tehtyäni kesän opinnäytetyötä, ovat syksyn aikana opintojaksoille tekemäni kirjalliset työt olleet sisällöltään aiempaa laadukkaampia ja olen osannut hyödyntää lähteitä huomattavasti paremmin, kuin ennen. Erityisesti kehityin lähdemateriaalien käytössä ja etsinnässä. Olenkin tyytyväinen siihen, kuinka monipuolisesti minulla on erilaisia lähteitä podcastista kansainvälisiin tutkimuksiin. Haastavinta oli etsiä kansainvälisiä lähteitä, sillä teoriaosuudessa käsittelemistäni aiheista on valtavasti kirjallisuutta ja tutkimuksia. Välillä tuntui, että etsin neulaa heinäsuovasta, kun yritin etsiä juuri minun opinnäytetyöni aiheen kannalta olennaisia kansainvälisiä lähteitä ja hakusanoilla löytyy tietokannoista monia tuhansia julkaisuja.

Olen oppinut opinnäytetyön teoriaosan myötä tarkastelemaan asioita omassa työyhteisössäni eri näkökulmasta, kuin aiemmin. Havainnoin, mitä asioita tehdään oppimani teorian mukaisesti "oikein" ja missä taas olisi kehitettävää. Vaikka opinnäytetyössä kehitetään esimiestyötä, koen sen tuovan enemmän valmiuksia HR-puolella työskentelyyn sen kehittävien elementtien kautta. Minulla on opiskelemani teorian myötä hyvät valmiudet toimia esimerkiksi tehtävissä, joissa kehitetään esimiestyötä, henkilöstöä tai työyhteisöä.

Opin toteuttamaan sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen. Keräämällä aineistoa molemmilla tavoilla opin havaitsemaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erot ja hyödyt ja osaan arvioida, miten eri asioita olisi helpoin tutkia ja löytää oikeat vastaukset kysymyksiin. Parityöskentelyn ja ryhmäkeskustelun fasilitoinnin myötä sain lisää kokemusta ryhmän ohjauksesta. Olen aiemminkin tehnyt samankaltaista ryhmän ohjausta, mutta kohderyhmä ja aihe ovat olleet täysin erilaiset. Sain lisää itsevarmuutta, opin viestimään kohderyhmän mukaisesti saadakseni heistä mahdollisimman paljon tietoa ja luodakseni avoimen ilmapiirin keskustelulle. Parasta kuitenkin oli se, että pääsin kuulemaan vuosikymmenten kokemuksen omaavia esimiehiä ja heidän kokemuksiaan, ajatuksiaan ja hiljaista tietoaan esimiestyöstä. Oli mahtavaa kohdata ammattitaitoisia ihmisiä ja päästä oppimaan heiltä.

Koska Wellness Varkaus -hanke jatkuu vielä vuoden 2022 loppuun saakka ja työni on kehittämistyö, voisi jatkotutkimuksen aiheena olla tämän opinnäytetyön myötä tehtävien kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vieni tai käytäntöön viennin onnistumisen tarkastelu. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, toteutetaanko vuosikelloa, onko sen käytöstä koettu olevan hyötyä, ja ovatko esimiehet ja henkilöstö havainneet muutoksia kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viennissä. Toiminnallisena tutkimuksena voisi myös osallistaa henkilöstöä suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä suunnittelutoimikuntaa hyödyntäen ja järjestää heille toiminnallisen pari- ja ryhmätyöskentelyn, jossa kehittämistoimenpiteitä ideoitaisiin.

Kokonaisuudessaan opin ja kehityin opinnäytetyötä tehdessäni enemmän kuin olisin uskonut. Kehityin oppijana enemmän kuin osasin arvatakaan, lisäksi kehitin asiantuntijuuttani ja kehityin ammatillisesti. Uskon, että opinnäytetyöni antaa minulle hyviä valmiuksia työelämään ja olen tyytyväinen aiheen valintaan – opin paljon uutta ja mikä tärkeintä, pääsin käyttämään omaa osaamistani ja soveltamaan hankkimiani tietoja käytännössä.

## LÄHTEET

- AARNIKOIVU, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies [e-kirja]. Helsinki: Talentum Media. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1987-4>
- AARNIKOIVU, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu [e-kirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 2020-29-11.] Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:Aidosti\(\(20\)hy\(\(f6\)dyllinen\(\(20\)kehityskeskustelu](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/aidosti-hyodyllinen-kehityskeskustelu#kohta:Aidosti((20)hy((f6)dyllinen((20)kehityskeskustelu)
- AARVA, Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteen laitos. [Viitattu 2020-07-11.] Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7740-9>
- AHTOKIVI, Ilkka 2015. Huono johtaminen voi maksaa yritykselle miljoonia. [Viitattu 2020-11-14.] Saatavissa: <https://www.verkkouutiset.fi/huono-johtaminen-voi-maksaa-yritykselle-miljoonia-44563/#7d1cddda>
- AMAGOH, Francis 2009. Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision* [digilehti] 47 (6), 989-999. [Viitattu 2020-11-12.] Saatavissa: <https://www.emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/00251740910966695/full/html#loginreload>
- ARGYRIS, C. (1990, alkup. 1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- BALENTOR 2019. Henkilöstökyselyn tulosten analysointi ja toimenpiteiden suunnittelu. Pdf-tiedosto. Julkaistu 5.11.2019. Saatu Varkauden kaupungilta 18.5.2020. Sijainti: Varkaus: Tomi Tuovisen sähköiset kokoelmat.
- BEER, Michael, EISENSTAT, Russel. & SPECTOR, Bert 1990. Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review* 68 (6), 158–166. [Viitattu 2020-08-12.] Saatavissa: <https://hbr.org/1990/11/why-change-programs-dont-produce-change>
- BIGNELL, Rob 2011. Transform Yourself Into a Leader. *Business Leader* [digilehti] 11 (4), 16. [Viitattu 2020-11-12.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/904198993?pq-origsite=primo>
- GABELE, E. 1981. The management of change. *International Studies of Management and Organization* XI: 1, 56–74.
- FURNHAM, Adrian 2002. Managers as change agents. *Journal of Change Management* 3 (1), 21–29.
- GILLEY, A., MCMILLAN, H. S. & GILLEY, J. W. 2009. Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 16 (1), 38–47. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: [http://cstl-hcb.semo.edu/hmcmillan/Pubs/Gilley\\_McMillan\\_Gilley\\_2009.pdf](http://cstl-hcb.semo.edu/hmcmillan/Pubs/Gilley_McMillan_Gilley_2009.pdf)



GREAT PLACE TO WORK 2019. 8 tapaa buustata työnantajabrändiä [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-08-07.] Saatavissa: <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/8-tapaa-buustata-tyonantajabrandia>

HEISKANEN, Mia ja LEHIKOINEN, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

HILTUNEN, Arto 2012. Johtamisen taito: elämänmittainen matka [e-kirja]. Helsinki: Talentum Media. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: [https://savonia.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=708225510006248&institutionId=6248&customerId=6245](https://savonia.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=708225510006248&institutionId=6248&customerId=6245)

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä [e-kirja]. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Viitattu 2020-06-09.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN\(\(20\)TAITO\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EAJBDXGTFF#kohta:JOHTAMISEN((20)TAITO((20)

HYPPÄNEN, Riitta 2019. Bonnier Pro: Työyhteisön henki ja ilmapiiri [e-tietokanta]. [Viitattu 2020-11-29.] Saatavissa: <http://bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/henkilosto/tyoyhteison-henki-ja-ilmapiiri>

HYVÄÄ HUOMISTA julkaisuaika tuntematon. Toimiva työyhteisö [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-08-07.] Saatavissa: <https://www.hyvaahuomista.fi/teemat/toimiva-tyoyhteiso/>

INNOKYLÄ julkaisuaika tuntematon. Vuosikello [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-11-27.] Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>

ISOSAARI, Ulla 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hallintotieteiden tiedekunta, sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja. [Viitattu 2020-07-11.] Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-217-5.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf).

JUUTI, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

JUUTI, Pauli ja PUUSA, Anu 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät [e-kirja.] Helsinki: Gaudeamus. [Viitattu 2020-11-14.] Saatavissa: [https://savonia.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package\\_service\\_id=709530320006248&institutionId=6248&customerId=6245](https://savonia.alma.exlibrisgroup.com/view/action/uresolver.do?operation=resolveService&package_service_id=709530320006248&institutionId=6248&customerId=6245)

JÄRVINEN, Pekka 2005. Ammattina esimies [e-kirja]. 3. painos. Helsinki: Talentum Media. [Viitattu 2020-06-09.] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EAGBCXFTCF>

JÄRVINEN, Pekka 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle [e-kirja]. Helsinki: Talentum Media. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXATHBBEXEBA#piste:tc>

JÄRVINEN, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.

KALLIONIEMI, Eija 2017. Esimiestyö opettaa ja palkitsee [verkkajulkaisu]. Akava: Akavalainen-verkko-lehti. [Viitattu 2020-08-06.] Saatavissa: [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiestyo\\_opettaa\\_ja\\_palkitsee](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiestyo_opettaa_ja_palkitsee)

KANANEN, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun [e-kirja]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2020-10-11.] Saatavissa: <https://www-booky-fi.ezproxy.savonia.fi/lainaa/1194>

KANANEN, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle [e-kirja]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2020-10-11.] Saatavissa: <https://www-booky-fi.ezproxy.savonia.fi/lainaa/1193>

KAUPPINEN, Tero 2016. Johtamisen johtaminen. Helsinki: Talentum.

KILLEN, K. H. 1977. Management: A Middle-Management Approach. Boston: Houghton Mifflin Company.

KOLB, David 1984. Experiential learning: Experience as a source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

KOSKIMIES, Johanna 2017. Coaching on muutakin kuin kysymysten esittämistä [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-11-24.] Saatavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/coaching-muutakin-kysymysten-esittamista/>

KOTTER, John Paul 1996. Leading Change. USA: Harvard Business School Press.

KUPIAS, Päivi, PIRINEN, Jorma ja PELTOLA, Raija 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä [e-kirja]. Helsinki: Sanoma Pro. [Viitattu 2020-10-27.] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IACBFXTFF>

LAINNE, Kukka-Maaria 2009. Strategian jalkauttaminen. Vaasan yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. Kauppätieteiden tiedekunta, strateginen johtaminen. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2020-07-11.] Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2366/osuva\\_3459.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/2366/osuva_3459.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

LAURILA, Marianne 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" - Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Akateeminen väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Kauppätieteiden tiedekunta, liiketaloustiede. [Viitattu 2020-07-11.] Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

LUOMA, Jenni ja ARIKOSKI, Juha 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. Vesterinen, Pirkko. Juva: WS Bookwell Oy.

MANTERE, Saku, HÄMÄLÄINEN, Virpi, AALTONEN, Petri, IKÄVALKO, Heini ja TEIKARI, Veikko 2003. Organisaation strategian toteuttaminen: Suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita Prima Oy.

MÄÄTTÄ, Seppo 2000. Tasapainoinen menestysstrategia: Balance scorecardin tuolla puolen. Helsinki: Infroviestintä Oy.

PACKALÉN, Auli 2020. "Voisitko vääntää rautalangasta, mitä on muutosjohtaminen" [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2020-08-07.] Saatavissa: <https://ccea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/>

- PARVIAINEN, Antti ja PARVIAINEN, Elina 2017. Menestyvä joukkue: onnistu valmentavana esimiehenä. Tallinna: AS Pakett.
- PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisten kohtaaminen ja johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- PIRINEN, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana [e-kirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 2020-10-27.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521425660>
- PITKÄMÄKI, Satu 2019. Muutosjohtamisesta [verkkajulkaisu]. Completon blogi. [Viitattu 2020-08-07.] Saatavissa: <https://completo.fi/blogi/muutosjohtamisesta/>
- PUUSA, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät [e-kirja.] Helsinki: Gaudeamus. [Viitattu 2020-10-11.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- PUUKKO, Taru ja OVASKAINEN, Markus 2019. Vuoden työnantaja -podcast. Jakso 1. Työyhteisöt ja esimiestyö. Vieraana organisaatiopsykologi Pekka Järvinen [podcast]. [Viitattu 2020-09-10.] Saatavissa: <https://soundcloud.com/user-557035032>
- ROSSI, Anna 2020. Orientaatio opintojaksoon. Luento. Vuorovaikutteinen esimiestyö. Savonia-ammattikorkeakoulu 8.9.2020.
- RÖTKIN, Laura 2015. Terveisiä pomolle [e-kirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBBAUIGGG>
- SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU 2019. Wellness Warkaus -hankehakemus. Sijainti: Varkaus: Tomi Tuovisen sähköiset kokoelmat.
- SILVO, Marjo 2014. Esimiehet muutostohtamisen etulinjassa [blogi]. Kauppalehden blogi. [Viitattu 2020-08-07.] Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutostohtamisen-etulinjassa>
- SMITH, M. 2003. Business process design: correlates of success and failure. The Quality Management Journal 10 (2), 38–50
- SOININEN, Maija 2006. Tavoitteena toimiva työyhteisö - Henkilöstökyselyn tulosten analysointi ja toimenpiteiden suunnittelu. Tampereen yliopisto. Pro Gradu- tutkielma. Sosiologian ja sosiaalipsykologian tiedekunta, sosiaalipsykologia. [Viitattu 2020-08-07.] Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93834/gradu01323.pdf?sequence=1>
- SPECULAND, Robin 2009. Six necessary mind shifts for implementing strategy. Business Strategy Series [digilehti] 10 (3), 167-172. [Viitattu 2020-09-18.] Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/17515630910956589/full/html>
- STAEHLE, Wolfgang ja SCHIRMER, Frank 1992. Lower-level and middle-level managers as the recipients and actors of human-resource management. International Studies of Management and Organization [digilehti]. Saatavissa: <https://www.jstor.org/stable/40397202?seq=1>

SUOMEN COACHING-YHDISTYS RY 2020. Mitä Coaching on? [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-10-27.] Saatavissa: <https://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>

SUOMEN TYÖNOHJAAJAT 2020. Työnohjaus [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-08-06.] Saatavissa: <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>

SURAKKA, Tarja ja LAINE, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön [e-kirja]. Tampere: Taurus Media. [Viitattu 2020-08-16.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-92-8976-9>

TYÖTERVEYSLAITOS julkaisuaika tuntematon. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-08-06.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS 2020. Esimiesten perehdyttäminen [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-09-18.] Saatavissa: [https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten\\_perehdyttaminen.pdf](https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf)

TYÖTURVALLISUUSKESKUS julkaisuaika tuntematon. Johtaminen ja esimiestyö [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-08-06.] Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

UITTI, Mika 2015. Onnistunut organisaatiomuutos henkilöstöressurssin näkökulmasta - tapaustutkimus raja- ja merivartiokoulun toimintojen keskittämisestä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro Gradu- tutkielma. Merivartiolinja, johtaminen. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/115998/SM957.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

VALKAMA, Heikki 2020. Älysormus sormeen ja kytketään työntekijä nettiin – työhyvinvoinnin seuraaminen ei ole enää massakyselyjen varassa [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-08-06.] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11358508>

VALPOLA, Riitta 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot [e-kirja]. Helsinki: WSOY. [Viitattu 2020-07-11.] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAGBCXETCF>

VALTONEN, Anu ja VIITANEN, Meiju 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät [e-kirja.] Helsinki: Gaudeamus. [Viitattu 2020-10-11.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>

VARKAUDEN KAUPUNKI julkaisuaika tuntematon. Tukipalvelut [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2020-10-01.] Saatavissa: <https://www.varkaus.fi/asuminen-ja-ymp%C3%A4rist%C3%B6/tukipalvelut>

VESTERINEN, Pirkko-Liisa ja SUUTARINEN, Marjaana 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit [e-kirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 2020-06-09.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>

VIITALA, RIITTA 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model [digilehti]. *Journal of Workplace Learning* 17 (7), 436-451. [Viitattu 2020-09-17.] Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/13665620510620025/full/html>

VUORINEN, Tero 2013. *Strategiakirja – 20 työkalua* [e-kirja.] Helsinki: Talentum. [Viitattu 2020-12-02.] Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CACBEXDTEB>

**LIITE 1. TEEMAHAASTATTELURUNKO****10.08.2020, teemahaastattelurunko Varkauden kaupungin tukipalvelupäällikkö Merja Viitaselle.****Esimiestyö**

Työnantajan odotukset esimiehille tulevaisuudessa, millaista esimiestyön tulisi olla?

Millaista se on nyt?

Miten esimiesten työ on aiemmin kehittynyt?

Miten usein kehityskeskusteluja järjestetään ja millä kaavalla?

**Henkilöstökyselyt ja kehitystoimenpiteiden toteuttaminen**

Miksi henkilöstö vastaa aina samalla tavalla?

Henkilöstölle on tehty kyselyitä, mutta onko tehty johtamisen arviointeja?

Minkä koet haasteeksi muutosten jalkauttamisessa ja esimiestyössä?

Vaikuttavatko resurssit vai henkilöstön muutosvastarinta?

**19.08.2020, teemahaastattelurunko Varkauden kaupungin tukipalvelupäällikkö Merja Viitaselle.****Johtamisen johtaminen**

Mitä työnkuvaasi kuuluu?

Miten usein tapaat alaisiasi?

Järjestätkö kehityskeskusteluja?

**Organisaation tuki**

Millaista tukea organisaatio tarjoaa esimiehille?

Tarjoaako organisaatio esimieskoulutuksia?

Miten organisaatio voisi auttaa esimiehiä kehittymään työssään?

Miten organisaatio voisi tukea kehittämistoimenpiteiden jalkauttamisessa?

## LIITE 2. SAATEKIRJE

**Hyvä Varkauden kaupungin tukipalveluiden esimies,**

Teen opinnäytetyötäni Wellness Varkaus- hankkeelle. Aiheenani on esimiestyön kehittäminen ja työssä keskitytään siihen, kuinka henkilöstökyselyjen pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet saataisiin jalkautettua onnistuneesti.

Osana opinnäytetyötäni järjestän tukipalveluiden esimiehille ryhmäkeskustelun esimiesten valmennuspäivillä 15.9.2020. Tämä kysely toimii pohjustuksena kyseistä keskustelua varten.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää esimiesten ajatuksia ja kokemuksia henkilöstökyselyn pohjalta tehtävistä kehitystoimenpiteistä, niiden onnistumisesta sekä omasta työstään esimiehenä ja muutoksen johtajana. Mieliapiteenne ja kokemuksenne ovat kyselyn ja ryhmäkeskustelun onnistumisen kannalta tärkeitä.

Vastaamiseen aikaa menee n. 10 minuuttia. Kaikki kyselyyn tulleet vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voida erottaa tuloksista.

Vastaattehan kyselyyn viimeistään keskiviikkoon 9.9 mennessä. Pääsette vastaamaan kyselyyn tästä linkistä.

Kiitos kyselyyn osallistumisesta!

**Ystävällisin terveisin,**

**Hilppa Kukkonen**

LWA18SP, Wellness-liiketoiminta

Savonia-ammattikorkeakoulu

---

Yhteystietonne saatiin Varkauden kaupungilta. Kyselyssä noudatetaan Savonian tietosuojaselostetta. Lisätietoja opinnäytetyöstä ja tästä kyselystä: \*sähköposti\* ja \*sähköposti\* (opinnäytetyöohjaaja & Wellness Varkaus- hankkeen projektihenkilö)

## LIITE 3. POHJUSTAVA KYSELY ESIMIESTEN VALMENNUSPÄIVILLE

**KYSELY ESIMIESTEN VALMENNUSPÄIVILLE**

Osana opinnäytetyötäni järjestän tukipalveluiden esimiehille ryhmäkeskustelun esimiesten valmennuspäivillä 15.9.2020. Tämä kysely toimii pohjustuksena kyseistä keskustelua varten.

**1. Henkilöstökyselyjen tulokset**

	1=täysin eri mieltä	2=jokseenkin eri mieltä	3=jokseenkin samaa mieltä	4=täysin samaa mieltä	5=en osaa sanoa
Henkilöstökyselyt ja tulosten läpikäynti johtavat muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi resursseja muutosten tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tukea omalta esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaiseni suhtautuvat myönteisesti tapahtuviin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Millaista tukea kaipaisit organisaatioltasi ja omalta esimieheltäsi työhösi?**




**3. Kerro, miten toimit seuraavan kuukauden aikana alkaen siitä päivästä, kun saat henkilöstökyselyn tulokset. Kerro myös, kuinka seuraat muutosten toteutumista seuraavien kuuden kuukauden aikana.**


**4. Henkilöstökyselyissä nousee joka kerta samoja kehityskohteita esille. Minkä koet syyksi tähän?**


## 5. Minä esimiehenä

	1=täysin eri mieltä	2=jokseenkin eri mieltä	3=jokseenkin samaa mieltä	4=täysin samaa mieltä
Olen helposti tavoitettavissa An-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nan henkilökohtaista palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin motivoimaan alaisiani Kir-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kastan tavoitteita alaisilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos tulee ristiriitoja, ne käsitellään yhdessä puhumalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestän kehityskeskusteluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset tavoitteet ja ajankohtaiset asiat käydään läpi tiimipalaverissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Minä muutoksen johtajana

	1=täysin eri mieltä	2=jokseenkin eri mieltä	3=jokseenkin samaa mieltä	4= täysin samaa mieltä
Osallistan alaisiani muutoksen suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset ovat itselleni selkeitä, ennen kuin niiden toteuttaminen aloitetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotan muutoksesta avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelen muutoksesta alaisieni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visio on minulle selkeä ja osaan selittää sen alaisilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos muutosvastarintaa ilmenee, asiaa käsitellään tiimin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jos muutosideaa kariutuu, kerron alaisilleni yrittäneeni ja syyt, miksi muutosta ei ole mahdollista toteuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen onnistuessa muistan omaa tiimiäni tai juhlistamme onnistumista yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Miten voisin kehittyä esimiehenä?


## 8. Missä olen erityisen hyvä?

**9. Jos käytäntöjä yhtenäistetään palaverien, kehityskeskustelujen ja kokousten osalta ja vastuuta aletaan jakamaan esimiesten kesken mm. yhteisten koulutusten järjestämisen osalta, mielipiteeni tästä on seuraava:**


**10. Avoin palaute ja aiheet, joista toivoisin keskustelua 15.9 esimiesten valmennuspäivillä järjestävässä ryhmäkeskustelussa. Pääpaino ryhmäkeskustelussa on esimiestyössä ja sen kehittämisessä, henkilöstökyselyjen hyödyntämisessä sekä muutosjohtamisessa.**


# ESIMIESTYÖ

Keskustelua omasta työstänne, kokemuksistanne ja työssä kehittymisessä. Alla kysymyksiä keskustelun tueksi, keskustelu esimiestyöhön ja siinä kehittymiseen liittyen myös näiden teemojen ulkopuolelta on toivottavaa!

- Mitä ajattelette henkilöstölle pidettävistä kehityskeskusteluista? Käsittelettekö niissä henkilöstökyselyissä esille nousseita asioita?
- Kuinka usein pidätte tiimipalavereja ja kuinka usein ja miten käsittelette niissä henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyjä kehittämistoimenpiteitä ja niiden onnistumista?
- Millaista palautetta olette saaneet henkilöstökyselyjen pohjalta tehtyihin kehitystoimenpiteisiin liittyen? Millaisia vaikutuksia palautteella on ollut?
- Mitä voisitte itse tehdä kehittyäkseen esimiehinä ja olemaan vielä entistä parempia omassa työssänne?
- Millaista tukea kaipaisitte organisaatiolta työssänne kehittymiseen? (Esim. vertaisoppiminen muilta esimiehiltä, oman esimiehen sparraus, henkilöstöltä, muilta esimiehiltä ja omalta esimieheltä saatu palaute, esimieskoulutus jne..)
- Miten selkeä ja toimiva Varkauden kaupungin esimiestyön malli teille on? Miten sitä voisi kehittää?

# MUUTOSJOHTAMINEN

Keskustelua muutosjohtamisesta. Alla kysymyksiä keskustelun tueksi, keskustelu muutosjohtamiseen liittyen myös näiden teemojen ulkopuolelta on toivottavaa!

- Miten osallistatte alaisianne muutosten suunnitteluun?
- Onko henkilöstöllä mahdollisuus keskustella kanssasi muutoksista ja syntykö keskustelua muutoksiin liittyen?
- Miten hoidatte tiedotuksen?
- Mitkä koette haasteiksi muutoksen johtamisessa ja jalkauttamisessa?
- Millä keinoin olette onnistuneet jalkauttamaan muutokset erityisen hyvin?

# ORGANISAATION TUKEA

Keskustelua tuesta, jota oma esimiehenne ja työnantajan teille tarjoaa. Alla kysymyksiä keskustelun tueksi, keskustelu organisaation tukeen liittyen myös näiden teemojen ulkopuolelta on toivottavaa!

- Millaista tukea saatte esimieheltänne ja työnantajaltanne?
- Millaista tukea kaipaisitte lisää?
- Miten organisaatio voisi tukea teitä muutosten toteuttamisessa?

# HENKILÖSTÖKYSELYJEN TULOKSET

Keskustelua henkilöstökyselyistä ja niiden pohjalta tehtävien kehitystoimenpiteiden onnistumisesta. Alla kysymyksiä keskustelun tueksi, keskustelu henkilöstökyselyihin liittyen myös näiden teemojen ulkopuolelta on toivottavaa!

- Minkä koette syyksi siihen, että samat ongelmat nousevat kyselyissä esille?
- Millä keinoin olette saaneet kehitystoimenpiteet jalkautettua erityisen onnistuneesti?
- Millaisia resursseja kaipaisitte lisää, jotta kehitystoimenpiteet olisi helpompi toteuttaa?
- Koetteko henkilöstökyselyt hyödyllisiksi? Miten niistä saisi enemmän hyötyä irti?
- Jos alaistenne joukossa esiintyy muutosvastarintaa, millä keinoin olette onnistuneet "voittamaan" muutosvastarinnan?



# YHTEISET KÄYTÄNNÖT

Tarkoituksena on lähitulevaisuudessa yhtenäistää käytäntöjä palaverien, kehityskeskustelujen ja kokousten osalta sekä jakaa vastuuta esimiesten kesken esimerkiksi yhteisten koulutusten järjestämisen osalta.

- Minkä koette tällä hetkellä ongelmaksi edellä mainituissa käytännöissä?
- Entä vastuun jakaminen edellä mainituissa asioissa?
- Jos henkilöstökyselyiden jatkotoimenpiteiden käytäntöön viennille tehtäisiin yhtenäinen prosessi, millaisia ideoita teillä on sitä varten?
- Entä vastuun jakamisen osalta?