

Esihenkilön roolin määrittäminen

Sanni Moilanen



Tekijä(t) Sanni Moilanen	
Suuntautuminen Johtaminen ja henkilöstövoimavarat	
Opinnäytetyön nimi Esihenkilön roolin määrittäminen	Sivumäärä + liitesivumäärä 69 + 9
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda esihenkilön roolikuvaus toimintaohjeen muodossa matriisiorganisaatorakennetta soveltavaan yritykseen. Opinnäytetyö tehtiin työelämälähtöisenä kehittämistyönä keskisuureen kansainväliseen organisaatioon Schibsted Suomi Oy:hyn ajanjaksolla syyskuu – joulukuu 2020. Toimintaohjeeseen sisällytettiin esihenkilön roolin tarkoitus, keskeiset vastuut ja tehtävät. Roolikuvaukseen otettiin mukaan ne vastuut ja tehtävät, jotka ovat yhteneväisiä kaikkien esihenkilöiden kesken heidän asiantuntijuusalastaan tai muista johtamista sisältävistä rooleistaan riippumatta.</p> <p>Kehittämistyössä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta ja erilaisia palvelumuotoilun keinoja, kuten palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessia ja yhteiskehittämistä. Menetelmien valinnalla haluttiin varmistaa, että prosessista tuli iteroiva, osallistava ja asiakaslähtöinen. Esihenkilön rooli määriteltiin kehitettävänä 'palveluna' yritykseltä esihenkilöille, jonka kohderyhmänä on yrityksen 33 esihenkilöä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tietoa kerättiin laadullisella kyselytutkimuksella ja yhteiskehittämisen työpajalla. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin esihenkilötyötä matriisiorganisaatiossa sekä esihenkilön vastuuta ja roolia organisaatiossa.</p> <p>Kehittämistyön lopputuloksena syntyi esihenkilön roolikuvaus, joka sisältää neljä vastuualuetta: arvoilla johtaminen, hyvinvoinnin tukeminen, kehittymisen mahdollistaminen ja työsuhteen elinkaaren kaikkien vaiheiden tukeminen. Kaikkiin vastuualueisiin kirjattiin niihin kuuluvat esihenkilön vastuulla olevat tehtävät. Esihenkilön roolin tarkoituksiksi määrittyi työntekijöiden täyden potentiaalin vapauttaminen. Roolikuvauksessa huomioitiin esihenkilötyön vaikutus yrityksen arvojen ja uusien henkilöstökäytänteiden käyttöön otossa sekä yrityskulttuurin ja työntekijäkokemuksen rakentamisessa. Lopputuloksessa huomioitiin myös esihenkilötyön tarpeiden kehittyminen muuttuvassa maailmassa.</p> <p>Toimintaohjemuodossa toteutettu esihenkilön roolikuvaus tukee esihenkilöitä rooliin perehdyttämisessä. Lisäksi roolikuvaus on arvolutaus työntekijöille esihenkilötyöstä ja lähijohtamisesta. Esihenkilön roolin toimivuutta voidaan jatkokehittää tutkimalla työntekijöiden tarpeita ja toiveita lähijohtamisesta. Toinen jatkokehittämissuositus on tutkia esihenkilön roolin toimivuutta matriisiorganisaatiolle tyypillisen jaetun johtamisen näkökulmasta projektitiimin vetäjien kesken.</p>	
Asiasanat Esihenkilötyö, palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen, matriisiorganisaatio	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön tavoitteet.....	4
2.1	Kehittämistyön odotetut tulokset.....	4
2.2	Tutkimuskysymykset.....	4
2.3	Kehittämistyön rajaus	5
3	Esihenkilötyö matriisiorganisaatiossa.....	6
3.1	Matriisiorganisaation edut.....	7
3.2	Matriisiorganisaation haasteet	8
3.3	OKR-tavoitejohtamisen malli osana matriisiorganisaation operointia	9
4	Esihenkilön vastuut ja rooli	12
4.1	Arvoilla johtaminen	16
4.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	17
4.3	Osaamisen johtaminen	18
4.4	Työsuhteen elinkaaren hallinta	23
4.4.1	Työsuhteen alku	24
4.4.2	Työsuhde.....	26
4.4.3	Työsuhteen päätyminen.....	26
5	Kehittämistyössä käytetyt menetelmät	28
5.1	Palvelumuotoilu	30
5.2	Työpaja menetelmänä	36
5.3	Kysely tiedonkeruun menetelmänä	38
6	Toteutus ja tulokset.....	41
6.1	Vaihe 1: Löydä – tiedonkeruu	42
6.2	Vaihe 2: Määrittele – tiedon analysointi ja ongelman kirkastaminen.....	45
6.3	Vaihe 3: Kehitä – yhteiskehittäminen	49
6.4	Vaihe 4: Toimita – viimeistely, tulosten ja tuotoksen esittely sekä palautteen kerääminen.....	53
7	Johtopäätökset	59
7.1	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	62
7.2	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi.....	63
7.3	Oman oppimisen arviointi	65
	Lähteet	66
	Liitteet	1
	Liite 1. Kyselylomake esihenkilöille	1
	Liite 2. Esihenkilön roolin kuvaus	4

1 Johdanto

Johtaminen ja erityisesti esihenkilötyön tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Pelkästään globalisaation ja digitalisaation luomat mahdollisuudet ja uudenlaiset haasteet muokkaavat organisaatioiden toimintaympäristöä ja toimintatapoja. Tästä muodostuu uusia tarpeita henkilöstölle ja johtamiselle. (Kauhanen 2018, 40.)

Tulevaisuudessa johtamisessa korostuu inhimillisuus, ihmiskeskeisyys ja inspiroiminen. Johtamistehtävissä olevat henkilöt määrittelevät organisaation menestyksen työntekijöiden kautta. Sekä huono että hyvä johtajuus ovat tартtuvia. Hyvät johtajat mahdollistavat työntekijöiden täyden potentiaalin hyödyntämisen ja vapauden olla omia itsejään. (Morgan 2020, luku 1.3.)

Nopeasti muuttuvilla aloilla parhaiten menestyvät itseohjautuvista tiimeistä koostuvat ketterät ja innovatiiviset organisaatiot, joissa työntekijöiltä edellytetään luovuutta, vahvaa vuorovaikutustaitoa, pro-aktiivisuutta sekä halukkuutta itsensä kehittämiseen. Menestymisen varmistamiseksi organisaatioiden on oltava jatkuvasti valmiita muokkaamaan toimintatapojaan ja johtamiskulttuuriaan. Alan parhaiden asiantuntijoiden houkuttelemiseksi organisaatiossa tulee olla tarjolla merkityksellistä työtä, jatkuvia kehittymismahdollisuuksia sekä monipuolista tukea työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja sisäiseen motivaatioon, eli innostukseen omaa työtä kohtaan. (Martela & Jarenko 2015, 19-20.)

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö. Kehittämistyön toimeksiantaja on keskisuuri kansainvälinen yritys Schibsted Suomi Oy, jossa on hiljattain tapahtuneen yrittöystoston myötä käynnissä kahden yrityksen liiketoimintojen, yrityskulttuurien ja johtamiskäytänteiden yhtenäistäminen. Esihenkilöillä on merkittävä rooli yrityksen arvojen ja uusien henkilöstökäytänteiden käyttöönotossa sekä yrityskulttuurin ja työntekijäkokemuksen rakentamisessa. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö keskittyy lähijohtamiseen, tavoitteenaan määrittää esihenkilön roolin keskeiset vastuut ja tehtävät. Nämä vastuut ja tehtävät muodostuvat osaksi koko yrityksen johtamisen kokonaisuutta ja vastaavat yrityksen ja esihenkilötyön tämän hetkisiä tarpeita.

Esihenkilön roolin selkeyttäminen palvelee esihenkilöinä toimivien asiantuntijoiden mahdollisuuksia onnistua esihenkilön roolissa. Palvelumuotoilun avulla, yhteiskehittämällä, saadaan esihenkilön rooli vastaamaan niin yrityksen kuin esihenkilöidenkin tarpeita ja odotuksia. Esihenkilöiden osallistaminen kehittämistyöhön antaa yritykselle mahdollisuuden käyttää asiantuntijoita monipuolisesti roolin määrittelyssä. Lisäksi kehittämistyö lähentää esihenkilöistä koostuvaa ryhmää ja sitouttaa esihenkilöitä yritykseen, uuteen esihenkilön rooliin ja muutosten johtamiseen (Tuulaniemi 2011, 117). Esihenkilöt ovat tärkeässä

roolissa yrityksen menestymisen ja kasvun varmistamisessa sekä fuusion tuomien muutosten johtamisessa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja ja kohdeorganisaatio, Schibsted Suomi Oy, on vuonna 2009 Suomessa perustettu mainostilan myyntiin ja vuokraukseen keskittynyt yritys. Alussa Schibsted Suomi Oy:n tärkein tuote oli verkossa toimiva Suomen suosituin markkinapaikka 'tori.fi'. Heinäkuussa 2020 Schibsted mediakonsernin ostettua Oikotie Oy:n yritys kasvoi kahdella brändillä: verkossa toimivilla markkinapaikoilla oikotie.fi:llä sekä rakentaja.fi:llä. Kasvuvaiheessa olevassa Schibsted Suomi Oy:ssä oli opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä 165 vakituista työntekijää sekä vaihtelevasti yli neljäkymmentä konsulttia. Henkilöstöön kuuluu eri alojen kuten markkinoinnin, teknologia- ja tuotekehityksen, analytiikan, asiakaspalvelun, myynnin, talouden sekä henkilöstöalan ammattilaisia ja asiantuntijoita. Koko henkilöstöä johti opinnäytetyön tekohetkellä yhteensä 33 esihenkilöä, joista yhdeksän asiantuntijaa muodostavat erillisen johtoryhmän. (Schibsted Suomi Oy 2020.)

Schibsted Suomi Oy kuuluu norjalaiseen Schibsted mediakonserniin, jolla on toimintaa viidessä eri maassa: Norjassa, Ruotsissa, Suomessa, Puolassa ja Tanskassa. Schibsted on vuonna 1839 perustettu yritys, jonka liiketoiminta keskittyi aluksi sanomalehtien julkaisemiseen. Vuosien mittaan liiketoiminnan laajenemisen, kansainvälistymisen ja yritysostojen myötä Schibsted mediakonserni on saavuttanut nykyisen organisaatorakenteensa, ja tällä hetkellä koko Schibsted mediakonsernissa työskentelee yli 5000 työntekijää. Schibsted mediakonsernin liiketoiminta on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: markkinapaikkoihin, uutismediaan sekä palveluja tarjoaviin yrityksiin (muun muassa rahoitus ja jakelu). Schibsted Suomi Oy kuuluu markkinapaikkayksikköön yhdessä Ruotsin, Norjan ja Tanskan markkinapaikkojen kanssa. (Schibsted s.a.) Koko mediakonsernissa on käytössä matriisiorganisaation rakenne erityisesti kansainvälisen yhteistyön ja resurssien jakamisen mahdollistamiseksi.

Kehittämistyön toteutuksen aikana, osana kasvuorganisaation kestävästä kehittämisestä, Schibsted Suomi Oy siirtyi uuteen OKR-tavoitejohtamisen malliin. Tarkoituksena on organisoida ja johtaa kaikkia yrityksen kehitysprojekteja OKR-operointimallin mukaisesti tammikuusta 2021 alkaen. 'OKR'-lyhenne tulee sanoista 'Objectives' eli tavoitteet ja 'Key Results' eli avaintulokset (Wodtke 2016, luku 2). Matriisiorganisaation näkökulmasta OKR-operointimalli tukee ja selkeyttää ristikkäisohjausta, tavoitteiden yhdenmukaistamista, projektityön organisoimiseen liittyviä prosesseja sekä kommunikointia. OKR-tavoitejohtamisen mallia on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3.

Tämä opinnäytetyö sisältää seitsemän lukua. Opinnäytetyö alkaa johdannolla. Opinnäytetyön toinen luku sisältää kuvauksen kehittämistyön tavoitteista ja rajauksesta. Kolmannessa ja neljännessä luvussa kuvataan matriisiorganisaation sekä esihenkilön vastuita ja rooleja käsittelevää teoriaa. Viidennessä luvussa kuvataan kehittämistyön konstruktivinen tutkimusote, kehittämistyössä käytetyt menetelmät, palvelumuotoilun prosessi sekä aineistonkeruumenetelmät. Kuudennessa luvussa kuvataan koko kehittämistyön toteutus ja esitellään tulokset. Viimeinen luku sisältää johtopäätökset ja työn arvioinnin.

Schibsted Suomi Oy:ssä 'esihenkilö' on vakiintunut ja käytössä oleva termi 'esimiehelle', minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä puhutaan esihenkilöistä ja esihenkilötyöstä esimiesten sekä esimiestyön sijaan. Esihenkilöllä tarkoitetaan työnantajan edustajaa, jolla on lainsäädännön mukaiset velvoitteet. Yrityksen muut johtamista sisältävät roolit painottuvat projektien ja projektitiimien fasilitointiin, eivätkä sisällä esihenkilötyön vastuita tai tehtäviä. Selkeyden vuoksi näihin rooleihin viitataan nimellä vetäjä.

2 Kehittämistyön tavoitteet

Tämän työelämälähtöisen kehittämistyön tarkoituksena on muodostaa ymmärrys esihenkilön roolista Schibsted Suomi Oy:ssä sekä yrityksen ja esihenkilöiden tarpeista ja tavoitteista lähijohtamiselle. Työssä on käytetty apuna yrityksen asiantuntijoita ja alan kirjallisuutta sekä aiempia tutkimuksia. Osana kehittämistyötä tarkastellaan yrityksen olemassa olevien rakenteiden ja käytänteiden vaikutusta esihenkilön rooliin.

2.1 Kehittämistyön odotetut tulokset

Kehittämistyön tavoitteena on luoda yritykseen esihenkilön roolin kuvaus, joka sisältää roolin tarkoituksen, keskeiset vastuut ja tehtävät sekä tehtävien hoitamiseen tarvittavat työkalut ja koulutukset. Roolin kuvauksen selkeyttämisen tavoitteena on tukea esihenkilöiden onnistumista työssään. Esihenkilön roolikuvaus toteutetaan sisäisenä toimintaohjeena ja dokumentoidun esihenkilön roolin kuvauksen odotetaan sisältävän päävastuualueet sekä tarkemmat tehtävät. Tämä roolikuvaus toimii jatkossa toimintaohjeistuksen lisäksi myös perehdytysmateriaalina esihenkilön roolin. Tulosten odotetaan selkeyttävän esihenkilöiden roolia esihenkilöiden näkökulmasta sekä määrittelevän niitä käytänteitä, työkaluja ja koulutuksia, jotka ovat oleellisia roolissa suoriutumiselle. Prosessin sivutuotoksena voidaan odottaa esihenkilöiden tuen tarpeiden selvittämistä ja paikallistaa yrityksen mahdollisuudet tuen tarjoamiselle.

2.2 Tutkimuskysymykset

Toimeksiantajan kanssa yhdessä määritelty tutkimusongelma kiteytyy kahteen tutkimuskysymykseen:

TK1: Mitkä ovat esihenkilön roolin keskeiset vastuut?

Tavoitteena on selkeyttää esihenkilön roolin vastuut Schibsted Suomi Oy:ssä toimintaympäristö, lainsäädännöstä tulevat työnantajan velvoitteet sekä johtamisen tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet huomioon ottaen.

TK2: Mitkä ovat esihenkilön roolin keskeiset tehtävät?

Tavoitteena on täsmentää esihenkilön keskeiset tehtävät määritellyillä vastuualueilla Schibsted Suomi Oy:ssä.

2.3 Kehittämistyön rajaus

Esihenkilön roolin kuvausta varten kerättiin aineistoa esihenkilöiden toimintaympäristöstä, lähijohtamisesta, esihenkilön roolista, vastuista ja tehtävistä yrityksessä sekä tärkeimmistä ominaisuuksista roolissa onnistumiseksi. Tutkimus keskittyy esihenkilön rooliin siltä osin kuin se on yhteneväinen kaikkien esihenkilöiden kesken, riippumatta heidän asiantuntijuusalastaan tai johtamastaan liiketoiminta-alueesta. Toisin sanoen tutkimuksesta rajataan pois eri ammattiryhmien johtamiseen sisältyvät erityispiirteet sekä muut yrityksen johtamista sisältävät roolit (Kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön rajaus työntekijän muista rooleista yrityksessä

Palvelumuotoilun prosessin ja menetelmien avulla toteutetussa tutkimuksellisessa kehittämissä esihenkilön rooli nähdään yrityksen 'palveluna', jonka kohderyhmä eli 'palvelun käyttäjät' ovat yrityksen esihenkilöt. Esihenkilön roolin kuvauksen määrittämiseen osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi toimeksiantajan edustaja sekä kaikki Schibsted Suomi Oy:n esihenkilöt.

3 Esihenkilötyö matriisiorganisaatiossa

Matriisiorganisaatiomalli soveltuu niin pieniin kuin suuriinkin organisaatioihin. Mallia noudatetaan usein soveltaen, mutta yhteistä kaikille matriisiorganisaatiomallia noudattaville on organisaation moniulotteisuus. (Galbraith 2013, 6.) Moniulotteisessa organisaatiossa resurssit on jaettu toimintayksiköihin asiantuntijoiden osaamisen perusteella, ja asiantuntijat kuuluvat oman toimintayksikkönsä lisäksi myös yhteen tai useampaan projektiin (Galbraith 2008, 4). Matriisiorganisaatiossa työntekijän osaamista hyödynnetään oman toimintayksikön lisäksi erilaisissa projekteissa. Tällöin työntekijän työtä johtaa oman toimintayksikön esihenkilön lisäksi yksi tai useampi tietyn liiketoiminta-alueen, tuotteen tai projektin vetäjä. (Worren 2018, 113.)

Ristikkäinohjatun mallin onnistumisen kannalta tärkeää on toimiva kokonaisuus: rakenne, roolitus, tiedonkulku, yhteistyö sekä liiketoiminnan ja johtamisen prosessit. Mitä moniulotteisempi rakenne organisaatioon luodaan, sitä tärkeämmäksi sisäisten prosessien toimivuus muuttuu. (Galbraith 2013, 6.) Myös Hall (2013, 5) korostaa kokonaisuuden tärkeyttä. Matriisiorganisaation rakenne ei yksinään takaa sen hyötyjä - rakenne ainoastaan mahdollistaa sen ympärille luotuja uusia tapoja toimia.

Toimivassa matriisiorganisaatiossa roolien tulee olla vastuultaan selkeitä. Johtamista sisältävissä rooleissa onnistuvat usein asiantuntijat, jotka ymmärtävät organisaatiomallin edut sekä siihen liittyvät haasteet. Erityisesti prosessien noudattamatta jättäminen sekä liian itsenäinen ja läpinäkymätön työskentelyasenne voivat aiheuttaa epäselvyyksiä matriisiorganisaation toiminnassa. (Galbraith 2013, 6.)

Perinteisten organisaatiomallien rakenne perustuu vertikaalisesti johdettuun toimintaan ja sen mukaiseen siilomaiseen organisoitumiseen. Työtä tehdään ja työtä johdetaan pelkästään omissa toimintayksiköissä ja kansainvälisten organisaatioiden osalta pelkästään omissa maissa. (Hall 2013, 4.) Toimintayksiköt ovat jaettu asiantuntijuusalan mukaan ja yksikön vetäjältä edellytetään kyseisen asiantuntijuusalan vankkaa osaamista. Perinteinen organisaatorakenne tukee autoritääristä käskyttävää johtamista. (Johnson & Geal 2016, 28.)

Matriisiorganisaatiomallin omaksuminen vaatii koko organisaatiolta näkökulman ja asenteiden muuttamista. Autoritäärisen käskyttävän johtamisen sijaan työntekijöillä on vastuu oman työnsä johtamisesta. Johtajien tehtävänä on mahdollistaa ja tukea työntekijöitä heidän kykyjensä kehittämisessä ja työssä suoriutumisessa. Johtamisroolit ovat muuttuneet perinteisestä käskyttämisestä monisyisten ongelmien ratkaisemiseen, osaamisen kehittämiseen ja yhteistyösuhteiden aktiiviseen rakentamiseen. (Johnson & Geal 2016, 28, 31.)

Asenteiden ja näkökulman muuttamisen lisäksi matriisiorganisaatiossa korostuvat tarpeet hyvillä työyhteisötaidoille. Moniulotteisessa organisaatiossa työskentely edellyttää myös työntekijöiltä ongelmanratkaisu-, yhteistyö- sekä verkostoitumistaitoja. Tukeakseen matriisiorganisaation toimivuutta, organisaation tulee varmistaa työyhteisötaitojen kehittäminen osana osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. (Galbraith 2008, 189.)

Matriisiorganisaation tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii kyvykkäitä johtajia. Esihenkilöiltä edellytetään ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja sekä syvää ymmärrystä organisaation visiosta ja arvoista. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa tiimiläisensä osaaminen ja muutoskyvykkyys. Tiimiläisillä tulee olla kyky operoida ja muokata työskentelytapojaan muutosten mukaisesti. Myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät kuten palautteen antaminen, motivointi ja ilmapiirin johtaminen ovat toimivassa matriisiorganisaatiossa esihenkilöiden vastuulla. (Johnson & Geal 2016, 31.)

Matriisiorganisaatiossa vastuu työntekijöiden johtamisesta on jaettu esihenkilön ja projektitiimin vetäjän kesken (Worren 2018, 118). On tyypillistä jakaa vastuu johtamistehtävissä olevien kesken niin, että projektien vetäjät tekevät viime kädessä päätöksiä siitä milloin ja mitä työtä tehdään, ja oman toimintayksikön esihenkilöllä on puolestaan vastuu siitä miten työtä tehdään (Galbraith 2008, 5). Ristiriitaisten ohjeiden välttämiseksi esihenkilön ja projektitiimin vetäjän tulee olla tietoisia ja yksimielisiä työntekijän tavoitteista ja suorituksesta (Worren 2018, 116).

Jaettua johtamista tukevat selkeät roolit ja vastualueet. Erilaiset vastuunjakotaulukot ja roolikuvaukset ovat hyödyllisiä tapoja hahmottaa ja kirjata esihenkilöiden ja vetäjien rooleihin sekä päätöksentekoon liittyvät vastuut. Selkeiden vastualueiden lisäksi jaettu johtaminen vaatii onnistuakseen erinomaista kommunikointia ja varhaista puuttumista esille nouseviin haasteisiin. (Galbraith 2008, 5, 82.)

Useat ja erilaiset tavoitteet vaikuttavat työntekijän suoritukseen ja siihen miten työntekijä priorisoi tehtäviään. Työntekijät panostavat tutkitusti enemmän tavoitteisiin ja tehtäviin, jotka ovat mitattavissa, kuin tavoitteisiin ja tehtäviin, joita on haastavampi mitata. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi tehtäviä ja tavoitteita ryhmitellään ja jaetaan mitattavuuden mukaisesti. Todellisuudessa yksittäisen työntekijän tehtävien ja tavoitteiden ryhmittely on haastavaa, sillä usein työntekijöiden tehtävät ovat sidoksissa muiden organisaatiossa työskentelevien tehtävien ja tavoitteiden kanssa. (Ethiraj & Levinthal 2009, 7-8.)

3.1 Matriisiorganisaation edut

Globalisaation ja kehittyvän teknologian myötä organisaatioilla on sekä mahdollisuus että kasvava tarve toimia yli toimintayksikkö- sekä maarajojen. Matriisiorganisaation rakenne

vastaa nykypäivän isojen organisaatioiden, erityisesti tuotanto- ja palveluketjujen, kansainvälistymisen ja resurssien jakamisen tarpeisiin jo pelkästään kustannustehokkuuden näkökulmasta. Matriisiorganisaation rakenne mahdollistaa monipuolisen tiimien yhteistyön ja osaamisen jakamisen yli toimintayksikkö- ja maarajojen, mikä puolestaan tukee uusien innovaatioiden syntyä. (Hall 2013, 4-5.)

Matriisiorganisaation rakenne tukee liiketoimintaa erityisesti silloin, kun yrityksen tuote tai palvelu halutaan kansainvälisille markkinoille tai kun tuotteen tai palvelun markkinointi tai asiakaspalvelu räätälöidään vastaamaan maakohtaisia tarpeita. Tällöin voidaan puhua organisaation strategian sisältävän useita tasavertaisia tavoitteita toimia sekä kansainvälisesti että paikallisesti. (Galbraith 2008, 1-2.)

Matriisiorganisaatorakenne tukee tiimien yrittäjämäistä ja itseohjautuvaa asennetta. Monitahoisen yhteistyön ja verkostoitumisen mahdollistava tiedonkulku vähentää riippuvuutta johdosta ainoana tiedonlähteenä. Edellytyksenä on, että organisaation tavoitteet ja strategia ovat kaikkien saatavilla. Tämä mahdollistaa esihenkilöiden roolin kallistumisen tiedonvälittäjästä valmentavaksi johtajaksi. (Bartlett & Goshal 1996, 38, 40.)

Erityisosaamisen hyödyntäminen monipuolisesti organisaation sisällä on myös yksi matriisiorganisaation eduista (Galbraith 2008, 2). Työntekijälle organisaation moniuloitteisuus tarjoaa mahdollisuuksia työn vaihtelevuuteen, työtehtävien monipuolisuuteen sekä laajempia verkostoja organisaation sisällä (Worren 2018, 118). Organisaation näkökulmasta resurssien jakaminen projektien välillä on kustannustehokasta (Galbraith 2008, 2). Parhaimmillaan vaihtelevat, osittain päällekkäiset roolit ja vastuut kasvattavat organisaatioon joustavuutta ja kykyä vastata muutoksiin (Johnson & Geal 2016, 29).

3.2 Matriisiorganisaation haasteet

Jaettu johtajuus voi aiheuttaa haasteita silloin, kun esihenkilön ja projektitiimin vetäjän työn tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään ja molemmilla on vaikutusvaltaa keskinäisesti jaettuihin työsuorituksiin liittyviin prosesseihin. Ristiriitojen ratkominen työllistää matriisiorganisaatiossa toimintayksiköiden ja liiketoiminta-alueiden vetäjiä. (Worren 2018, 119.) Tavoitteiden lisäksi roolit saatetaan kokea matriisiorganisaatioissa epäselviksi tai irrallisiksi organisaation toiminnasta. Matriisiorganisaation rakenne tukee monitahoisten ongelmien ratkaisemista ja valintojen tekemistä moniuloitteisen organisaation voimin, jolloin roolit kehittyvät osittain tarpeiden mukaisesti. Usean raportointilinjan vuoksi työntekijä omaa ainoana täyden ymmärryksen omasta roolistaan, ja näin ollen roolin selkeyttämisessä ja tavoitteiden asettamisessa on työntekijällä isompi vastuu kuin perinteisessä organisaatiorakenteessa. (Hall 2013, 5.)

Mitä enemmän työntekijällä on raportointilinja, sitä enemmän työhön liittyy yhteydenpitoa, tiedottamista ja aikataulujen yhteensovittamista. Monissa eri tiimeissä toimiminen tarkoittaa myös useita kokouksia. Tästä syystä matriisiorganisaatiossa korostuu yhteisen ajan ja yhteistyön arvon jatkuva tarkastelu. On tärkeää tunnistaa missä kenenkin on tarpeen olla mukana. Päätöksenteko hidastuu ja organisaation tehokkuus heikkenee jos työntekijöiltä vaaditaan osallistumista kaikkeen organisaation toimintaan. Monitahoinen yhteistyö ja viestintä kasvattavat väärinymmärryksien ja konfliktien riskiä. Erot tiimien vuorovaikutustavoissa, yrityskulttuureissa ja toimintatavoissa voivat johtaa ristiriitatilanteisiin, mikä heikentää keskinäistä luottamusta. Luottamuksen väheneminen puolestaan johtaa kontrolloivan johtamistyyliin voimistumiseen. Luottamuksen puute voi näkyä lisäraportointina, kokouksina tai ylimääräisinä hyväksyntäketjuina. (Hall 2013, 5.)

3.3 OKR-tavoitejohtamisen malli osana matriisiorganisaation operointia

OKR-tavoitejohtamisen mallin avulla organisaatio voi paremmin kohdentaa tekemistä strategian mukaiseen työhön sekä yhtenäistää tiimien toimintatapoja. Parhaimmillaan malli hyödyntää organisaation ja sen työntekijöiden täyttä potentiaalia. 'OKR'-lyhenne tulee sanoista 'Objectives' eli tavoitteet ja 'Key Results' eli avaintulokset. (Wodtke 2016, luku 2.)

'**Objectives**' eli tavoitteet kertovat mitä halutaan saavuttaa ja mihin halutaan muutosta. Organisaation visio ja päämäärät toimivat tavoitteiden perustana. Organisaation tärkeimmät tavoitteen määrittelyt priorisoiden ja organisaation strategiaa mukaillen. OKR-mallin mukaisesti organisaatiolla tulee olla kerrallaan enimmillään viisi tavoitetta. Tavoitteet määrittelyt vähintään yhden tai useamman kvartaalin ajaksi, riippuen siitä miten kauan tavoitteen saavuttamiseen arvioidaan menevän aikaa. Tavoitteiden toteutumisen seuranta on jatkuvaa, ja tavoitteita kehitetään tarpeen mukaan esimerkiksi silloin, kun tavoitteet ovat joko saavutettu tai ne eivät enää palvele strategian mukaista toimintaa. Tavoitteiden arviointia tulee tehdä OKR-mallin mukaisen syklin puitteissa eli kvartaalin vaihtuessa. (Hämäläinen & Sora 2020, 25-27.)

OKR-mallissa tavoitteet määrittelyt haluttujen lopputulosten mukaisesti. Mitä innostavampi tavoitteen kuvaus on, sitä varmemmin työntekijät siihen haluavat sitoutua ja tehdä parhaansa tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä kaikille organisaatiossa työskenteleville. Näin työntekijät ymmärtävät oman työnsä vaikutukset tavoitteiden saavuttamisessa. Tiimit asettavat omat tavoitteensa peilaten organisaation yhteisiä tavoitteita. (Hämäläinen & Sora 2020, 25, 29.) Tiimin tavoitteiden tulee olla tiimin itsenäisesti saavutettavissa, riippumatta toisten tiimien suoriutumisesta. Eri tiimien toisistaan riippuvaisista tavoitteista sovitaan aina erikseen tiimien kesken. (Wodtke 2016, luku 2.) Tiimitason tavoitteet on tärkeää luoda niin, että ne tukevat toinen toisiaan.

Läpinäkyvyys ja avoimuus ovat OKR-mallin toimivuuden edellytyksiä. Kaikkien saatavilla olevat tavoitteet mahdollistavat eri tiimien tavoitteiden yhdenmukaistamisen, jolla vältetään ristiriitaisuuksia ja päällekkäisyyksiä tavoitteissa ja toimenpiteissä. (Hämäläinen & Sora 2020, 29.)

Lisäksi on tärkeää varmistaa, että OKR-mallin mukaiset tavoitteet eivät ole sidoksissa organisaation palkitsemisjärjestelmiin, sillä sen on todettu vaikuttavan tavoitteiden asettamiseen. Mikäli uhkana on jäädä ilman palkintoa, eivät työntekijät halua asettaa tavoitteita liian korkealle ja uusien työtapojen löytämiselle ei synny haluttua positiivista painetta. (Hämäläinen & Sora 2020, 31.) Sama periaate pätee OKR-mallin mukaisten tavoitteiden käyttämisessä suorituksen arvioinnissa. Mikäli OKR-mallin mukainen tavoite on työntekijän suorituksen arvioinnin perusteena, työntekijä ei riskeeraa 'hyvää suoriutumista' liian haasteellisilla tavoitteilla, jolloin OKR-mallin mukainen hyöty rohkeiden tavoitteiden asettamisessa ei toteudu. (Wodtke 2016, luku 2.)

'**Key Results**' eli avaintulokset ovat numeerisia, tavoitteisiin sidottuja halutun lopputuloksen havainnollistajia. Tavoitteiden asettamisen jälkeen valitaan haluttua lopputulosta kuvaava numeerinen avaintulos, johon tavoite tähtää. Avaintulosten avulla seurataan tavoitteen etenemistä ja onnistumista. (Hämäläinen & Sora 2020, 35-36.) Numeerinen ja mitattava avaintulos perustuu yleensä esimerkiksi liikevaihtoon, asiakkaiden ja käyttäjien sitoutuneisuuteen tai erilaisiin laatuun ja kasvuun liittyviin lukuihin (Wodtke 2016, luku 2). Avaintulosten tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Organisaation toimintaa johdetaan avaintulosten saavuttamiseksi. Fokuksen varmistamiseksi viisi avaintulosta on enimmäismäärä yhtä tavoitetta kohden. Lisäksi, samoin kuin tavoitteissa, avaintuloksia arvioidaan ja kehitetään kvartaalisykleissä. Avaintulokset voivat olla tavoitteellisia tai sovittuja. Tavoitteelliset avaintulokset tähtäävät korkealle ja haastavat tiimin jäseniä kokeilemaan uutta. Sovitut avaintulokset ovat realistisempia ja usein tiimin kesken välttämättömiksi määritellyjä. Kvartaalin vaihtuessa tavoitteellisissa avaintuloksissa on onnistuttu, jos niistä on suoritettu 70%-100%. Sovituista avaintuloksista odotetaan täyttä 100% suoritusta. (Hämäläinen & Sora 2020, 36-37.)

OKR-tavoitejohtamisen mallin avulla organisaatio asettaa ja seuraa strategiasta johdettuja tavoitteita, eli tuo strategian käytäntöön. OKR-mallin avulla voidaan ohjata koko organisaation projektiluontoista tekemistä systemaattisesti samaan suuntaan sekä vahvistaa fokusta tärkeimpiin toimintoihin, koko organisaatiota osallistaen. OKR-mallin avulla organisaation toiminnoista, tuloksista ja tavoitteista tehdään mitattavia, jolloin etenemistä on hel-

pompi seurata. OKR-mallin toimivuus edellyttää avointa ja jatkuvaa keskustelua organisaation kaikilla tasoilla sekä tavoitteiden jatkuvaa yhdenmukaistamista. (Hämäläinen & Sora 2020, 16-17.)

Yhteisen suunnan, fokuksen sekä vastuunkannon vahvistamisen lisäksi OKR-tavoitejohtamisen malli selkeyttää koko organisaation toimintaa ja kannustaa jatkuvaan oppimiseen (Hämäläinen & Sora, 2020, 16). Parhaimmillaan OKR-mallin mukainen työskentely lisää myös henkilöstön työtyytyväisyyttä (Wodtke 2016, luku 5). Matriisiorganisaation ja OKR-mallin mukainen johtaminen edellyttävät onnistuakseen sitoutuneisuutta, avointa keskustelua, viestintää ja prosessien noudattamista.

4 Esihenkilön vastuut ja rooli

Suomessa lainsäädäntö määrittelee pitkälti lähijohtamista. Esihenkilön toimiessa työnantajan edustajana on moni työnantajaa koskevista velvoitteista käytännössä esihenkilön vastuualueella. Vastuita ja velvoitteita määritellään muun muassa työsopimus-, työturvallisuus-, työaika- sekä yhdenvertaisuuslaissa (työsopimuslaki 26.1.2001/55; työturvallisuuslaki 23.8.2002/738; työaikalaki 5.7.2019/872; yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325). Työsopimuslain 2 luvun 1 pykälässä yleisvelvoitteessa työnantajille, työnantaja veloitetaan edistämään työnantajan ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan, että työntekijöillä on edellytykset suoritua tehtävistään myös työn menetelmien ja itse työn muuttuessa. Lisäksi työnantaja on velvollinen edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia uralla kehittymiseen heidän kykyjensä mukaisesti. Myös lait yhteistoiminnasta sekä yksityisyyden suojasta työelämässä sisältävät velvollisuuksia esihenkilön tehtäviin liittyen (laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334; laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759).

Esihenkilön rooli on ennen kaikkea palveluammatti, jossa esihenkilön tulee varmistaa onnistunut työntekijäkokemus tiimiläisilleen. Onnistunut työntekijäkokemus huomioi työntekijän fyysiset, emotionaaliset, mentaaliset ja henkiset tarpeet. (Mellanen & Mellanen 2020, 114.) Myös Surakka ja Laine (2011, 15) pitävät esihenkilötyötä palvelutehtävänä. Heidän mukaan esihenkilön roolin tarkoitus on tukea, auttaa ja edistää sidosryhmien, kollegoiden ja ennen kaikkea omien tiimiläistensä työskentelyä tavoitteita kohden niin, että he pystyvät tuottamaan lisäarvoa omalla työllään.

Esihenkilötyö ja yksilöllisempi lähijohtaminen perustuvat palvelusten vaihtamiseen: millaisia toimia esihenkilö tekee tiimiläistensä vuoksi, ja toisaalta minkälaisia toimia esihenkilö odottaa tiimiläisiltään. Avoin keskustelu molemminpuolisista odotuksista esihenkilön ja tiimiläisen välillä on välttämätöntä, jotta odotuksiin voidaan vastata. Jatkuva avoin dialogi varmistaa odotusten ja toiveiden ajantasaisuuden työsuhteen edetessä. (Surakka & Laine 2011, 18.)

Kauhasen (2010, 41) mukaan esihenkilön vastuita on parhaiten kuvannut professori Luther Gulickin jo 1930-luvulla. Gulickin mukaan esihenkilön tärkeimpiin tehtäviin kuuluu ohjauksen ja johtamisen lisäksi suunnittelua, organisointia, koordinoitua, budjetointia, raportointia sekä henkilöstön kehittämistä ja rekrytoimista. Tämä tarkoittaa oman tiimin ja organisaation toiminnan jatkuvaa seuraamista, henkilöstön tasapuolista kohtelua, jatkuvaa palautteen antamista, epäkohtiin puuttumista sekä avointa viestintää (Kauhanen 2018, 46).

Pentikäinen (2009, 14-15) jakaa esihenkilöroolin kahteen osa-alueeseen, asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen. Asiajohtaminen sisältää työn suorittamiseen liittyvistä asioista huolehtimista sekä muuta hallinnollista työtä, aina tavoitteiden asettamisesta ja mittaamisesta tarviketilauksiin ja palkkatietojen tarkistamiseen asti. Työnopastus, työsuojelu sekä työohjeet ja henkilöstöjärjestelyt kuuluvat asiajohtamiseen. Ihmisjohtaminen käsittää puolestaan henkilöstön motivaatioon, kehittämiseen ja valmentamiseen liittyvät tehtävät sekä muun muassa palkitsemisen, palautteen annon ja muut kannustinjärjestelmät.

Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg (2010, 9-10) sisällyttävät esihenkilörooliin oman alan erikoisasiantuntemuksen lisäksi hallinnollisen ja taloudellisen osaamisen sekä tärkeimpänä ihmisten johtamisen. Sen sijaan Mellasten (2020, 84-87) mukaan nykypäivänä esihenkilön rooli on vahvasti muuttunut. Alati muuttuvan maailman myötä ja asioiden johtamisen sijaan johdetaan ainoastaan ihmisiä. Esihenkilöltä ei yksinään odoteta ratkaisua kaikkiin ongelmiin, eikä esihenkilöllä tarvitse olla samaa asiantuntijuusosaamista kuin johdettavilla tiimiläisillään. Tärkeämpää on ongelmien analysointi yhdessä tiimiläisten kanssa ja tiimiläisten asiantuntijuuden hyödyntäminen haasteiden ratkomisessa. Tämän vuoksi nykypäivän esihenkilön roolissa painotetaan enemmän ihmisten johtamisen taitoja kuin substanssiosaamista. Ihmisten johtamisen tärkeimmiksi taidoiksi luetaan muun muassa 'sparraaminen', valmentava johtajuus, inspirointi ja suunnan näyttäminen.

Surakan ja Laineen (2011, 14, 16) mukaan esihenkilön roolin tärkeimpiin tehtäviin kuuluu riittävien resurssien varmistaminen, resurssien sijoittelu, työn ohjaaminen strategian suuntaisesti sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin varmistaminen. Toisaalta esihenkilötyö nähdään vaikuttamistyönä. Käytännössä suurin osa esihenkilön tehtävistä perustuu vuorovaikutukseen: erilaisuuden ymmärtämiselle, vaativalle ongelmanratkaisulle sekä toimivien yhteistyösuhteiden varmistamiselle niin omien kollegoiden, oman esihenkilön kuin muidenkin yhteistyökumppaneiden kanssa.

Surakka ja Laine (2011, 14-15) jakavat esihenkilön työskentelykentän seitsemään osa-alueeseen, missä esihenkilö toimii keskuspuolella:

1. Itsensä johtaminen
2. Yksilön johtaminen
3. Tiimin johtaminen sekä tiimiläisten keskinäisen yhteistyön varmistaminen
4. Yhteistyön varmistaminen oman esihenkilön kanssa
5. Yhteistyön varmistaminen omien kollegoiden kanssa
6. Organisaatioon sekä sen kulttuuriin vaikuttaminen
7. Yhteistyön varmistaminen kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa

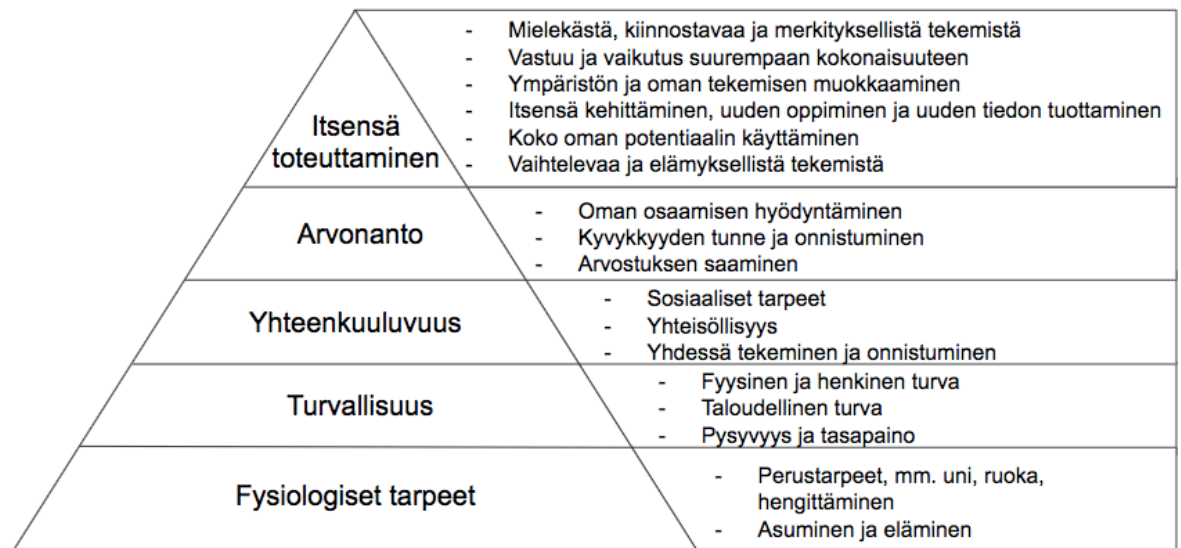
Viitala (2013, 226, 268) määrittelee esihenkilön rooliin kuuluvaksi erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta muun muassa:

1. Organisaation rakentamista, sisältäen omassa tiimissä tehtävien jakoa ja määrittelyä sekä käytänteiden ja toimintatapojen kehittämistä.
2. Henkilöstösuunnittelua oman tiimin osalta, sisältäen työsuhteen elinkaaren eli tarpeelliset rekrytoinnit, perehdytykset ja mahdolliset irtisanomiset.
3. Suorituksen johtamista, tavoitteiden asettamisen ja seurannan kautta.
4. Osaamisen johtamista sekä siihen liittyvien toimenpiteiden, kuten kehityskeskustelujen ja kehityssuunnitelmien toteuttamista.
5. Monipuolista palkitsemista, eli tiimiläisten rahapalkan määrittelyä mutta myös palautteen antamista ja muista kannustimista huolehtimista.
6. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin varmistamista, niin tasapuolisen kohtelun, työn kuormittavuuden jatkuvan arvioinnin kuin hyvän ja kannustavan työilmapiirin johtamisenkin kautta.
7. Muutosjohtamista sekä koko tiimin osallistamista organisaation kehittämiseen, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta.

Tasa-arvoisen kohtelun nimissä pyritään herkästi johtamaan kaikkia tiimiläisiä samalla tavalla. Ongelmana on, että samanlainen johtamistapa ei palvele yksilöiden erilaisia tarpeita. Tulevaisuudessa lähijohtaminen on entistä enemmän valmentavaa, yksilöllistä ja inhimillistä johtamista. Yksilöihin kohdistuvan valmentavan johtamisen tavoitteena on niin ikään hyvin toimiva yksilöistä koostuva tiimi. Esihenkilön tehtävä on varmistaa ja tukea tiimiläisen kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja kestäväää työuraa. Valmentavassa yksilöohjauksessa esihenkilö auttaa tiimiläisiään ratkaisemaan työhön liittyviä haasteita löytämällä uusia näkökulmia, tunnistamalla omia esteitä ja uskomuksia omista kyvyistä sekä varmistamalla osaamisen jatkuvan kehittämisen. (Surakka & Laine 2011, 17-18.) Myös Otalan (2018, 320) mukaan esihenkilötyö on kehittymässä valmentavammaksi johtamiseksi, oli organisaatiossa tarve itseohjautuvuuden vahvistamiseen tai ei. Valmentava johtaminen nostaa ihmisen ja ihmisen kyvykkydet sekä osaamisen johtamisen keskiöön. Näin ollen esihenkilöiltä tarvitaan valmennusosaamista, hyvää ihmistuntemusta sekä oppimisen ja älyllisten resurssien ymmärtämistä.

Esihenkilön roolin sisältämien tehtävien ja velvollisuuksien lisäksi yksilöllisempi lähijohtaminen perustuu yksilöiden tarpeiden täyttämiseen. Tiimiläisen itse tunnistavat, minkälaista tukea he esihenkilöltä kaipaavat. Esihenkilön puolestaan tulee avoimesti viestiä minkälaisia työyhteisötaitoja hän tiimiläisiltään odottaa. Tiimiläisten työyhteisötaitoilla on vaikutus tiimiä johdettaessa. Toimivassa tiimissä esihenkilö tukee tiimiläisiään heidän asiantuntijuustyössään ja tiimiläiset puolestaan tukevat esihenkilöä johtamisessa. Koko tiimin toimintaa sekä esihenkilön johtamista tukee tiimiläisten oma-aloitteisuus, vastuullisuus ja kehitysmönteisyys. Näitä ominaisuuksia esihenkilö puolestaan tukee rakentamalla ja johtamalla tiimissä niiden mukaista kulttuuria. (Surakka & Laine 2011, 18-19.)

Esihenkilötyötä ja esihenkilön rooliin kuuluvia tehtäviä voidaan tarkastella myös työntekijöiden tarpeiden täyttämisen näkökulmasta psykologi Abraham Maslow'n tarvehierarkian kautta (Kuvio 2).



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia (mukailien Mellanen & Mellanen 2020, 57-59)

Maslow'n tarvehierarkian portaat lähtevät fysiologisista tarpeista sekä turvallisuuden tarpeesta, joiden toteutuminen on edellytys yhteenkuuluvuuden, arvonnannon sekä itsensä toteuttamisen tarpeiden toteutumiselle (Mellanen & Mellanen 2020, 57). Vaikka esihenkilön tehtävistä suurin osa keskittyy tukemaan tarvehierarkian kolmea ylimmäistä porrasta, voidaan esihenkilötyön näkökulmasta turvallisuuden tunnetta tiimissä vahvistaa selkeillä rooleilla ja vastuualueilla. Tiimiläisten omien roolien ja vastuiden kirkastamisen lisäksi myös esihenkilön roolin ja vastuiden pitää olla kaikille selkeitä. Esihenkilön rooliin ja tehtäviin kuuluu tehdä päätöksiä sekä ratkaista haasteita joko yksin tai yhdessä tiimiläisten kanssa. Kantamalla oman johtamisvastuunsa esihenkilö antaa tiimiläisilleen työrauhan keskittyä omiin tehtäviinsä. (Surakka & Laine 2011, 19.)

Tukeakseen tiimiläisiään ja varmistaakseen työntekijöiden tarpeiden täyttymisen erityisesti yhteenkuuluvuuden, arvonnannon sekä itsensä toteuttamisen saralla, tulee esihenkilön selvittää tiimiläisten yksilölliset tarpeet: yksilön sosiaaliset tarpeet, motivaation lähteet, tämänhetkiset kyvykkyydet ja taidot sekä odotukset omaa työtä ja uraa kohtaan. Nämä tunnistamalla esihenkilöllä on mahdollisuus tukea tiimiläisiä löytämään yhteyksiä omien tehtäviensä ja tavoitteidensa sekä organisaation toimintojen ja vision välillä. Näin vahvistetaan työn merkityksellisyyttä niin tehtävätasolla kuin myös suuremmassa mittakaavassa. (Surakka & Laine 2011, 17-18.)

4.1 Arvoilla johtaminen

Jaetut arvot ovat yhteisen vision lisäksi monitahoisen organisaatorakenteen toimivuuden keskiössä (Johnson & Geal 2016, 31). Organisaation arvot toimivat yhteisinä käsitteinä kuvaamassa organisaation periaatteita. Arvot kertovat siitä, mikä on arvokasta ja mihin organisaatiossa uskotaan. Parhaimmillaan organisaation määrittelemät arvot ovat innostavia ja tekemistä ohjaavia normeja. Arvojen tuominen näkyväksi osaksi arkea ja käytäntöä vaatii koko organisaatiolta paljon jalostamista. (Kauppinen 2002, 19-21.)

Yksi jalostamisen muoto on luoda arvoista 'pelisäännöt' eli toimintaohjeet organisaatioon. Pelisäännöt kuvaavat tarkemmin käytännön tasolla sitä, miten organisaatiossa toimitaan, miten kollegoita ja asiakkaita kohdellaan ja minkälainen käytös on organisaation arvojen mukaista. Lisäksi pelisääntöihin kirjataan kuvaus osaamisen kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä. Osaamisen kehittämisen osio sisältää yhteisesti sovittuja toimenpiteitä siitä, miten työntekijät sitoutuvat päivittämään osaamistaan, miten omaa osaamista organisaatiossa jaetaan ja miten muita autetaan osaamisen kehittämisessä ja oppimisessa. Sitoutumisen kannalta on tärkeää osallistaa koko henkilöstö organisaation yhteisten pelisääntöjen laatimiseen. Parhaimmillaan yhteiset pelisäännöt parantavat yhteistyötä ja auttavat puhumaan haasteista ajoissa, mikä omalta osaltaan vähentää ristiriitatilanteita organisaatiossa. Lisäksi pelisääntöjen avulla voidaan edistää hyvää ilmapiiriä ja toivottua organisaatiokulttuuria. (Ojala 2018, 264-265.)

Kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat omalla toiminnallaan koko organisaation ilmapiiriin. Esihenkilö voi vahvistaa ja johtaa myönteistä tunneilmapiiriä tiimissään pelisääntöjen avulla. Tiimin omien, yhdessä sovittujen pelisääntöjen tulee sisältää toimintakuvaukset epäkohtiin puuttumisesta, kritiikin antamisesta sekä tavasta kohdata ja käsitellä vastoinkäymisiä. Tiimin pelisäännöt itsessään ennaltaehkäisevät haastavia tilanteita ja tunneilmapiirin kiristymistä tiimin sisällä. Haasteita kohdattaessa esihenkilön ja tiimiläisten tulee noudattaa sovittua käytäntöä, jotta huomio ei siirry ongelman ratkaisemisesta esimerkiksi syyllisten etsimiseen. Lisäksi pelisääntöihin kirjataan tiimin myönteistä käyttäytymistä tukevia yhdessä sovittuja toimintatapoja esimerkiksi onnistumisten esiin tuomisesta, arvostuksen osoittamisesta ja hauskanpidosta. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että pelisäännöt luodaan yhdessä ja että koko tiimi sitoutuu niihin. Esihenkilön tulee itse johtaa esimerkillä pelisääntöjä noudattaen. (Kurttila ym. 2010, 94-95.) Jotta pelisäännöistä saadaan kaikki hyöty irti, tulee niitä aktiivisesti seurata ja päivittää (Ojala 2018, 268).

Esihenkilö toimii omien arvojensa, persoonallisuutensa, asenteidensa sekä taitojensa mukaisesti. Esimerkillä johtaminen voi olla tietoista, mutta esihenkilö voi tehdä vaikuttamis-

työtä myös tiedostamatta. Sanomisien, tekojen ja pelkästään läsnäolemisen vaikutusta tiimiläisiin ei tule aliarvioida. Sanoja ja tekoja voidaan tulkita eri tavoin erityisesti silloin, kun jokin asia jää tekemättä tai johonkin haasteeseen ei puututa ajoissa. Tekemättä jättäminen voi pahimmillaan viestiä muille tilanteen sallimisesta tai jopa välinpitämättömyydestä. Tietoinen vaikuttaminen vaatii esihenkilöltä jatkuvaa vuorovaikutusta ja lähijohtamista erilaisissa kohtaamisissa tiimiläistensä kanssa. Kohtaamisissa tiimiläisten odotukset joko täyttyvät tai eivät täyty, ja tähän esihenkilö voi tietoisesti omalla toiminnallaan vaikuttaa. Tietoinen vaikuttamistyö vaatii esihenkilöltä hyvää itsetuntemusta. (Surakka & Laine 2011, 16-17.)

Esihenkilön tulee puuttua arvojen vastaiseen tai muuten ikävään käytökseen viipymättä. Ongelma- ja ristiriitatilanteita lähdetään ratkomaan paikantamalla ongelmakohta, eli määrittelemällä onko ongelma yhden tiimiläisen aiheuttama, kahden tiimiläisen välinen vai koko tiimin keskinäinen haaste. Näin varmistetaan ristiriidan ratkomisen asianomaisten kanssa. Ongelmien ratkomisen tiimin kesken on suotavaa ainoastaan silloin, kun kaikki tiimiläiset ovat asiassa osallisia. Vain yhdestä työntekijästä riippuvat haasteet tulee ratkoa ainoastaan kahdenkeskisissä palavereissa. (Surakka & Laine 2011, 178.)

Usein työntekijän huonon käytöksen ja tunteiden taustalta löytyy inhimillinen syy, esimerkiksi yksityiselämän haaste tai kuormittava työtilanne. Esihenkilön tulee kohdata työntekijä ensisijaisesti empaattisesti kuunnellen ja ymmärtäen. Usein kokemus siitä, että omat tunteet ja tarpeet ovat tulleet kuulluiksi sekä ymmärretyksi voi jo itsessään parantaa tilannetta. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 138-139.) Lisäksi esihenkilön tehtävänä on antaa työntekijälle palautetta työntekijän toiminnasta sekä siitä, miten toiminnan on jatkossa muututtava (Surakka & Laine 2011, 178). Esihenkilön johdonmukainen suhtautuminen vastoinkäymisiin ja virheisiin sekä ymmärtäväinen ja kannustava asenne niiden ratkaisessa vahvistavat tiimiläisten uskallusta puhua avoimesti omista virheistään. Avoin keskustelu lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitouttaa tiimiä ponnistelemaan yhteisiä tavoitteita kohti. (Rantanen ym. 2020, 218.)

4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, että kaikilla työntekijöillä on sekä fyysisesti että henkisesti turvallista tehdä töitä. Esihenkilön tehtävissä tämä korostuu työntekijöiden työhyvinvoinnin varmistamisessa. Käytännössä työhyvinvoinnin tukeminen tarkoittaa tarpeellisten työvälineiden sekä työpisteen ergonomian varmistamista sekä jokaisen tiimiläisen henkisten sekä fyysisten edellytysten jatkuvaa seurantaa työtehtävien osalta. (työturvallisuuslaki.)

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Kauhanen (2010, 200) määrittelee työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi muun muassa johtamisen, osaamisen kehittymisen, työn ja vapaa-ajan tasapainon, työajat, tasa-arvon toteutumisen sekä työkyvyn ja työterveyden. Aholan (2011, 66-67) mukaan työkykyä tukevat selkeät tavoitteet, kohtuullinen työmäärä ja työmäärän säätelyvara, mahdollisuudet kehittyä työssä, mahdollisuudet keskittyä työtehtäviin, kohtuullinen vastuu sekä työntekijän kokema arvostus. Myös työolot ja työympäristö vaikuttavat Aholan (2011, 71) mukaan suoranaisesti työkykyyn. Työolotekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään: kuormittaviin tekijöihin ja voimavaratekijöihin. Kuormittavista tekijöistä puhutaan, kun jokin asia alentaa työntekijän työkykyä. Voimavaratekijät puolestaan vahvistavat ja innostavat työntekijää ja tukevat sekä työkykyä että työntekijän sitoutuneisuutta omaa työtä kohtaan. (Ahola, 2011, 71.)

Suomen työaikalaki edellyttää, että työntekijöille on määritelty maksimityöaika ja maksimiylityöaika (työaikalaki). Vaikka työntekijän tulee itse pystyä seuraamaan omia työtuntejaan ja saavutuksiaan, on esihenkilön vastuulla puolestaan varmistaa, että työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävissään sovitun työajan puitteissa ilman jatkuvia erityisponnisteluja. Myös työaikajoustot tulisi olla sovittavissa aina tarpeen mukaan. Lisäksi esihenkilön tulee varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus tehdä työtä ilman turhia keskeytyksiä. (Ahola, 2011, 66.)

Esihenkilön vastuulla on huolehtia siitä, että kaikilla työntekijöillä on selkeät tavoitteet omassa tehtävässään. Työkykyä tukee kohtuullinen työmäärä ja ylipäänsä mahdollisuudet säädellä ja muokata omaa työtä. (Ahola, 2011, 66.) Varhaisen välittämisen malli on esihenkilön työkalu puuttua työkykyhaasteisiin varhaisessa vaiheessa. Osana varhaisen välittämisen mallia on erikseen päihdeohjelma, jota esihenkilön tulee noudattaa epäilllessään tiimiläisen päihteiden väärinkäyttöä. (Surakka & Laine 2011, 22-23.) Työntekijöiden suoriutuskykyä, hyvinvointia ja potentiaalin hyödyntämistä työssä tukee organisaatiokulttuuri, joka ymmärtää ja hyväksyy tunteita. Ymmärtäessään työntekijöiden tunteita ja tarpeita organisaatio pystyy paremmin tukemaan henkilöstön työviihtyvyyttä ja hyvinvointia. Viihtyvyydellä ja työhyvinvoinnilla on suora vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen. (Rantanen ym. 2020, 15.)

4.3 Osaamisen johtaminen

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Vauhtia muutokseen tuo niin nopeasti kehittyvä teknologia kuin myös muuttuva maailmantalous. Työelämän muutos synnyttää tarpeita uudentilaiselle osaamiselle ja erityisesti oppimisen taidon vahvistamiselle. Organisaatioiden omat muutosvaiheet sekä muutokset markkinoilla, kilpailijoilla ja asiakkailta luovat painetta työntekijöille sopeutua jatkuvasti uuteen ja päivittää omaa osaamistaan. (Miles

2013, 20.) Ojalan (2018, 16-17) mukaan työntekijöiden osaamisvaatimusten kasvaessa organisaation tulee varmistaa, että itse työssä ja työn ohessa on mahdollisuus oppia jatkuvasti uutta. Kun uutta osaamista sovelletaan omaan työhön, kehitetään samalla koko organisaatiota ja sen toimintoja. Oma osaamis pohjaa on hyvä päivittää jatkuvasti, ja työntekijän kyky soveltaa uutta osaamista tukee myös uusien ilmiöiden ymmärtämistä. Lisäksi laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (20.12.2013/1136) velvoittaa työnantajan tarjoamaan työntekijöilleen suunniteltua koulutusta sekä ammattitaidon ylläpitämiseksi että ennakoitavissa olevien muuttuvien osaamisen tarpeiden osalta.

Jatkuva osaamisen kehittämisen tarve vaikuttaa työpaikkojen valinnassa. Kehittymismahdollisuudet ja työnantajan sitoutuneisuus työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen ovat entistä tärkeämmät kriteerit uutta työpaikkaa haettaessa. Kehittymismahdollisuuksia voivat olla erilaiset koulutukset, haastavammat projektit tai ylipäätään monipuolinen ja jatkuvasti uudistuva tekeminen. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä samalla kun haetaan tietoa ja sovelletaan omaa osaamista. Koska tietoa on saatavilla laajasti, itse oppiminen tapahtuu kun uutta tietoa tai uusia ajatuksia hyödynnetään ongelmia ratkaistessa, kun uusia ideoita kokeillaan käytäntöön tai kollegoiden kanssa uutta ideoidessa. Myös palautteen saaminen omasta työstä auttaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan. (Ojala 2018,19- 20.)

Jatkuvaa oppimista vahvistaa yrityskulttuuri, jonka toimintatavat ovat kehitetty oppimista tukeviksi, ja jossa uuden oppiminen on osa kaikkien työtä. Osaamisen jatkuva kehittäminen edellyttää myös kannustavaa ja oppimiseen innostavaa johtamista. (Ojala 2018, 20.) Vaikka työntekijä on itse ensisijaisesti vastuussa omasta oppimisestaan, voidaan esihenkilö nähdä organisaatiossa oppimisen edistäjänä. Oppimisen edistäjän tehtävänä on luoda suotuista ympäristö ja ilmapiiri oppimiselle sekä mahdollistaa oppimisen kokemuksia. Toisinaan esihenkilöltä tarvitaan tukea, ideoiden palloittelua, ohjeistusta ja opastusta oikeiden tietolähteiden äärelle. Toisinaan mahdollistaminen saattaa tarkoittaa myös pysymistä poissa oppimisen tieltä. (Kupias & Peltola 2019, 90.)

Yleensä työntekijä asiantuntijana tietää itse parhaiten mitä osaamista ja tietoa tarvitaan. Oppimista tukevassa yrityskulttuurissa osaamisen kehittämisen toimintatavat antavat työntekijälle vapauden päättää mitä, missä, milloin ja miten hän osaamistaan kehittää. Muuttuvassa työelämässä työntekijän tulee itse pohtia, miten hänen roolinsa ja asiantuntijuutensa kehittyvät muutosten myötä. Oleellista on havaita, mitä mahdollisuuksia on olemassa ja mitä osaamista tai tietoa tarvitaan. Valinnanvapaus tukee oppimishalukkuutta ja on oppimisen edellytys. (Ojala 2018, 22.)

Jatkuvasta osaamisen kehittämisestä puhutaan myös ketteränä oppimisena. Oppimisketterydestä ovat ensimmäisen kerran kirjoittaneet Michael Lombardon ja Robert Eichingerin vuonna 2000. Potentiaali on Lombardon ja Eichingerin (2000, 323) mukaan halukkuutta ja kykyä oppia sekä omaksua uutta osaamista, jotta voi suoriutua uusissa, erilaisissa ja jopa haastavissa tilanteissa. Oppimisketteryys on osa potentiaalia ja osa menestyvien johtajien taitoja (Lombardo & Eichinger 2000, 323). Ketterän oppimisen erottaa perinteisestä oppimisesta ajattelutapa ja suhtautuminen uuden oppimiseen. Perinteisessä oppimisessa organisaation henkilöstöhallinto ja johto päättävät henkilöstön koulutuksista ja osaamisen tarpeista. Nämä tarpeet perustuvat tuleviin muutoksiin niin työntekijän roolin kuin koko organisaationkin kannalta. (Ojala 2018, 25.) Lumessen (2013) teettämän tutkimuksen mukaan perinteinen oppiminen, jossa henkilöstöhallinto on oppimista koordinoiva taho, on liian hidaskäyttömalli vastaamaan nykypäivän muutosten aiheuttamaan tarpeeseen kehittää osaamista. Tutkimuksen mukaan ketterä oppiminen on organisaatioissa tulevaisuuden osaamisen kehittämisen kulmakivi. (Miles 2013, 21.)

Perinteinen oppiminen nojautuu pidemmän tähtäimen oppimisprosessiin, jolla on selkeät tavoitteet ja ennalta määritelty suunnitelma. Ketterä oppiminen puolestaan perustuu siihen, että koko organisaatio on etupainotteisesti perillä tulevista muutoksista ja näin ollen työntekijät itse osaavat arvioida, mitä osaamista tai tietoa heidän tulisi milläkin hetkellä hankkia. Tietoa ei hankita tulevaisuutta varten vaan tähän hetkeen, jotta tietoa sovellettaessa kehitytään jatkuvasti muutosten mukana. Ketterässä mallissa katsontakanta ja aloitteellisuus oppimiseen lähtee tarpeesta ratkaista jokin ongelma tai parantaa tiettyä suoritusta heti ilman pidemmän tähtäimen suunnitelmia, tavoitteita tai prosesseja. (Ojala 2018, 26.)

Työntekijöiden oppimista ja kehittymistä omassa työssään puoltaa myös Lombardon ja Eichingerin vuonna 1996 luoma 70-20-10-malli. Malli kuvaa työssä oppimisen eri ympäristöjä ja sitä, missä ympäristössä oppimista eniten tapahtuu. 70-20-10-mallin mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu pelkästään omaa työtä tehdessä, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa (esimerkiksi yhteistyöprojekteissa, mentorointisuhteessa ja erilaisissa perehdytyksissä) ja ainoastaan 10 prosenttia oppimisesta tapahtuu erilaisissa koulutuksissa ja muissa muodollisissa oppimistilaisuuksissa. (Kupias & Peltola 2019, 23.)

Kupias ja Peltola (2019, 23) kokevat mallin toimivan edelleen oppimisen tarkastelussa, mutta he haastavat osuuksia hieman. Kupiaksen ja Peltolan mukaan 70- ja 20-osuudet ovat nykypäivänä sulautuneet enemmän yhteen. Työtä tehdään jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisten kanssa, vähintäänkin keskustelemalla työstä, ja työ on ylipäättään yhä

enemmän tiimityötä. Lisäksi järjestetyiltä kursseilta ja koulutuksista käydään usein hankkimassa tiettyä osaamista tai näkökulmaa, jota sovelletaan heti omaan työhön, joten 70- ja 10-osuudet voidaan nähdä menevän myös osittain päällekkäin. (Kupias & Peltola 2019, 23.)

Käytännössä esihenkilöt voidaan nähdä sekä organisaation kehittäjinä että valmentajina. Kehittäjän roolissa esihenkilö toimii monipuolisesti oppimisen mahdollistajana. Valmentajan roolissa erilaisissa kohtaamisissa tiimiläisten kanssa esihenkilöltä odotetaan valmentusosaamista (Kupias & Peltola 2019, 91). Erityisesti ketterän oppimisen toteutus organisaatioissa edellyttää valmentavaa esihenkilötyötä. Valmentava esihenkilö tukee tiimiläisiä ja auttaa heitä ratkomaan haasteita ja saavuttamaan tavoitteita oivalluttamalla ja vastuuttamalla. Voidaan jopa nähdä, että osa esihenkilön tehtävistä siirtyy tiimin yhteisiksi tehtäviksi. Tavoitteiden asettaminen, päätökset toiminnan muutoksista tavoitteiden saavuttamiseksi sekä muut operatiiviseen työhön liittyvät asiat voidaan päättää tiimissä yhdessä. Tällöin esihenkilön rooli on vain tukea tarvittaessa, kuten esimerkiksi ongelmatilanteissa. Tämänlainen vastuuttaminen edellyttää organisaatiolta selkeitä tavoitteita ja pelisääntöjä. (Ojala 2018, 254, 256.)

Säännölliset kehityskeskustelut sekä viikoittaiset kohtaamiset ovat tilaisuuksia, joissa esihenkilö voi tukea työntekijää esimerkiksi reflektointikyvyn vahvistamisessa. Reflektointikyky edesauttaa työntekijän työssä oppimista. Kyky huomata oppimisen mahdollisuuksia luo jatkuvasti edellytyksiä kehittymiselle. Jatkuva ja systemaattinen oppimisen tarkastelu tekee oppimisesta näkyvämpää. (Kupias & Peltola 2019, 24-25.) Reflektointikyky auttaa yksilöä myös oppimaan omista kokemuksistaan ja näin ollen kasvattaa yksilön potentiaalia. Esihenkilöiden tehtävä on varmistaa tiimiläisten kehittyminen yksilöllisten kehityssuunnitelmien mukaisesti, jotta he voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa. (Lombardo & Eichinger 2000, 327.)

Organisaatioissa oppiminen on usein toisista riippuvaista ja toisaalta kaikilla, roolista riippumatta, on mahdollisuus vaikuttaa koko organisaation osaamisen kehittämiseen. Ylin johto viestii omalla esimerkillään organisaation suhtautumista niin yksilön kuin yhteisönkin oppimiseen ja kehittymiseen. Johtoryhmäläisten aktiivisuus itsensä kehittämisessä ja yhdessä oppimisessa vaikuttaa siihen, minkälaisia rakenteita ja käytänteitä organisaatioissa luodaan oppimisen tueksi. Myös esihenkilön omat näkemykset oppimisesta ohjaavat esihenkilön tapaa johtaa osaamisen kehittämistä omassa tiimissään. Tämän vuoksi ylimmän johdon tulisi asettaa odotuksia esihenkilöiden omalle kehitykselle ja sille, miten he tukevat tiimiläistensä oppimista. Esihenkilöiden suhtautuminen osaamisen kehittämiseen sekä

johtajina että oppimisen edistäjinä viestii koko organisaatiolle oppimisen toivotusta suunnasta ja sen merkityksellisyydestä. (Kupias & Peltola 2019, 93-94.)

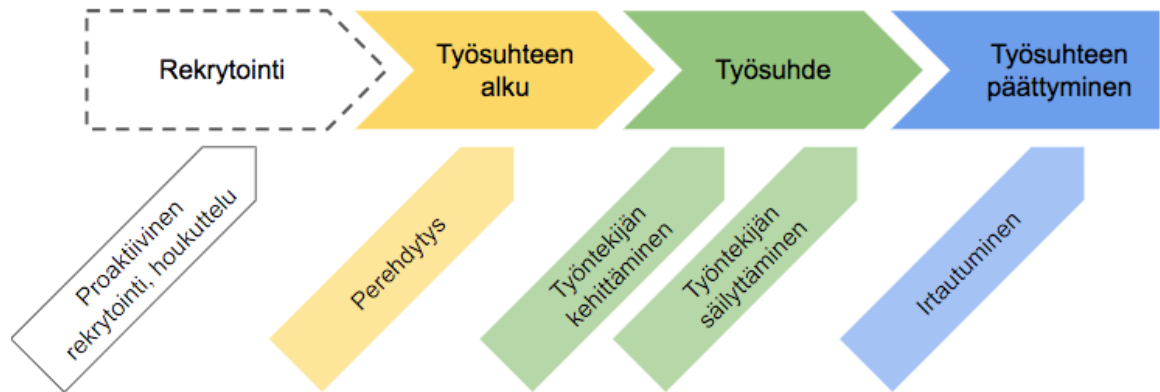
Luottamus ja turvallisuus vahvistavat tiimiläisten vertaisoppimista eli kykyä oppia toinen toisiltaan. Parhaiten tiimiläiset oppivat ja opettavat muita keskustelemalla, pohtimalla ja vaihtamalla näkökulmia omien tiimiläisten kanssa. Hyvät vuorovaikutustaidot ja suotuisa ilmapiiri ovat edellytys tiimin keskinäiselle oppimiselle. Keskeneräisyyden, oman osaamattomuuden ja virheiden jakaminen tiimiläisille ei ole mahdollista ilman turvallisuuden tunnetta. Esihenkilön tehtävänä on johtaa ja luoda suotuisaa ilmapiiriä, jossa vallitsee luottamus ja turvallisuuden tunne. (Kupias & Peltola 2019, 98.) Luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä voidaan kuvata myös psykologisena turvallisuutena. Professori Amy Edmondson (2019, 8) kuvaa psykologista turvallisuutta luottamuksena siihen, että ihmisten henkilökohtaisten riskien ottaminen on turvallista työskentely-ympäristössä. Käytännössä psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että kaikilla on turvallinen olo olla eri mieltä, haastaa sekä tuoda esiin omia ideoita. Toisin sanoen kaikkea sitä, mitä innovointi ja uuden oppiminen edellyttävät. (Edmondson 2019, 8.)

Edmondsonin (2019, 22) mukaan esihenkilön tärkein tehtävä 2000-luvulla on luoda turvallinen ympäristö, jossa on mahdollista kommunikoida avoimesti niin haasteista, huolista kuin mahdollisuuksista. Työntekijöiden ajatukset, ideat, kysymykset ja huolet organisaatioon tai markkinoihin liittyen ovat edellytys organisaation kehittymiselle. Näin ollen johtamisen tärkein vastuu on psykologisen turvallisuuden luominen. Psykologisesti turvallinen ympäristö vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn, yhteistyökykyyn sekä kykyihin oppia ja kehittyä. (Edmondson 2019, 27.)

Psykologinen turvallisuus on käytännössä ryhmän yhteisesti kokema tunne, joka edellyttää luottamusta. Luottamus on kahden tietyn yksilön tai muun osapuolen välinen tunne. Luottamuksella on aina tarkka kohde ja se kuvaa odotuksia tulevasta, luotetaanko siihen, että jokin asia tapahtuu vai ei. Psykologinen turvallisuus puolestaan kuvaa odotuksia siitä, minkälaisia välittömiä seurauksia ryhmän keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa on ja miten ne koetaan. (Edmondson 2019, 16-17.) Psykologisen turvallisuuden rakentaminen vaatii esihenkilöltä esimerkiksi johtamista ja tiimiläisten kannustamista: kannustamista avoimeen ja hyväksyvään keskusteluun sekä jatkuvaan palautteen antamiseen. Esihenkilön tulee myös omalla esimerkillään rohkaista tiimiläisiään kertomaan avoimesti omista tunteista ja ajatuksista sekä näyttää miten omat eriävät näkemykset voidaan tuoda rakentavasti esiin. (Rantanen ym. 2020, 214.)

4.4 Työsuhteen elinkaaren hallinta

Työsuhteen elinkaaren voi jakaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta neljään osa-alueeseen ja ajanjaksoon alkaen rekrytoinnista ja päättyen työsuhteen päättymiseen (Kuvio 3). Jokainen osa-alue sisältää useita prosesseja sekä erilaisia henkilöstökäytänteitä, joita henkilöstöhallinto ja esihenkilöt yhdessä toteuttavat. (Cattermole 2019, 258.)



Kuvio 3. Työsuhteen elinkaaren vaiheet (mukaillen Cattermole 2019, 258)

Työsuhteen elinkaari lähtee proaktiivisesta rekrytoinnista eli osajien houkuttelusta. Osajia houkutellaan hakemaan ja osallistumaan organisaation rekrytointiprosessiin. Rekrytointiprosessin jälkeen seuraa työsuhteen alku, joka sisältää työntekijän perehdyttämisen. Työsuhteen aikana huolehditaan työntekijöiden kehittämisestä ja säilyttämisestä, eli sitouttamisesta. Työsuhde päättyy työntekijän ja työnantajan irtautumiseen, eli poistuvasta työntekijästä huolehtimiseen. (Cattermole 2019, 258.)

Työlainsäädäntöön on kirjattu työnantajalle kuuluvia velvollisuuksia kaikille työsuhteen elinkaaren vaiheille. Työnantajan edustajana esihenkilön tulee tuntea keskeisimmät asiat työlainsäädännöstä niiltä osin kuin ne vaikuttavat esihenkilön tehtävien hoitamiseen ja päätöksentekoon. Työlainsäädäntö varmistaa muun muassa työntekijöiden tasapuolisen kohtelun (yhdenvertaisuuslaki). Tasapuolinen kohtelu edistää työntekijöiden oikeuksien turvaamisen lisäksi myös hyvää ilmapiiriä organisaatiossa. Esimerkiksi vuosiloma- tai työaikalain keskeisten asioiden ymmärtäminen auttaa esihenkilöä kohtelemaan tiimiläisistään tasapuolisesti, ja tarvittaessa myös joustamaan tiimiläisten muuttuvien elämäntilanteiden myötä lain puitteissa (työaikalaki; vuosilomalaki 18.3.2015/162).

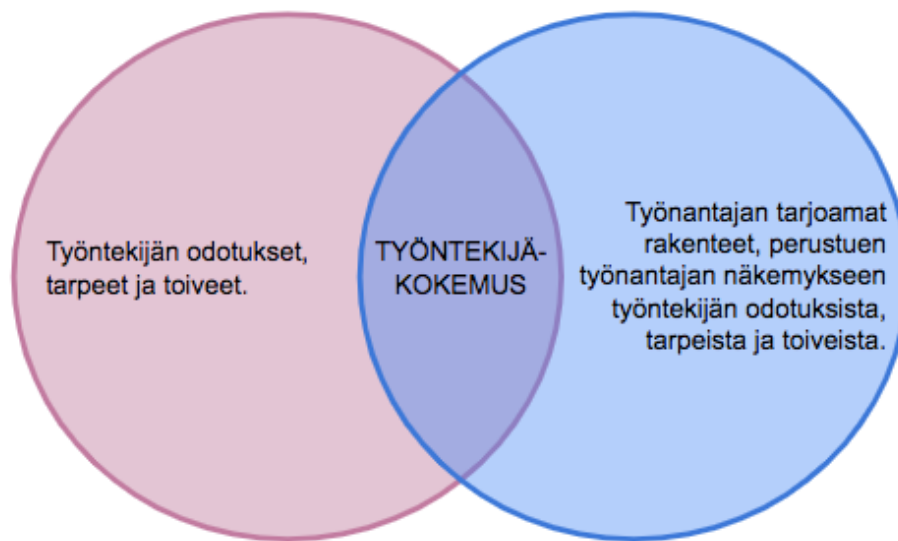
Työntekijän osaamisen kehittämisestä on kirjoitettu enemmän tämän opinnäytetyön luvussa 4.3.

4.4.1 Työsuhteen alku

Rekrytointi- eli henkilöstöhankintatarpeita syntyy organisaation strategian mukaisten henkilöstösuunnitelmien tai ennakoimattomien henkilöstömuutosten myötä. Henkilöstömuutokset liittyvät usein irtisanoutumisiin, perhevapaisiin, opintovapaisiin ja eläkkeelle jäämisiin. (Kauhanen 2010, 70-71.) Esihenkilön tehtäviin kuuluu rekrytointitarpeiden tunnistaminen sekä rekrytointiprosessiin osallistuminen. Henkilöstöhallinnolla on kokonaisvastuu rekrytointiprosessin läpiviennistä ja aikatauluttamisesta, mutta haastattelut, arvioinnit ja lopulliset päätökset tekee koko rekrytointitiimi, johon esihenkilö kuuluu. Aina rekrytointi ei pääty organisaation ulkopuolelta valittuun henkilöön, jolloin tehtävään nimitetään työntekijä organisaation sisältä. Esihenkilön vastuulla on edistää ja tukea tiimiläistensä kehittymistä ja arvioida mahdollisuuksien mukaan tiimiläisten sopivuutta uusiin tai vapautuviin rooleihin organisaation sisällä. (Seppänen & Valtanen 2019, 4.)

Luukan (2019, 255) mukaan rekrytinnin tärkein tehtävä on oikeanlaisen osaamisen hankkimisen lisäksi varmistaa, että organisaatioon valitaan vain organisaation kulttuuriin sopivia henkilöitä. Sopivilla henkilöllä tarkoitetaan henkilöitä, jotka jakavat samoja arvoja toivotun organisaatiokulttuurin kanssa. Toisaalta rekrytinnilla voidaan myös viestiä organisaation sisällä siitä, minkälainen asenne ja osaaminen on arvostettavaa ja tämän hetkisen organisaatiokulttuurin mukaista. Näin ollen rekrytointiprosessia varten on hyvä valita rekrytointitiimi, joka koostuu henkilöstöhallinnon edustajan ja esihenkilön lisäksi myös esimerkiksi rekrytinnin kohteena olevan tiimiin jäsenistä. Näin pystytään hakijan monipuolisen arvioinnin lisäksi varmistamaan myös se, että hakijalle syntyy laajempi käsitys niin organisaation henkilöstöstä kuin organisaatiokulttuuristakin. (Luukka 2019, 255-256.)

Työntekijöiden sitouttaminen alkaa jo rekrytointiprosessista. Mitä realistisemmin rekrytointivaiheessa pystytään kuvaamaan työntekijäkokemusta ja työntekijälupausta, sitä todennäköisemmin löydetään organisaatioon sopivia työnhakijoita. (Cattermole 2019, 259.) Työntekijäkokemus on työntekijän näkökulmasta kokemus siitä, minkälainen on olla töissä kyseisessä organisaatiossa. Työntekijän eli organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus on organisaation oma näkemys siitä, minkälainen on työntekijän ideaali työskentely-ympäristö. Ideaali työskentely-ympäristöstä sisältää organisaation oman näkemyksen työntekijöiden odotuksista, tarpeista ja toiveista sekä ne rakenteet ja käytänteet, jotka organisaatio on tämän näkemyksen mukaan luonut. Näiden kahden näkökulman yhteneväisyys määrittelee työntekijäkokemuksen, eli kuinka hyvin työntekijän tarjoamat rakenteet kohtaavat työntekijän todellisten odotusten, tarpeiden ja toiveiden kanssa (Kuvio 4). Mitä paremmin työntekijä tuntee työntekijänsä, sitä paremmin näkökulmat kohtaavat. (Morgan 2017, luku 1.1.)



Kuvio 4. Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan 2017, luku 1.1)

Rekrytointiprosessin päättyessä allekirjoitetun työsopimuksen myötä uuden työntekijän ja työnantajan välille syntyy työsuhde. Työsuhde alkaa perehdyttämisellä. Esihenkilön vastuulla on uuden työntekijän suunnitelmallinen sekä huolellinen perehdyttäminen. Näin varmistetaan työnteon sujuvuus. Perehdytys sisältää niin työnkuvaan kuin koko organisaationkin liittyvien asioiden ja käytänteiden läpikäyntiä. Esihenkilön tulee ottaa perehdytykseen mukaan myös muita työyhteisön jäseniä, jotta voidaan luoda edellytykset hyvälle yhteistyösuhteille. Työnkuvaan liittyvät perehdytykset esihenkilön tulee kuitenkin hoitaa itse oikean odotustason varmistamiseksi. Työnkuvaa läpikäydessä tulisi tarkastella kyseisen roolin vastuualueet, tavoitteet työssä suoriutumiseksi ja kehittymiseksi sekä työssä onnistumisen arviointi. (Surakka & Laine 2011, 153.)

Onnistunut perehdytys on huolellisesti suunniteltu. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa työntekijän perehtyminen omiin tehtäviinsä ja tutustua talon ja tiimin toimintapoihin. Lisäksi perehdytyksen avulla varmistetaan uuden työntekijän verkostoituminen tärkeimpien toimintayksiköiden sekä asiantuntijoiden kanssa. Esihenkilöllä on tärkeä rooli uuden henkilön perehdytyksen tukemisessa sekä perehdytyksen onnistumisen arvioinnissa. Tukeminen ja arviointi onnistuu parhaiten säännöllisillä keskusteluilla uuden työntekijän kanssa. (Seppänen & Valtanen 2019, 4.) Perehdyttäminen liittyy vahvasti työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Huolellisesti toteutettu perehdytysjakso sitouttaa uuden työntekijän sekä rooliin

että organisaatioon. Pehdyttämävaiheen jälkeen tulee huolehtia työntekijän kehittämisestä. Tuki ja kehittäminen muuttavat pehdyttämisen jälkeen vain muotoaan. (Cattermole 2019, 260.)

4.4.2 Työsuhde

Työntekijöiden sitoutuneisuudella on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Sitoutunut työntekijä haluaa pysyä organisaation palveluksessa ja välittää oman työn tuloksien lisäksi koko organisaation menestyksestä. Sitoutunut työntekijä on motivoituneempi, halukkaampi kehittämään itseään ja suoriutuu työstään paremmin. Työn sisältö, työtyytyväisyys, palautteen ja tunnustuksen saaminen sekä johtamistyyli vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen. (Radda, Majidadi & Akanno 2015, 25.)

Työntekijöiden täyden potentiaalinsa saavuttamiseksi laaditaan kehityssuunnitelmia, jotka tukevat työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja sitoutuneisuutta. Lisäksi organisaatioiden vastuullisuudella on vaikutus työntekijöiden, erityisesti milleniaalien, sitoutuneisuuteen. Nuorempi sukupolvi arvostaa panostamista työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, ympäristöystävällisyyteen sekä hyväntekeväisyysyhteistöihin. (Cattermole 2019, 261.)

Työsuhteen aikana esihenkilöllä on vastuu puuttua tilanteisiin, joissa työntekijä laiminlyö omia tehtäviään tai toimii muuten työsopimuksen tai organisaatiossa yhdessä sovittujen ohjeiden vastaisesti. Tilanteeseen tulee puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esihenkilön tehtävä on käydä tiimiläisen kanssa palautekeskustelu siitä, mikä toiminnassa ei ollut työsopimuksessa sovittujen asioiden tai muiden organisaatiossa sovittujen ohjeiden mukaista. Lisäksi palautteesta tulee ilmetä, miten työntekijän toiminnan tulee jatkossa muuttua. Keskustelun ollessa tulokseton, voi esihenkilö antaa työntekijälle toimintaohjeiden vastaisesta toiminnasta varoituksen, organisaation omista varoituskäytänteistä riippuen. (Surakka & Laine 2011, 24; työsopimuslaki.)

4.4.3 Työsuhteen päättyminen

Työsuhde voi päättyä joko työntekijän tai työnantajan aloitteesta. Työntekijän aloitteesta työsuhde päättyy irtisanoutumiseen, työsuhteen purkamiseen, eläkkeelle siirtymiseen tai työntekijän kuollessa. Työnantajan aloitteesta työsuhde päättyy irtisanomiseen tai työsuhteen purkamiseen. (Kauhanen 2010, 92-93; työsopimuslaki.) Työtyytyväisyyden puute on yksi keskeinen työntekijöiden sitoutuneisuuteen negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä ja saattaa johtaa työntekijän irtisanoutumiseen. Johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen. Mathieun, Fabin, Lacoursièren ja Raymondin (2016, 125) mu-

kaan esihenkilön ihmissuhdetaitojen vahvistaminen tukee heitä yksilöllisessä johtamis-
tyylissä sekä lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Mathieu ym.
2016, 123, 125.)

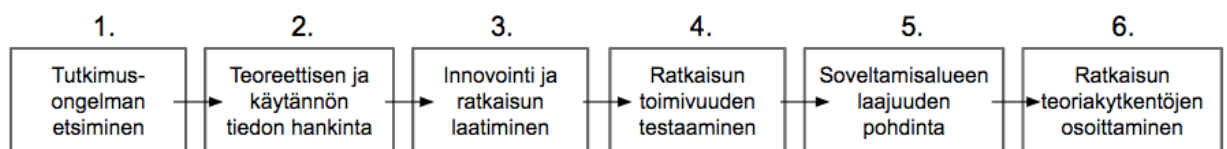
Työsuhteen päättyessä esihenkilön vastuulla on varmistaa tehtävien ja tiedon sujuva siir-
tyminen lähtevältä työntekijältä muulle tiimille. Lisäksi esihenkilön tulee arvioida uudelleen
tiiminsä osaamisen tarpeet. Osaamisen tarpeiden tarkastelun tavoitteena on selvittää tar-
vitaanko korvausrekrytointia tai tehtävien uudelleen jakamista tiimiläisten kesken. Työnan-
tajalle on arvokasta saada palautetta lähtevältä työntekijältä irtisanoutumisen syistä, johta-
misesta sekä työntekijäkokemuksesta kokonaisuudessaan. Esihenkilön vastuulla on ke-
rätä palaute käymällä lähtöhaastattelu eli keskustelu työntekijän kanssa. Henkilöstöhal-
linto varmistaa työsuhteen päättymiseen liittyvän prosessin johtamisesta, joka sisältää
työntekijän työvälineiden luovuttamisen, järjestelmistä poistamisen sekä lopputilin laske-
misen. (Seppänen & Valtanen 2019, 5.) Esihenkilö on velvollinen täyttämään työtodistuk-
seen työntekijän taitoja ja käytöstä kuvaavat osiot työntekijän pyytäessä niiden lisäystä
työtodistukseen (työsopimuslaki).

5 Kehittämistyössä käytetyt menetelmät

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli luoda esihenkilön rooli vastaamaan niin yrityksen kuin esihenkilöidenkin tarpeita. Tutkimuksellinen kehittämistyö soveltuu organisaation kehittämiseen, erityisesti kun on tarpeen ratkaista käytännön ongelmia tai luoda uusia ideoita ja palveluita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19). Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin konstruktivinen tutkimusote, kehittämistyön tavoitteen ollessa konkreettinen tuotos eli esihenkilön roolikuvaus toimintaohjemuodossa. Kehittämistyössä käytettiin menetelmätriangulaatiota eli useampaa eri menetelmää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden tarkentamiseksi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1996, 228). Käytännön kehittämistyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun keinoja, kuten palvelumuotoilun prosessia sekä yhteiskehittämistä. Tiedonkeruun menetelmiksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen kyselytutkimus sekä työpaja.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhdistyvät tieteellinen tutkimus sekä niin kutsuttu kehittämisen arkiajattelu. Kehittämisen arkiajattelussa ratkaistaan ongelmia ja kehitetään käytänteitä niin tieteelliseen teoriaan kuin kehittämistyössä mukana olleiden perustelemattomiin päätelmiin perustuen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja tuottaa uutta tietoa käyttäen hyödyksi systemaattisesti ja kriittisesti kerättyä tietoa teoriasta ja käytännöstä. Tutkimuksellinen kehittämistyö hyödyntää monia erilaisia menetelmiä ja itse kehittämistyötä edistetään tiiviissä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa kohderyhmän kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 17-18.)

Konstruktivinen tutkimusote on tutkimuksellisen kehittämistyön yleinen lähestymistapa. Konstruktivinen tutkimus tähtää jonkin uuden konstruktion, eli tuotoksen, kuten suunnitelman, mallin, käsikirjan tai ohjeistuksen luomiseen käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Konstruktivinen tutkimus lähestymistapana sopii kehittämistyöhön, kun muutosta haetaan käytäntöön konkreettisen tuotoksen avulla tuottaen samalla uutta tietoa. (Ojala ym. 2009, 25, 38; Lukka 2001.) Konstruktivinen tutkimus on prosessina kuusivaiheinen alkaen tutkimusongelman etsimisestä ja päättyen ongelman ratkaisun, eli konstruktion arvioimiseen (Kuvio 5).



Kuvio 5. Konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheet (mukaillen Lukka 2001)

Teorian ja käytännön yhdistäminen on konstruktivisen tutkimuksen keskiössä. Käytännönläheinen ratkaisu tutkimusongelmaan syntyy olemassa olevan teorian sekä uuden käytännöstä kerätyn tiedon yhdistelmästä. (Ojala ym. 2009, 38, 65.) Kehittämistyön tekijän tehtävänä on olemassa olevan teoriaan tutustuminen ja sen tietämyksen sisällyttäminen koko prosessiin. Teoriaan tutustuessa kehittämistyön tekijä arvioi samalla tutkimusaiheen teoreettista merkittävyyttä. (Lukka 2001.) Kehitystyön tulos, eli konstruktio, arvioidaan teoreettisen näkökulman lisäksi myös toimivuuden sekä käytännön merkityksellisyyden näkökulmasta (Kuvio 6) (Ojala ym. 2009, 65).



Kuvio 6. Konstruktivisen tutkimuksen arvioitavat elementit (mukaillen Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 246)

Konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapa perustuu vuorovaikutteiseen kehittämiseen niin teorian ja käytännön kuin myös tutkimuksen tekijän ja sen hyödyntäjän välillä. Käytännössä tutkimuksen toimeksiantaja osallistuu käytännön kehittämistyöhön. Lähestymistavassa painotetaan yhteistyötä, erityisesti tulevan tuotoksen käyttäjien kanssa koko kehittämistyön ajan. (Ojala ym. 2009, 66, 68.) Vuorovaikutteisessa kehittämistyössä voidaan hyödyntää muotoiluajattelua. Muotoiluajattelu koostuu inspiraatiosta, ideoinnista ja implementoinnista. Toistuvien työvaiheiden kautta, eli inspiraatiota, ideointia sekä implementointia iteroiden, pystytään ratkaisemaan monitahoisiakin ongelmia sekä luomaan uusia innovaatioita. Muotoiluajattelu on moniulotteinen ja joustava ajattelutapa, jota voidaan soveltaa monipuolisesti organisaation kaikenlaiseen kehittämiseen. (Brown 2008, 88, 90.) Empatia käyttäjiä kohtaan, kurinalainen prototyyppi sekä avoimuus ja armollisuus epäonnistumisille ovat muotoiluajattelun periaatteita. Ottamalla muotoiluajattelun osaksi organisaation kehittämistä kehitetään samalla organisaatiokulttuuria joustavammaksi sekä innovatiivisemmaksi. (Kolko 2015, 68.)

Muotoiluajatteluun perustuu myös palvelumuotoilu, joka itsessään keskittyy erityisesti palvelupolun sekä siitä syntyvän kokemuksen muotoiluun asiakaslähtöisesti. (Stickdom, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 14.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä esihenkilön rooli nähtiin kehitettävänä yrityksen 'palveluna' esihenkilöille, muodostaen esi-

henkilöistä palvelun kohderyhmän. Tähän perustuen, tässä tutkimuksellisessa kehittämissä käytettiin erilaisia palvelumuotoilun keinoja, kuten palvelumuotoilun prosessia, menetelmiä ja työkaluja.

Palvelumuotoilun prosessi mukailee konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheita. Molemmilla prosesseilla painottuu teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta, vuorovaikutteinen kehittäminen, ideointi ja innovointi sekä ratkaisun testaus ennen implementointia. Palvelumuotoilun avulla varmistettiin kokonaisuudessaan kehitystyön suunnitelmallisuus, toteuttamista tukevien menetelmien valinnat sekä kehitystyön jatkuva arviointi. Palvelumuotoilun menetelmiä suosi myös toimeksiantaja palvelumuotoilun ollessa tuttua yrityksen esihenkilöille.

5.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöistä uuden palvelun luomista tai olemassa olevan palvelun kehittämistä. Tavoitteena on aina tuottaa mahdollisimman hyvä asiakaskokemus palvelun käyttäjälle. Palvelumuotoilun avulla voidaan luovasti yhdessä kehittäen ratkoa monitahoisia ongelmia ja luoda palveluita organisaation sisäiseen tai ulkoiseen käyttöön.

(Stickdorn ym. 2018, 19-20.)

Palvelumuotoilun ydin on asiakkaan ymmärtämisessä. Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 21) määrittelevät palvelumuotoilun olevan prosessin ja työkalujen lisäksi myös ajattelutapa. Tietyn ryhmän tai koko organisaation yhteinen ajattelutapa, missä yhdessä kehitetään asiakkaan näkökulmasta palvelusuhdetta ja palvelua tuotteena. Palvelumuotoilu prosessina varmistaa eri osapuolten yhteistoiminnan, iteratiivisen kehittämisen sekä osaamisen kasvattamisen. Iteratiivinen tarkoittaa tiettyjen työvaiheiden tarkoituksenmukaista toistuvuutta. Kaikki muotoiluprosessit ovat iteratiivisia, jotta prosessi itsessään varmistaisi ongelman jatkuvan tarkastelun ja kirkastamisen. Ongelman kirkastamisella tarkoitetaan ongelman kriittistä tarkastelua oikean ongelman ratkomisen varmistamiseksi.

(Stickdorn ym. 2018, 21, 27, 86, 99.)

Palvelu on aineeton 'tuote' tai 'hyödyke', jota ei voida omistaa vaan mitä ainoastaan käytetään. Palvelu voi olla toimintaa, kokemus, vuorovaikutustilanne tai tapahtumien summa, jolla palvelun käyttäjän ongelma ratkaistaan. Palvelun tarkoituksena on aina tuottaa jotakin arvoa sen käyttäjälle. Perinteisesti voidaan puhua, että arvo on se, mitä asiakas saa vastineeksi maksamastaan rahasta. Laajemmin palveluista puhuttaessa arvo voidaan määritellä siten, että mitä käyttäjä palvelusta hyötyy ja mitä käyttäjä palvelusta saa panostaessaan siihen esimerkiksi omaa aikaansa. Se mitä kukin lähtee palvelusta hakemaan,

mitä käyttäjä palvelusta haluaa saavuttaa, riippuu täysin käyttäjästä itsestään. Koska kokemus on aina subjektiivinen, voidaan palvelusta saatua arvoa luokitella ja määritellä niillä monella tapaa kuin mitä palvelun käyttäjä kulloinkin pitää arvokkaana tai tarpeellisenä. (Tuulaniemi 2011, 30-31, 59.)

Arvolupaus on määritelmä siitä, mitä ja minkälaista palvelua tarjotaan, mitä asiakas siitä hyötyy ja mikä tekee juuri kyseisestä palvelusta erityisen. Arvolupaus voi olla myös hyödyllisyyden lisäksi lupaus asiakkaan kokemasta tunteesta palvelua käytettäessä. (Kolko 2015, 68.) Arvolupauksen tarkoituksena on houkutella asiakkaita käyttämään palvelua, mutta myös vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelua kohtaan. Odotuksiin vaikuttavat myös asiakkaan edeltävät kokemukset kyseisistä tai vastaavista palveluista: kokiko asiakas saavansa odottamaansa hyötyä tai arvoa ja vastasiko palvelu odotuksia sekä mielikuvaa. Palvelumuotoilun keskiössä on ymmärtää asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia, jotta voidaan tuottaa entistä enemmän lisäarvoa asiakkaille. Palvelun käyttäjä tuottaa myös itse arvoa palvelua käytettäessä. Näin ollen palvelun tarjoajan tavoitteena on varmistaa, että palvelu tukee myös käyttäjän omaa arvotuantoa mahdollisimman hyvin. (Tuulaniemi 2011, 33, 40.)

Palvelukokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus itse palvelusta kokonaisuudessaan. Palvelumuotoilun tavoitteena on tehdä palvelukokemuksesta asiakkaalle aina mahdollisimman hyvä. Palvelukokemukseen voidaan vaikuttaa kehittämällä muun muassa palveluntarjoajan palveluprosessia, tiloja, tapoja viestiä ja vuorovaikuttaa sekä ylipäänsä minimoimalla mahdolliset kokemusta huonontavat tekijät. (Tuulaniemi 2011, 26.) Hyvin muotoiltu palvelu tuottaa hyvän palvelukokemuksen, mikä tyydyttää asiakkaan tarpeet, mutta myös toiveet. Palvelukokemuksesta saatu positiivinen käyttökokemus ja sen tuoma tunne sitouttaa palvelun käyttäjää. (Brown 2008, 92.)

Asiakasymmärrys on kohderyhmän tarpeiden, tavoitteiden ja odotusten syvempää tunnistamista. Palvelua suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää kohderyhmän tarpeita ja motiiveja palvelua kohtaan, jotta niihin voidaan vastata mahdollisimman kattavasti. Asiakasymmärrystä kasvatetaan tutkimuksella ja saatua aineistoa hyödynnetään kehittämisen suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, 142.) Asiakslähtöisessä ajattelussa ja asiakasymmärryksen syventämisessä on tärkeää luopua ennako-oletuksista. Tavoitteena on aidosti pyrkiä näkemään asiakkaan arkea asiakkaan näkökulmasta ja näin ollen tunnistaa tarpeita, joita asiakkaat itse eivät ole osanneet sanoittaa. (Maula & Maula 2019, 49.)

Palvelumuotoilu sisältää paljon erilaisia työkaluja erilaisiin kehittämisen tarpeisiin, minkä vuoksi palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monipuolisesti osana systemaattista liiketoi-

minnan kehittämistä. Sen avulla organisaatiossa pystytään luomaan palveluita, joissa yhdistyvät niin organisaation omat kuin myös asiakkaiden tarpeet. Tällainen toiminta itsessään ohjaa organisaatiota asiakaslähtöisempään ajatteluun. Asiakkaille suunnattujen palvelujen lisäksi palvelumuotoilun avulla voidaan tarkentaa esimerkiksi organisaation omaa strategista suuntaa ja kehittää organisaation omaa brändiä. (Tuulaniemi 2011, 58, 95.)

Palvelumuotoilu tuo monipuolisesti työkaluja myös organisaation sisäisten prosessien kehittämiseen. Uutta palvelua kehitettäessä palvelumuotoilun avulla voidaan visualisoida palvelun elementit ja ylipäänsä kuvata palvelu kokonaisuudessaan. Kuvaamalla palvelua visuaalisesti luodaan yhteistä sanastoa ja ymmärrystä palvelun molemmille osapuolille sekä annetaan työkaluja palvelun kehittämiseksi. Yhteiskehittämällä voidaan kehittää olemassa olevia palveluita sekä löytää uusia tarpeita, joita vasten voidaan taas luoda uusia palveluita. Palvelumuotoilun avulla voidaan vahvistaa myös brändiä. Palveluita brändätessä tulisi keskittyä tarkastelemaan, mikä palvelussa on ainutlaatuista ja miten se näkyy käyttäjälle. Toteutuuko palvelun tavoitteet ja onko ne selviä käyttäjälle ja onko kokemus palvelusta kaikkien osapuolten mielestä positiivinen. (Tuulaniemi, 2011, 51, 98, 100.)

Yhteiskehittäminen

Palveluiden kehittämistä yhdessä eri osapuolten ja asiantuntijoiden kanssa aina suunnitteluvaiheesta alkaen voidaan kutsua yhteiskehittämiseksi. Osapuolia ovat asiakas eli palvelun käyttäjä, joka on koko kehittämisen keskiössä omien tarpeiden, kokemusten ja toiveiden vuoksi sekä palvelun tarjoaja, jonka puolelta yhteiskehittämiseen osallistuu kaikki tarvittavat palveluun liittyvät asiantuntijat. Lisäksi yhteiskehittämiseen saatetaan osallistaa muita sidosryhmiä, mikäli he ovat osallisena palvelun toteutuksessa. (Tuulaniemi 2011, 116.) Yhteiskehittäminen palvelumuotoilussa tuo eri asiantuntijoita yhteen ja näin ollen vähentää organisaatiossa siiloutumista. Yhteiskehittäminen toimii kuin yhteisenä kielenä eri asiantuntijoiden kesken ja näin ollen auttaa osapuolia omaksumaan laajempaa näkökulmaa sekä ymmärtämään toinen toisiaan paremmin. (Stickdorn ym. 2018, 22.)

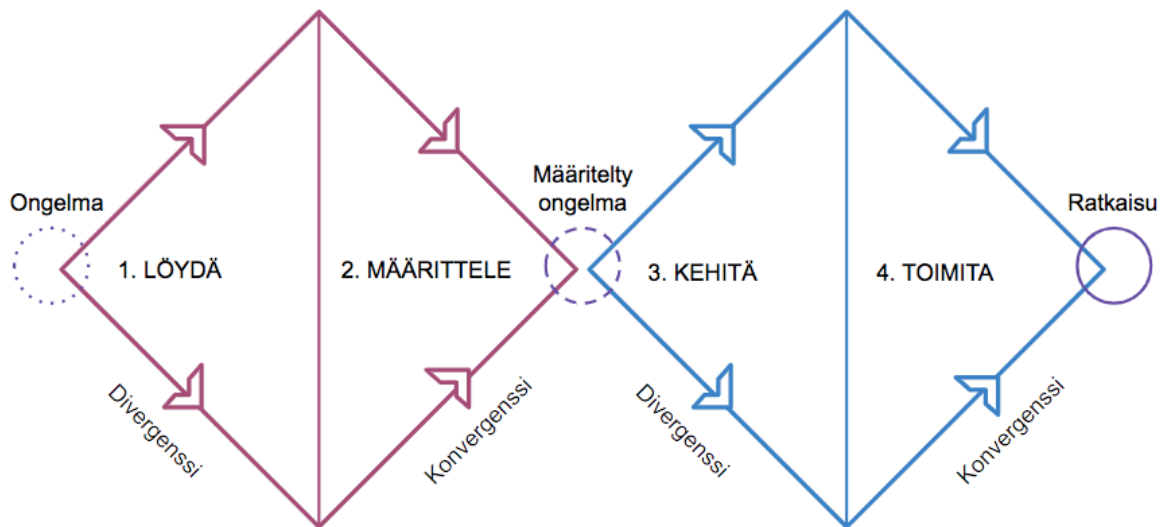
Yhteiskehittämisen tavoitteena on luoda mahdollisimman laaja ymmärrys osapuolten eri näkemyksistä, tarpeista ja motiiveista prosessin tiedonkeruuvaiheessa, jotta pystytään valitsemaan kehitysprosessiin sopivimmat elementit, joita yhdessä lähdetään jatkokehittämään. Yhteiskehittämällä on myös myönteinen vaikutus osapuolten sitouttamiseen, niin kehitysvaiheessa kuin uuden palvelun tuottamisessakin. Lisäksi loppukäyttäjän osallistaminen kehitystyöhön vahvistaa palvelun arvontuotantoa merkittävästi. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Eri alojen asiantuntijoiden sitouttaminen sekä yhteiskehittämisen hyödyt saadaan hyvällä fasilitoinnilla. Osaava fasilitaattori kykenee toimimaan eri tasoilla. Fasilitaattorin tulee fasilitoida koko kehittämisprosessia, ryhmätoimintaa kuin myös avustaa yksilöitä samanaikaisesti. Fasilitaattorin tehtäviin kuuluu aktiviteettien valitseminen, tiedon jakaminen sekä ryhmän motivointi ja tukeminen tavoitteita kohden. Esteitä poistamalla, konflikteja selvittämällä sekä yksilöitä monipuolisesti tukemalla fasilitaattori varmistaa ryhmän tuottavuuden. (Stickdorn ym. 2018, 391-392.)

Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoilussa keskeisintä on jo olemassa olevien, konkreettisten asioiden yhdistely sekä iteratiivinen kehittäminen. Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet pidetään kehittämistyön keskiössä koko prosessin ajan. Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Prosessi tarkoittaa toistuvien toimintojen sarjaa, joita noudattamalla edetään tapahtumaketjussa loogisesti. Palveluiden kehittämiseksi on lähes mahdotonta kuvata seikkaperäistä kuvausta niiden ainutlaatuisuuden vuoksi, mutta itse palvelumuotoilu sisältää aina tietyn toimintarungon, jota voidaan soveltaa tarpeiden mukaan. (Tuulaniemi 2011, 24, 126.) Toimintarungosta huolimatta palvelumuotoilussa lähdetään aina ensin etsimään 'oikeaa' ongelmaa ratkaisun tuottamisen sijaan. Tämän vuoksi kaikki palvelumuotoilun prosessit lähtevät liikkeelle asiakasyymmärryksen kasvattamisesta. Sopivimman palvelumuotoiluprosessin, menetelmien sekä työkalujen valitseminen projektin tavoitteiden ja toimintaympäristön näkökulmasta on osa palvelumuotoiluosaamista (Stickdorn ym. 2018, 14, 83).

Yksi tunnetuimpia palvelumuotoiluprosesseja on British Design Councilin kehittämä "The Double Diamond" eli tuplatimantti, joka perustuu muotoilulle tyypilliseen näkökulman laajentamiseen (divergenssi) ja kaventamiseen (konvergenssi). Divergenssi palvelumuotoilussa tarkoittaa avoimuutta kaiken mahdollisen tiedon, ideoiden ja mahdollisuuksien keräämiselle ja huomioimiselle. Konvergenssi palvelumuotoilussa tarkoittaa näkökulman kaventamista tiedon analysointia, valintoja ja päätöksiä. (Maula & Maula 2019, 187-188.) Onnistuneeseen projektiin tarvitaan molempia näkökulmia. Näkökulman laajentamisen avulla luodaan tarpeeksi pohjamateriaalia hyvien tulosten varmistamiseksi. Näkökulman kaventaminen puolestaan auttaa tekemään päätöksiä pohjamateriaalista tarkastelemalla myös projektille annettuja raameja ja rajoitteita esimerkiksi ajallisesti tai kustannusten puolesta. (Stickdorn ym. 2018, 86.) Näkökulman laajentamista ja kaventamista on mallissa kuvattu kahdella timantilla, jotka ovat jaettu yhteensä neljään eri vaiheeseen (Kuvio 7). (Maula & Maula 2019, 187-188.)



Kuvio 7. Tuplatimantti-prosessin neljä eri vaihetta (mukaillen British Design Council s.a; Palvelumuotoilu Palo 8.12.2018)

Ensimmäinen timantti, vaiheet 1. ja 2. kuvaavat ongelman ymmärtämisen ja määrittämisen vaiheita, kun taas toinen timantti, vaiheet 3. ja 4. keskittyvät ratkaisun kehittämiseen (Palvelumuotoilu Palo 8.12.2018). Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin tuplatimantin eri vaiheet.

Vaihe 1, Löydä (Discover). Palvelumuotoilu prosessi lähtee kokonaiskuvan hahmottamisesta keräämällä tietoa kaikista palveluun vaikuttavista tekijöistä. Puhutaan palvelun osista ja osakokonaisuuksista. Tärkeää on saavuttaa kattava ymmärrys kaikkien osien ja osakokonaisuuksien ominaisuuksista: mahdollisista haasteista, menetelmistä, työkaluista, terminologiasta sekä olemassa olevasta prosessista palveluun liittyen. Saavutettua kokonaiskuva on tarkasteltava palvelun osia ja osakokonaisuuksia käytännön kautta. Myös asiakasymmärryksen kasvattaminen on tärkeää palvelun kehittämisen suunnittelussa. (Tuulaniemi 2011, 58, 142.) Empaattisuus on palvelumuotoilijan tärkeä kyky asiakasymmärryksen kasvattamisessa. Empaattisuutta tarvitaan, kun muotoiltava palvelu on ihmislähtöinen. Empatian avulla palvelumuotoilija pystyy paremmin ymmärtämään asiakkaiden arvomaailmaa sekä tarpeita ja näkemään palvelun asiakkaan näkökulmasta. (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University 2018, 3-4.)

Tuplatimantin ensimmäisessä vaiheessa pyritään löytämään laajalti kaikki näkökulmat ongelmaan liittyen. Näkökulmia löydetään keräämällä tietoa eri menetelmillä monipuolisesti eri lähteistä. (Maula & Maula 2019, 189.) Tiedonkeruun menetelmiä ovat muun muassa kirjallisuuskatsaus, erilaiset kyselyt ja haastattelut, visualisointi sekä työpajat ja aivoriihet

(British Design Council s.a). Tiedonkeruuvaiheen avulla palvelumuotoilija sekä kehittämissä työtä tekevä tiimi pääsevät irti omista ennakko-olettamuksistaan (Stickdorn ym. 2018, 98).

Tässä tutkimuksessa tietoa kerättiin kirjallisuuskatsauksella ja laadullisella kyselytutkimuksella kohderyhmän näkökulman eli asiakasymmärryksen sekä aiheen kokonaisuuden hahmottamiseksi. Lisäksi ensimmäisessä vaiheessa kerättiin taustatietoja Schibsted Suomi Oy:stä kehittämistyön tueksi.

Vaihe 2, Määrittele (Define). Kohderyhmältä kerättyä aineistoa hyödynnetään kehittämistyön suunnittelussa (Tuulaniemi 2011, 142). Ensimmäisessä vaiheessa kerätty tieto analysoidaan ja näkökulmaa lähdetään kaventamaan. Tavoitteena on rajata ongelma löytämällä kaikista tärkeimmät ja keskeisimmät kehitettävät tekijät. (Maula & Maula 2019, 189.)

Määrittelyvaiheessa on tärkeää tarkastella tutkimusongelmaa uuden kerätyn tiedon valossa. Kerätyn tiedon ja havaintojen avulla näkökulmaa lähdetään kaventamaan ja tutkimusongelmaa rajaamaan. Tavoitteena on muodostaa näkökulma ongelmaan ja valita kehitettävät tekijät, joita kehittämällä pyritään ratkaisemaan ongelma ja saavuttamaan lopputulos. (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University 2018, 5-6.)

Tässä kehittämistyössä keskeisimmät yhteiskehittämisen kohteena olevat kehitettävät tekijät määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa kohderyhmän kyselytutkimuksen tuloksiin, tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin perustuen.

Vaihe 3, Kehitä (Develop). Palvelumuotoilu perustuu osallistamiseen. Kehittämään otetaan mukaan kaikki palvelun kannalta tärkeät osapuolet, kuten palvelun tarjoaja ja käyttäjät. Varhainen osallistaminen palvelumuotoilun prosessiin myös sitouttaa osapuolia kehittämistyöhön. (Tuulaniemi 2011, 28.) Kolmannessa vaiheessa määriteltyä ongelmaa ja siihen liittyviä tekijöitä lähdetään kehittämään ideoimalla ja luomalla uusia ratkaisuja (Maula & Maula 2019, 189).

Kehittämävaiheessa on tärkeää näkökulman laajentaminen. Tarkoituksena on innovoida ja löytää useita uusia ja monipuolisia ratkaisuja sekä vaihtoehtoja määriteltyyn ongelmaan. (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University 2018, 7-8.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin yhteiskehittämistä, joka toteutettiin työpaja-menetelmällä kohderyhmän kanssa. Työpajan tavoitteet määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa perustuen tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin.

Vaihe 4, Toimita (Deliver). Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa viimeistellään, testataan ja esitellään muotoiluprosessin tuotos. Lisäksi tuotokseen pyydetään palautetta jatkokehittämistä sekä tulosten arviointia varten. (British Design Council s.a.)

Palvelumuotoilussa lopputuloksen tuottamiseen käytetään palvelun prototyyppiä. Käytännössä prototyyppin tarkoituksena on oppia tuotteen tai idean vahvuuksista ja heikkouksista jatkokehittämistä varten. (Brown 2008, 87.) Prototyyppi on luonnos, versio, tuotos tai jokin muu kehittämistyön tuloksen muoto, jota viimeistellään testaamalla ja näkökulmia keräämällä. Prototyyppiä voidaan käyttää lopputuloksen hahmottelemisessa, jolloin lopputulosta luodaan ja ideoidaan pienemmissä osakokonaisuuksissa. Prototyyppiä käytetään myös tuotoksen arviointiin, jolloin osakokonaisuuksia testataan ja tietoa kerätään parhaimman lopputuloksen löytämiseksi. Lisäksi prototyyppiä voidaan käyttää kommunikoinnissa ja lopputuloksen esittelyssä, jolloin lopputuloksesta kerrotaan tärkeimpiä näkökulmia aina yleisöön perustuen. (Stickdorn ym. 2018, 212-213.) Prototyyppillä voidaan testata ja tuotoksen kehittämisen sekä kommunikoinnin lisäksi edelleen syventää asiakasymmärrystä sekä arvioida koko kehittämistyön kulkua. (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University 2018, 9-11.)

Vaikka palvelun prototyyppi ei ole fyysinen tuote, tulee sen olla arviointia varten 'käsin kosketeltavissa' eli kuvattuna auki. Prototyyppiä testatessa sen ei tule olla viimeistely, jotta saatu palaute on helpompi ottaa huomioon pienemmällä vaivalla. (Brown 2008, 87.) Keskeneneräisten prototyyppien visualisointi ja niiden esillä olo vahvistaa ennakkoluulotonta organisaatiokulttuuria, mikä puolestaan edistää kokeilukulttuuria (Kolko 2015, 69).

Tässä tutkimuksessa viimeistelyvaiheessa analysoitiin työpajasta kertynyttä aineistoa sekä muodostettiin ja dokumentoitiin esihenkilön roolikuvauksen prototyyppi perustuen koko prosessin aikana kerättyyn aineistoon. Lisäksi varmistettiin, että esihenkilön roolikuvaus vastaa tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin. Prototyyppi eli dokumentoitu esihenkilön roolikuvaus luotiin iteroivaa prosessia noudattaen, jolloin roolikuvaus kehittyi vaiheittain testaamalla roolikuvausta toimeksiantajan edustajalla. Tämän jälkeen lopputulos testattiin vielä kohderyhmällä. Kohderyhmälle suunnatussa testausta varten järjestetyssä esittelytilaisuudessa pyydettiin palautetta tuloksista eli esihenkilön roolikuvauksesta, tulosten arviointia ja jatkokehittämistä varten.

5.2 Työpaja menetelmänä

Yhteiskehittäminen on työtapana, joka toteutetaan erilaisilla kehittämisen työkaluilla ja menetelmillä. Tyypillinen menetelmä toteuttaa yhteiskehittämistä on työpaja joko ryhmätyötilassa tai virtuaaliympäristössä. Valittaessa ympäristöä työpajan toteuttamiselle on tärkeää

varmistaa, että ympäristössä tiedon kulku on helppoa eli tietoa voidaan jakaa ja kommentoida mahdollisimman sujuvasti. Itse palvelumuotoilijan tehtävänä yhteiskehittämisessä on varmistaa koko kehittämisprosessin sujuva läpiviemi sekä määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen. (Tuulaniemi 2011, 118.)

Työpajan läpiviennistä vastaa fasilitaattori. Fasilitaattorin tulee alkuun saada ryhmän luottamus työn ohjaamisesta tavoitteita kohden. Luottamusta rakennetaan sanoittamalla työpajan ja päivän kulkua, aikataulua, menetelmiä, perustelemalla valintoja sekä kertomalla periaatteita esimerkiksi ryhmän yhteiselle päätöksenteolle. Lisäksi fasilitaattorin tulee käydä läpi oma roolinsa. Usein fasilitaattori ei itse osallistu itse kehittämistyöhön, jotta fasilitaattori voi keskittyä niin yksilöiden kuin koko ryhmän toiminnan tukemiseen sekä työpajan etenemisen varmistamiseen. (Stickdorn ym. 2018, 393.)

Työpaja koostuu kolmesta osuudesta: aloitus, työskentely ja reflektointi. Aloituserosuudessa onnistunutta työpajaa varten fasilitaattorin tulee ensin luoda osallistujille turvallinen ympäristö. Turvallisessa ympäristössä ei pelätä epäonnistumista, mikä on innovoinnin edellytys. Turvallisuuden tunnetta voidaan vahvistaa erilaisilla tekniikoilla. Työskentely-ympäristön rauhoittamisen lisäksi työpaja voidaan aloittaa esimerkiksi kertomalla projektin taustoista, mihin työpajan tavoitteet liittyvät sekä näyttämällä päivän agendaa sekä selittämällä auki työpajan aktiviteetteja ja niihin liittyviä termejä. Usein myös 'lämmittelytehtävä' auttaa päivän aiheeseen orientoitumisessa sekä energisemmän tunnelman luomisessa. (Stickdorn ym. 2018, 399, 407.)

Työskentelyosuudessa käytetään erilaisia menetelmiä työpajan tavoitteiden edistämiseksi. Menetelmät valitaan tavoitteiden mukaisesti ja niitä voi työpajassa olla useita. Ideointia tukevat muun muassa erilaiset fasilitoidut aivoriihet, keskustelut sekä prototyyppiointi. (Stickdorn ym. 2018, 404.) Menetelmät tulisi hyödyntää monipuolisesti yksilö-, pari- sekä ryhmätyöskentelyä. Monipuoliset työskentelytavat auttavat näkökulmien vaihtamisessa sekä pitävät mielen virkeänä työpajan ajan. (GrapePeople 27.12.2019.)

Meta-menetelmäksi kutsuttu Me-We-Us työpajamenetelmä soveltuu menetelmäksi, kun käsiteltävänä on vain yksi aihe. Menetelmä varmistaa kaikkien osallistujien tasapuolisen osallistumisen eri kokoonpanoissa tapahtuvien työskentelyvaiheiden kautta. Työskentelyvaiheita ovat yksilö-, pienryhmä- sekä koko ryhmänä työskentely. (Van der Beek 14.3.2016.)

5.3 Kysely tiedonkeruun menetelmänä

Kysely tiedonkeruun menetelmänä soveltuu laajan tutkimusaineiston keräämiseen. Kyselyn avulla voidaan suureltakin kohderyhmältä kysyä monipuolisesti asioita suhteellisen nopeasti. Menetelmänä kysely on tehokas mutta toisinaan kerätty tieto voi jäädä pinnalliselle tasolle. Tämä johtuu muun muassa siitä, että kyselyn kautta ei pystytä tulkitsemaan vastaajan tietämystä tutkittavasta aiheesta tai miten kyselyn kysymykset ovat todellisuudessa ymmärretty. Tiedonkeruuseen ja tiedon luotettavuuteen voidaan kuitenkin vaikuttaa itse kysymysten asettelulla sekä ymmärtämällä vastauksiin vaikuttavia tekijöitä. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Kysely on määrällisen tutkimuksen menetelmä, jonka avulla kerätään järjestelmällisesti tietoa tietystä ilmiöstä eli tutkimuksen kohteesta. Ilmiö määrittyy tutkimuksen tavoitteisiin perustuen. Kysely voidaan täyttää joko haastattelijan toimesta kasvokkain tai puhelimitse tai niin, että vastaaja itse täyttää sähköisen- tai paperisen lomakkeen (Ojasalo ym. 2009, 108-109). Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia esihenkilön keskeisiä vastuita ja tehtäviä. Kyselytutkimuksen kohderyhmä on kaikki yrityksen esihenkilöt. Esihenkilöille lähtenyt kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella, jonka vastaaja täytti itse.

Kyselyä laatiessa tulee tutkijan olla perehtynyt tutkittavaan aiheeseen laadukkaiden kysymysten varmistamiseksi. Kyselyn kysymykset pohjautuvat koko tutkimukset tavoitteisiin. Kyselylomakkeen tulee sisältää ainoastaan tutkimuksen kannalta tarvittavat kysymykset. Huolellisesti tehty kyselylomake varmistaa, että mitään tarpeellista ei jää kysymättä ja että tietoa saadaan tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 116.)

Lomakkeen tulee olla selkeä niin kysymyksiltään kuin ulkoasultaankin. Ohjeistuksen ja kysymysten asettelun tulee olla helposti ymmärrettäviä. Vastaamisen ei pitäisi kestää 15 – 20 minuuttia kauempaa, jotta kyselyn pituus ei heikennä vastaamishalukkuutta. Laadukkaassa kyselyssä vastaaja sekä haluaa että osaa vastata kysymyksiin ja kysymykset ymmärretään samalla tavalla. Tutkijan tulee laatia kysely käyttäen selkeää, täsmällistä ja yksinkertaista kieltä. (Ojasalo ym. 2009, 116.)

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran suosituslista kyselylomakkeen laadintaan (1996, 197-198):

1. Laadi yksiselitteisiä kysymyksiä selvyuden varmistamiseksi.
2. Suosi tarkkoja kysymyksiä yleisluontoisten kysymysten sijaan.
3. Suosi lyhyitä kysymyksiä pitkien kysymysten sijaan.
4. Varmista, että kysymyksessä kysytään aina yhtä asiaa kerrallaan.
5. ”Ei mielipidettä” -vaihtoehto tulisi aina olla tarjolla.
6. Suosi monivalintavaihtoehtoja, ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä” väittämien sijaan.
7. Tarkastele kysymysten lopullista määrää ja järjestystä huolella.

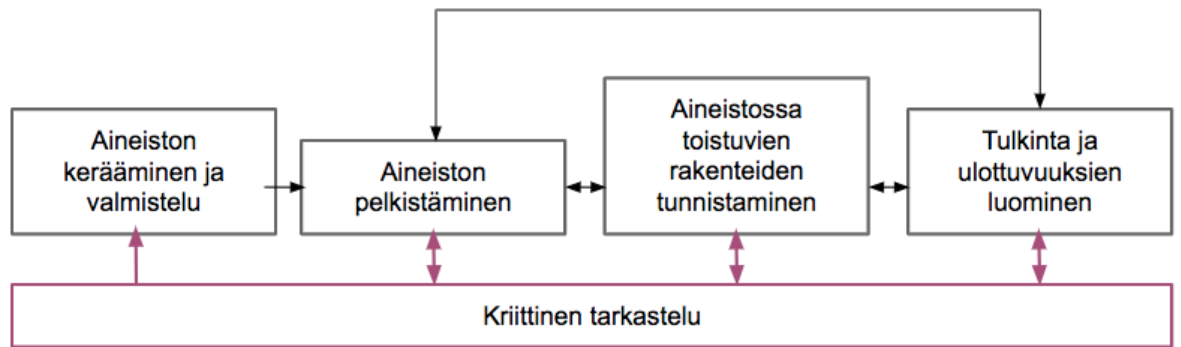
8. Varmista lopuksi valittujen sanojen ja kysymysten ymmärrettävyys myös vastaajan näkökulmasta.

Lomake aloitetaan helpoimmilla kysymyksillä vastaushalukkuuden säilyttämiseksi. Kysymysten tarkkuuteen tulee kiinnittää erityistä huomioita. Tulosten analysointivaiheessa voi tarvittaessa yhdistää vastauksia, mutta yksittäisten vastausten joukosta ei voi enää erikseen poimia tarkempia yksityiskohtia liitettäväksi eri kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä tulee käyttää ainoastaan perustellusta syystä tai jos tiedetään ennakkoon, että vastaajat ovat aktiivisia tuomaan oman kantansa esiin. (Ojasalo ym. 2009, 117.) Avoimet kysymykset eivät anna valmiita vastausvaihtoehtoja vaan antavat vastaajalle vapauden ilmaista tietämystään aiheesta vapaasti. (Hirsijärvi ym. 1996, 196.) Tässä laadullisessa kyselytutkimuksessa käytettiin pelkästään avoimia kysymyksiä kohderyhmän mahdollisimman laajan näkökulman hahmottamisen varmistamiseksi.

Kyselylomake tulee testata ennen sen lähettämistä, jotta minimoidaan kyselylomakkeen epäselvyydestä tai muista mahdollisista virheistä johtuvien väärinymmärrysten toistuminen. Kyselylomakkeen testauksen jälkeen voidaan tarvittaessa muokata kysymysten asetelua tai tehdä tarvittavia täydennyksiä kyselylomakkeeseen. (Ojasalo ym. 2009, 117.)

Kyselylomakkeen mukana tulee lähettää saatekirje, jossa ilmenee mistä kyselyssä on kyse sekä tarvittavia lisäohjeita kyselyn täyttämiseen. Esimerkillinen saatekirje sisältää tutkimuksen tarkoituksen lisäksi tutkimuksen kohderyhmän, vastaamisen tarpeellisuuden, kyselylomakkeen palautuspäivämäärän, etukäteiskiitokset sekä kyselyn laatijan yhteystiedot jatkokysymyksiä varten. Saatekirjeen tulisi itsessään olla selkeä sekä herättää vastaajassa luottamusta sekä motivaatiota vastaamiseen. Näillä on suora vaikutus vastausprosenttiin sekä kyselytutkimuksen onnistumiseen. (Ojasalo ym. 2009, 118.)

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimuksesta saatu aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen yleistä analysointimallia mukaillen. Laadullisen tutkimuksen yleinen analysointimalli sisältää viisi vaihetta (Kuvio 8).



Kuvio 8. Laadullisen tutkimuksen analysointimalli (mukaillen Ojasalo ym. 2011, 123)

Aineiston keräämisen jälkeen aineisto tulee valmistella ennen aineiston analysointia. Valmisteluun kuuluu aineiston muokkaaminen ja mahdollinen litterointi digitaaliseen ympäristöön sekä aineiston selkeyttäminen. (Ojasalo ym. 2011, 123.) Tässä tutkimuksessa aineisto siirrettiin SurveyPal-kyselylomaketyökalusta Google sheet-taulukkokäyttöalustaan. Aineisto jaettiin omille välilehdille ja otsikoitiin kysymysten mukaan aineiston koodaamista, ryhmittelyä ja toistuvien rakenteiden tunnistamista varten.

Aineiston ryhmittelyllä tarkoitetaan koodatun alkuperäisaineiston toistuvuuksien ja toisaalta eroavaisuuksien etsimistä. Aineiston koodaamisella tarkoitetaan aineistoon tehtyjä merkintöjä ja luokitteluja, joiden avulla aineiston käsittely helpottuu. Merkinnät voivat olla esimerkiksi värejä tai kirjaimia. Koodaamalla saadaan korostettua oleellisia asioita ja asioiden yhteyttä kvantifiointia varten. Kvantifioinnissa lasketaan aineistoista tiettyjä toistuvuuksia eli frekvenssejä. Aineistoa voidaan analysoida laskemalla esimerkiksi koodien eri elementtien lukumääriä ja tehdä niistä päätelmiä. Kvantifointi auttaa jäsentämään aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä kyselytutkimuksessa aineisto koodattiin väreillä toistuvuuksien hahmottamiseksi. Havainnot toistuvuuksista perustuivat Zipfin lain oletukseen siitä, että asian toistuvuus kuvaa asian tärkeyttä (Ojasalo ym. 2011, 128).

6 Toteutus ja tulokset

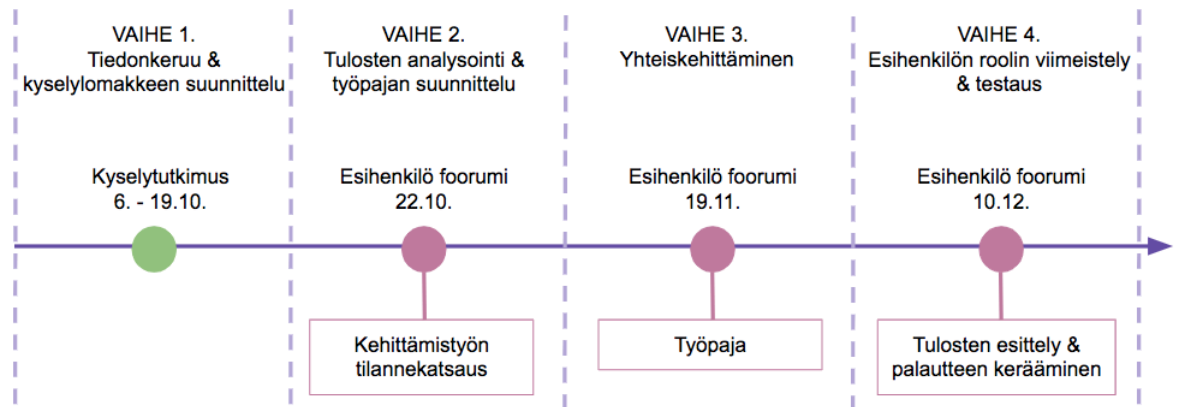
Kehittämistyö toteutettiin toimeksiantajan edellyttämän aikataulun mukaisesti aikavälillä syyskuu – joulukuu 2020. Kehittämistyötä olivat tekemässä opinnäytetyön tekijä, joka toimii yrityksessä HR-asiantuntijan tehtävissä, yrityksen henkilöstöjohtaja toimeksiantajan edustajana sekä yrityksen kaikki esihenkilöt kohderyhmän ominaisuudessa.

Ennen palvelumuotoiluprosessin ensimmäistä vaihetta selkeytettiin kehittämistyön suunnitelma työn eri vaiheista (Taulukko 1) ja niihin liittyvistä toimenpiteistä, suunnitelma kehittämistyöhön liittyvästä viestinnästä sekä valittiin tiedonkeruumenetelmät ja luotiin tarkempi aikataulu kehittämistyön toimenpiteitä varten.

Taulukko 1. Kehittämistyön alustava työvaiheistus

Syyskuu 2020	Lokakuu 2020
<ul style="list-style-type: none">- Työn tavoitteiden määrittely yhdessä toimeksiantajan kanssa- Tutkimusmetodien valinta ja valmistelu- Kehittämistyön aikataulutus- Viestintäsuunnitelma	<ul style="list-style-type: none">- Kehittämistyön esittely- Esihenkilöille suunnatun kyselyn toteutus ja tulosten analysointi- Kehittämistyön rajaus yhdessä toimeksiantajan kanssa- Yhteiskehittämisen työpajan suunnittelu
Marraskuu 2020	Joulukuu 2020
<ul style="list-style-type: none">- Työpajan toteutus ja tulosten analysointi- Esihenkilön roolin määrittely ja dokumentointi- Tulosten läpikäynti toimeksiantajan kanssa	<ul style="list-style-type: none">- Tulosten esittely esihenkilöille- Palautteen kerääminen- Esihenkilön roolikuvauksen viimeistely- Työn arviointi

Kehittämistyön viestintäkanaviksi valikoituivat esihenkilöiden oma kanava Slack-viestintäsovelluksessa ja kerran kuussa järjestettävät esihenkilöiden foorumit. Esihenkilöiden foorumit ovat henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden yhteisiä velvoittavia kokoontumisia, joissa käsitellään yritykseen sekä esihenkilötyöhön liittyviä asioita. Jotta esihenkilöiden osallistuminen kehittämistyöhön ei olisi riippuvaista heidän henkilökohtaisista aikatauluisistaan, kehittämistyöhön liittyvät toimenpiteet aikataulutettiin esihenkilöiden foorumeiden mukaan (Kuvio 9).

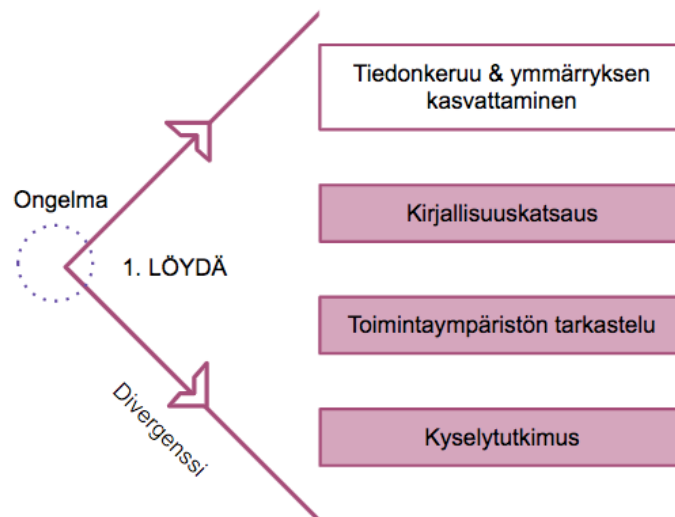


Kuvio 9. Aikajana, kehittämistyön vaiheet ja esihenkilöfoorunit

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tutkimuksen käytännön toteutus palvelumuotoilun prosessin, tuplatimantin, neljää eri vaihetta mukaillen.

6.1 Vaihe 1: Löydä – tiedonkeruu

Kehittämistyö aloitettiin tiedonkeruulla (Kuvio 10). Kehittämistyön tueksi kerättiin taustatietoja kirjallisuudesta, yrityksestä ja kehittämistyöhön osallistuvilta kohderyhmältä eli esihenkilöiltä.



Kuvio 10. Tuplatimantti-prosessin mukaiset ensimmäisen vaiheen toimenpiteet (mukaillen British Design Council s.a)

Aluksi oli ymmärrettävä kehittämistyön toimintaympäristö sekä muut mahdolliset kehittämistyön tuloksiin vaikuttavat tekijät. Kehittämistyön tavoitteen eli esihenkilön roolin määrittämisen näkökulmasta kehittämistyöhön vaikuttavia tekijöitä olivat:

- Schibsted Suomi Oy:n arvot

- Schibsted Suomi Oy:n operointimalli
- Schibsted Suomi Oy:n johtamisen filosofia

Syksyllä 2020 Schibsted Suomi Oy:hyn luotiin uudet arvot yhteiskehittämällä henkilöstön kanssa (Kuva 1):



Kuva 1. Schibsted Suomi Oy:n arvot (Schibsted Suomi Oy 2020)

Arvot luotiin ohjaamaan yrityksen toimintaa sisäisesti yksilö- ja tiimitasolla. Lisäksi arvoilla ohjataan asiakkaille ja muille sidosryhmille näkyvää toimintaa. Arvot koskevat koko yritystä, joten niiden tulee olla osa esihenkilön roolia. Esihenkilöt vaikuttavat omalla toiminnallaan siihen, miten arvoja toteutetaan koko yrityksen tasolla.

Kehittämistyön aikana Schibsted Suomi Oy:ssä siirryttiin uuteen OKR-tavoitejohtamisen malliin. OKR-tavoitejohtamisen malli on koko yrityksen operointimalli, eikä kuvasta lähijohdamista tai esihenkilötyötä. OKR-mallin myötä yritykseen luotiin myös muita johtamistehtäviä esihenkilön roolin lisäksi. Nämä johtamistehtävät painottuvat projektien ja projektitiimien fasilitointiin, eivätkä sisällä esihenkilötyön vastuita tai tehtäviä. Esihenkilön roolia määriteltäessä OKR-malliin pohjautuvat johtamistehtävät ja niihin liittyvät vastuut rajattiin kehittämistyön ulkopuolelle. Lisää OKR-tavoitejohtamisen mallista on kirjoitettu tämän opinnäytetyön luvussa 3.2.

Schibsted Suomi Oy:ssä ei ole paikallisesti määriteltyä omaa johtamisen filosofiaa. Schibsted mediakonsernissa, johon yritys kuuluu, on sen sijaan määritelty johtamisen periaatteet. Konsernissa järjestetään vuonna 2021 koulutus johtamisen periaatteista, johon esihenkilöiden on määrä osallistua. Johtamisen periaatteiden ollessa valmis kokonaisuus,

ne jätettiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Kehittämistyön aikana Schibstedin esihenkilöt perehdytettiin johtamisen periaatteisiin niiltä osin, kuin ne vaikuttavat esihenkilöiden vastuiden ja tehtävien määrittelyyn.

Kyselytutkimus

Kohderyhmäymmärryksen syventämiseksi yrityksen kaikille esihenkilöille laadittiin kyselytutkimus. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa esihenkilöiden ennako-odotuksia ja käsityksiä esihenkilön roolin tärkeimmistä tehtävistä, ominaisuuksista ja osaamisalueista. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin esihenkilöiden ajatuksia siitä, mitä erityistä tulisi ottaa huomioon esihenkilön roolin määrittelyssä sekä perehdytyksissä.

Kyselytutkimus esiteltiin osana esihenkilön roolin kehittämistyötä esihenkilöiden omassa sisäisessä viestintäkanavassa. Kehittämistyön esittely sisälsi kuvauksen kehittämistyön tavoitteista, aikataulusta sekä linkin esihenkilöille suunnattuun sähköiseen kyselyyn. Kysely toteutettiin toimeksiantajan käyttämällä ja esihenkilöille tutulla SurveyPal-työkalulla. Kyselylomake tehtiin englannin kielellä, joka on yrityksen virallinen työkieli. Kysely (Liite 1) oli auki ajalla 6. - 19.10.2020. Esihenkilöillä oli 14 päivää aikaa kyselyyn vastaamiseen.

Kyselylomake alkoi saatetekstillä, jossa kerrottiin kyselyn tavoite sekä rajaus siitä, että kysymyksiin tuli vastata esihenkilön rooliin liittyen, ilman ammattiryhmien johtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Lisäksi saatetekstissä muistutettiin kyselyn sulkeutumisen ajankohdasta ja kehoitettiin olemaan yhteydessä opinnäytetyön tekijään mahdollisissa lisäkysymyksissä. Kyselylomakkeessa pyydettiin ensimmäiseksi vastaajan nimi tarvittavien lisätietojen varmistamiseksi.

Kyselylomake koostui seuraavista avoimista kysymyksistä:

1. Määrittele viisi esihenkilön tärkeintä ominaisuutta
2. Määrittele viisi esihenkilön tärkeintä tehtävää
3. Määrittele kolme esihenkilön tärkeintä osaamisaluetta
4. Mitä tulisi erityisesti ottaa huomioon roolia määriteltäessä?
5. Mitä tulisi erityisesti ottaa huomioon roolin käyttöönotossa?
6. Muita kommentteja ja terveisiä

Vastausten kattavuuden varmistamiseksi kaikki kysymykset olivat merkitty pakollisiksi viimeisenä olevaa kommentointimahdollisuutta lukuun ottamatta.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin määrittelemään esihenkilön viisi tärkeintä ominaisuutta. Kysymyksellä kartoitettiin esihenkilöiden omia ajatuksia ja asenteita lähijohtamisesta sekä niitä ominaisuuksia, joita esihenkilöt olivat tarvinneet tai kaivanneet roolissaan onnistuakseen.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin määrittelemään esihenkilön viisi tärkeintä tehtävää. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin (TK1 & TK2) sekä ymmärtämään esihenkilön roolin tarpeellisuutta, tarkoitusta ja ennakoajatuksia esihenkilön roolin vaikuttavuudesta sekä keskeisistä tavoitteista.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin määrittelemään kolme esihenkilön tärkeintä osaamisaluetta. Näitä kartoittaessa pyrittiin ymmärtämään kohderyhmän omia osaamisalueita sekä odotuksia tulevan esihenkilön roolin tarpeellisista osaamisalueista ja mahdollisista vaikuttamisalueista yrityksessä.

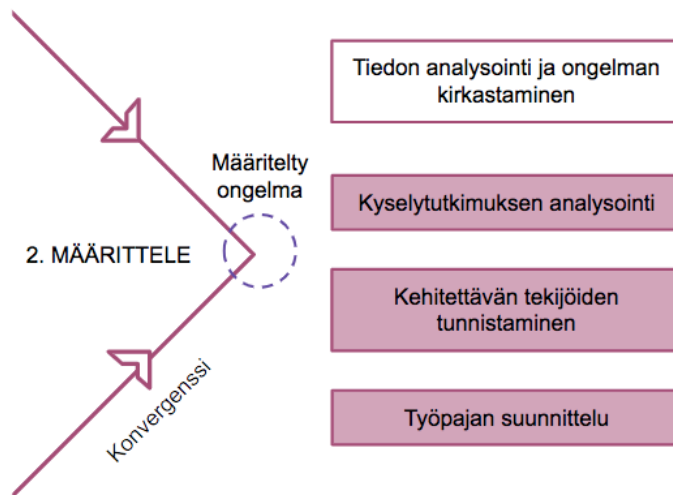
Neljännessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kuvaamaan asioita, joita tulisi erityisesti ottaa huomioon esihenkilön roolia määriteltäessä. Tällä kysymyksellä tavoiteltiin ennakoajatuksia johtamistyylillä sekä pyrittiin laajentamaan näkökulmaa rooliin liittyviin mahdollisiin huoliin tai haasteisiin.

Viidennessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kuvaamaan asioita, joita tulisi erityisesti ottaa huomioon esihenkilön roolin käyttöönotossa. Tämän kysymyksen tavoite oli laajentaa ymmärrystä esihenkilöiden erityisistä perehdytys- ja koulutustarpeista sekä toiveista. Lisäksi kysymyksellä pyrittiin löytämään näkökulmia mahdollisiin huoliin tai haasteisiin roolin käyttöönottoon liittyen.

Kuudennessa kysymyksessä, joka ei ollut pakollinen, pyydettiin antamaan kommentteja ja terveisiä kehittämistyöhön liittyen. Tällä kysymyksellä pyrittiin antamaan esihenkilöille vapaus tuoda sellaisia ajatuksia esille, jotka eivät olisi tulleet esiin kyselylomakkeen aiemmissä kysymyksissä. Lisäksi vastaaja pystyi halutessaan kertomaan omia ajatuksiaan koko kehittämistyöstä.

6.2 Vaihe 2: Määrittele – tiedon analysointi ja ongelman kirkastaminen

Tiedonkeruuvaiheen jälkeen alkoi tiedon analysointivaihe, jonka tavoitteena oli kirkastaa tutkimusongelmaa uuteen tietoon pohjautuen ja tehdä päätöksiä kehitettävistä osuuksista ongelman ratkaisemiseksi (Kuvio 11). Kerätyn tiedon ja tutkimuskysymysten avulla suunniteltiin työpaja yhteiskehittämistä varten.



Kuvio 11. Tuplatimantti-prosessin mukaiset toisen vaiheen toimenpiteet (mukaillen British Design Council s.a)

Kysely lähetettiin 32 esihenkilölle, joista kaikki vastasivat kyselyyn. Vastausprosentti oli 100%. Kyselystä saatu aineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen yleistä analysointimal-
lia mukaillen.

Kyselylomakkeen kysymyksissä 1-3 pyydettiin luettelemaan tietty määrä vastauksia. Tä-
hän vastausmalliin ohjattiin antamalla yhtä monta avointa vastauskenttää kuin vastauksia
toivottiin sekä otsikoimalla ne esimerkiksi 'Ominaisuus #1', 'Ominaisuus #2' ja niin edel-
leen. Tästä huolimatta osa vastaajista antoi useita vastauksia samaan vastauskenttään,
joten vastauksista tuli määrällisesti odotettua enemmän sisältöä. Odotettua hieman laa-
jempi aineisto ei heikentänyt tutkimustuloksia tai niiden käytettävyyttä, koska kyselyn tar-
koituksena oli syventää kohderyhmäymmärrystä ja kerätä aineistoa kehittämistyöhön. Ai-
neiston analysointia ja kvantifiointia varten opinnäytetyön tekijä erotteli samaan vastaus-
kenttään annetut vastaukset. Kvantifioinnissa oli tärkeämpää tarkastella toistuvia raken-
teita ja asiasisältöjä kuin vertailla kohderyhmän vastauksia keskenään.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin luettelemaan viisi esihenkilön tärkeintä ominai-
suutta. Kohderyhmän kaikista vastauksista esihenkilön tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nou-
sivat seuraavat viisi ominaisuutta (Taulukko 2).

Taulukko 2. Esihenkilön viisi tärkeintä ominaisuutta

Ominaisuus	Toistuvuus (kpl)
Empaattinen	13

Luotettava	13
Hyvä kommunikoiija	10
Hyvä kuuntelija	10
Valmentava	10

Toisessa kysymyksessä pyydettiin luettelemaan viisi esihenkilön tärkeintä tehtävää. Kohderyhmän kaikista vastauksista esihenkilön tärkeimmiksi tehtäviksi nousivat seuraavat viisi tehtävää (Taulukko 3).

Taulukko 3. Esihenkilön 5 tärkeintä tehtävää

Tehtävä	Toistuvuus (kpl)
Suunnan näyttäminen	17
Esteiden poistaminen, auttaminen	17
Kehittymisen tukeminen	16
Tiedonjako	13
Yhteydenpito tiimiläisten kanssa	12

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin luettelemaan kolme esihenkilön tärkeintä osaamisaluetta. Kohderyhmän kaikista vastauksista esihenkilön tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat seuraavat kolme osaamisaluetta (Taulukko 4).

Taulukko 4. Esihenkilön 3 tärkeintä osaamisaluetta

Osaamisalue	Toistuvuus (kpl)
Liiketoimintaymmärrys	14
Ihmistuntemus, ihmisten johtaminen	13
Johtaminen	10

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, mitä tulisi erityisesti ottaa huomioon roolia määriteltäessä. Vastauksista viidessä oli toiveita siitä, että rooli olisi selkeä, konkreettinen ja että siitä kävisi ilmi rooliin kohdistuvat odotukset. Tehtävätasolla toivottiin selkeyttä: milloin ja mitkä kaikki käytänteet ja tiimiläisten kohtaamiset olisivat välttämättömiä toteuttaa. Tämän tueksi toivottiin esihenkilöiden käsikirjaa, joka varmistaisi esihenkilöiden tehtävien ohjeistuksen lisäksi tasapuolisen kohtelun kaikissa tiimeissä.

Vastauksista kolmessa puhuttiin modernista, inspiroivasta ja ihmisiä voimaannuttavasta johtamisesta. Toiveena oli, että roolikuvaus vastaisi tulevaisuuden johtamisen tarpeita. Lisäksi vastauksista nousi esiin toiveita roolin yhteneväisyydestä niin yrityksen arvojen, halutun yrityskulttuuriin kuin myös konsernin johtamisen periaatteiden kanssa. Moderniin johtamiseen oli rinnastettu myös yksilöllisten tarpeiden huomiointi.

Vastauksista nousi esille erityisesti avoimen ja läpinäkyvän viestinnän tarve, joka edesauttaisi esihenkilöitä olemaan sekä tietoisia yrityksen muutoksista että johtamaan niitä. Toiveena oli, että esihenkilön tulisi lähtökohtaisesti olla itse aktiivinen tiedonhankkija, mutta myös tarvittaessa saada tarpeellista tietoa muilta. Kahden yrityksen yhdistämisen myötä vastauksista nousi esille myös tarve yrityskulttuurierojen tunnistamiselle ja yhteisen uuden roolin rakentamiselle.

Huolta herätti ainoastaan mahdollinen ajan puute, jos esihenkilön rooli sisältäisi laajan vastualueen sekä useita tehtäviä. Lisäksi muutamassa vastauksesta mietittiin sitä, miten yksi esihenkilön roolikuvaus voisi palvella kaikkia asiantuntijusaloja. Myös esihenkilön suorituksen arvioinnit mietityttivät.

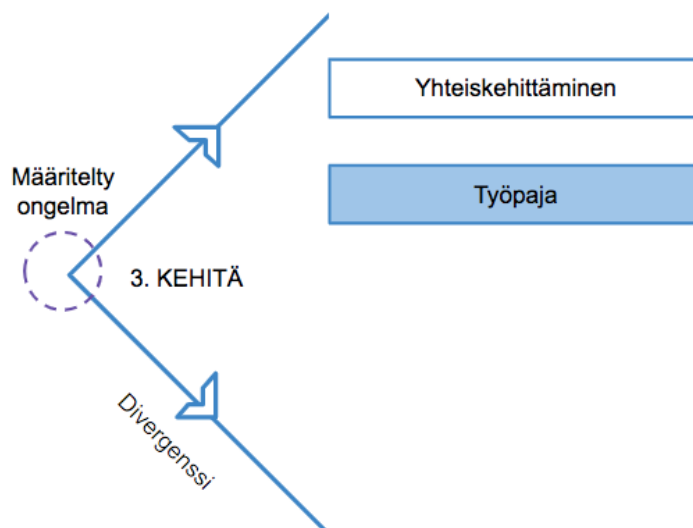
Viidennessä kysymyksessä kysyttiin mitä tulisi erityisesti ottaa huomioon roolin käyttöönotossa. Vastauksista löytyi useita samoja huomioita kuin edellisen kysymyksen vastauksista. Vastauksista viidessä painotettiin koulutuksen ja perehdyttämisen tärkeyttä. Koulutusta kaivattiin esihenkilön tulevien vastualueiden eri teemoihin. Koulutuksen tueksi kaivattiin myös selkeää kirjallista roolikuvausta, johon voisi perehdytysaikana aina tarpeen mukaan viitata. Kirjallista kuvausta kaivattiin myös käytännön työkaluista ja muusta tuesta, joita voisi hyödyntää perehdytysaikana ja sen jälkeen. Perehdyttämiseen toivottiin tarpeeksi aikaa, ja kaksi vastaajaa mainitsivat erikseen vertaistuen tarpeen. Toiveita oli myös esihenkilöiden omista yhteisistä kokoontumisista sekä pari- ja ryhmäsparrailuista. Lisäksi kolmessa vastauksessa puhuttiin esihenkilön roolikuvauksen iteroinnin tärkeydestä. Tärkeiksi huomioiksi nostettiin myös esihenkilöiden palautteen kerääminen lopputuotoksesta sekä yhteinen roolikuvauksen jatkokehittäminen. Muutamissa vastauksissa nousi esille pohdintoja siitä, miten perehdytystä mitattaisiin ja miten esihenkilötyön tasalaatuisuus varmistettaisiin perehdytysjakson jälkeen.

Viimeisessä kysymyksessä pyydettiin mahdollisia muita kommentteja ja terveisiä. Kysymys ei ollut pakollinen, joten vain 16 vastaajaa oli täyttänyt tämän kohdan. Vastauksista kuudessa kiiteltiin henkilöstöhallintoa hyvästä työstä ja arvostettiin kehittämistyötä kokonaisuudessaan. Muutamassa vastauksessa kommentoitiin kannustavasti roolikuvauksen tärkeyttä, sillä roolikuvaus tulisi määrittelemään uuden yrityksen johtamiskäytänteet ja vaikuttaisi siten myös yrityskulttuuriin. Parissa vastauksessa kiiteltiin muistutuksista aikatauluun liittyen ja tarjottiin ”sparrailuapua” kehittämistyön teemojen miettimiseen.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli asiakasymmärryksen kasvattaminen. Kyselytutkimuksen tuloksista ei pyritty löytämään oikeita tai vääriä vastauksia. Kaikkiin vastauksiin suhtauduttiin avoimesti ja myötätuntoisesti. Tavoitteena oli muodostaa kuva esihenkilöiden monipuolisesta arjesta. Kyselytutkimuksen perusteella kohderyhmällä oli hyvin erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä esihenkilön roolista. Kohderyhmällä eli esihenkilöillä oli erilaiset taustat erilaisissa organisaatioissa, joten tulosten monipuolisuus oli odotettavissa. Tuloksista oli huomattavissa myös eri liiketoiminta-alueiden johtamiseen liittyviä erityispiirteitä sekä kahden eri yrityksen yrityskulttuurien eroja. Yhteenvetona voidaan sanoa, että kyselytutkimuksen tuloksista saatiin kattavasti tietoa esihenkilöiden ajatuksista, toiveista ja tarpeista sekä ideoita esihenkilön roolikuvauksen sisältöön.

6.3 Vaihe 3: Kehitä – yhteiskehittäminen

Kolmannessa vaiheessa määritellyjä tekijöitä yhteiskehitettiin työpajamenetelmällä (Kuvio 12).



Kuvio 12. Tuplatimantti-prosessin mukaiset kolmannen vaiheen toimenpiteet (mukaillen British Design Council s.a)

Yhteiskehittelytyöpaja pidettiin virtuaalisesti 19.10.2020. Paikalla oli 30 esihenkilöä 32:sta. Kahden tunnin mittaisen kokouksen tavoite oli johdattaa esihenkilöt päivän aiheeseen, kirjata esihenkilö roolin rajaukset sekä pitää yhteiskehittelytyöpaja Me-We-Us -metodilla. Työpajan tarkoituksena oli määritellä esihenkilöiden kesken esihenkilön roolin vastuut ja tehtävät, esihenkilön vetämästä liiketoiminta-alueesta ja siihen liittyvistä erityispiirteistä riippumatta.

Tehtävät ja vastuut kuvattiin kahdesta eri näkökulmasta:

1. Mitä vastuita ja tehtäviä esihenkilöllä on yksilötasolla
2. Mitä vastuita ja tehtäviä esihenkilöllä on tiimitasolla

Lisäksi tarkastelua tehtiin eri aikamääreissä:

1. Mitä vastuita ja tehtäviä esihenkilöllä on yksilötasolla ja tiimitasolla päivittäin
2. Mitä vastuita ja tehtäviä esihenkilöllä on yksilötasolla ja tiimitasolla viikoittain
3. Mitä vastuita ja tehtäviä esihenkilöllä on yksilötasolla ja tiimitasolla kuukausittain
4. Mitä vastuita ja tehtäviä esihenkilöllä on yksilötasolla ja tiimitasolla kvartaaleittain

Vastausten lukumäärää ei oltu ennakoon rajattu, koska työpajan tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa ja aineistoa kehittämistyön edistämiseksi.

Työpajaa varten esihenkilöt jaettiin yhteensä kahdeksaan 4-5 hengen ryhmään. Kaksi ryhmää työsti aina samaa aikamäärettä. Koko työpaja kesti yhteensä 65 minuuttia sisältäen Me-We-Us -metodin kaikki osuudet.

'Me' eli yksilötyöskentely osuudessa ryhmäläisten tuli pohtia heille osoitettua teemaa itsekseen viiden minuutin ajan. Tämän jälkeen 4-5 hengen kokoonpanot siirtyivät 'We' eli pienryhmätyöskentely osuuteen, omiin virtuaalokokouksiin, keskustelemaan ja työstämään aihetta yhdessä. Näille keskusteluille oli varattu aikaa 30 minuuttia. Ryhmiä pyydettiin kirjaamaan muistiinpanot yhteiselle, kaikille jaetulle virtuaaliselle asiakirjalle. Työpaja lopetettiin 'Us' eli koko ryhmän työskentely osuuteen, jossa käytiin yhteisesti läpi jokaisen ryhmän yhteenvedot keskusteluista ja heidän muistiinpanoistaan. Samalla annettiin muille ryhmille mahdollisuus kommentoida tuotoksia. 'Us' työskentely osuus tulosten purkuineen kesti yhteensä 30 minuuttia.

Virtuaalityöpaja toteutettiin yrityksen käytössä olevalla Google Meet -virtuaalokokoustyökälyllä. Sujuvamman keskustelun turvaamiseksi esihenkilöt jaettiin pienempiin ryhmiin ja ryhmille luotiin omat virtuaalokokoukset.

Ryhmiä 1 ja 2 tehtävänä oli pohtia esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä ja vastuuta yksilö- ja tiimitasolla päivittäin (Taulukko 5).

Taulukko 5. Esihenkilön tehtävät ja vastuut yksilö- ja tiimitasolla päivittäin

Ryhmä	Yksilötasolla päivittäin	Tiimitasolla päivittäin
1	<ul style="list-style-type: none"> - Olla tavoitettavissa, vastata kysymyksiin - Mahdollisten poissaolojen seuranta - Omien tehtävien hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> - Päivittäisiin kokouksiin osallistuminen - Tukeminen ongelman ratkaisussa
2	<ul style="list-style-type: none"> - Antaa ja ottaa vastaan palautetta - Huomioida ja kiittää - Valmentaa ja auttaa - Rakentaa luottamusta 	<ul style="list-style-type: none"> - Olla tavoitettavissa - Varmistaa turvallinen, kannustava ilmapiiri - Vuorovaikuttaa ja jakaa tietoa - Fasilitoida tiedon ja oppimisen jakamista tiimissä, esim. pitämällä 5min reflektiot tiimin kanssa kokousten jälkeen

Ryhmiä 3 ja 4 tehtävänä oli pohtia esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä ja vastuuta yksilö- ja tiimitasolla viikoittain (Taulukko 6).

Taulukko 6. Esihenkilön tehtävät ja vastuut yksilö- ja tiimitasolla viikoittain

Ryhmä	Yksilötasolla viikoittain	Tiimitasolla viikoittain
3	<p>1:1 tapaamiset kaikkien tiimiläisten kanssa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keskustelut miten esihenkilö ja miten tiimi voi olla avuksi - Työtilanteen, työkyvyn ja ilmapiirin seuranta - Positiivisen palautteen antaminen vähintään kerran viikossa 	<p>Viikon avaus palaveri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tavoitteiden ja mittareiden läpikäynti - viikon tehtävien läpikäynti keskustellen - yhteisöllisyyden rakentaminen <p>Viikon päätös palaveri:</p> <ul style="list-style-type: none"> - saavutusten juhliminen ja tiimiläisiin tutustuminen
4	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittymisen tarpeiden tunnistaminen - Ongelmanratkaisu valmentamalla - Työmäärän ja resurssien seuranta - Kohtaaminen, motivointi ja energisointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden asettaminen ja seuranta - Lukeminen ja oman oppimisen jakaminen, miten kehittyä ammattilaisena - Tiedonjako, organisaation eri toimintayksiköiden asioista

Ryhmien 5 ja 6 tehtävänä oli pohtia esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä ja vastuuta yksilö- ja tiimitasolla kuukausittain (Taulukko 7).

Taulukko 7. Esihenkilön tehtävät ja vastuut yksilö- ja tiimitasolla kuukausittain

Ryhmä	Yksilötasolla kuukausittain	Tiimitasolla kuukausittain
5	<ul style="list-style-type: none"> - Työtuntien seuranta ja hyväksyminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Budjettien seuranta - Työtyytyväisyystulosten jakaminen - Tavoitteiden tarkastelu ja suunnan kirkastaminen - Tiimin työkyvyn seuranta - Kannustaminen yhteistyöhön, tapaamisiin oman tiimin ulkopuolella
6	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilön kehityssuunnitelman seuranta - Palautteen antaminen, reflektointi <p>+ Esihenkilön oman osaamisen kehittämisen varmistaminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Edellisen kuukauden tiimin saavutusten seuranta ja seuraavan kuukauden suunnitelma - Yrityksen OKR-tavoitteiden seuranta, mitä opittiin ja mitä seuraavaksi - Yrityksen yhteisen kuukausipalaverin agendan reflektointi - Esihenkilöfoorumien ja työtyytyväisyyskyselyjen läpikäynti

Ryhmien 7 ja 8 tehtävänä oli pohtia esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä ja vastuuta yksilö- ja tiimitasolla kvartaaleittain (Taulukko 8).

Taulukko 8. Esihenkilön tehtävät ja vastuut yksilö- ja tiimitasolla kvartaaleittain

Ryhmä	Yksilötasolla kvartaaleittain	Tiimitasolla kvartaaleittain
7	<p>Kehityskeskustelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reflektointi, palaute, kehityssuunnitelma ja palkka neuvottelut - Lomasuunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen OKR-tavoitteiden seuranta, missä onnistuttiin, mitä opittiin ja mitä seuraavaksi - Tiimipäivä tulevaisuuden ideointia ja suunnittelua varten
8	<p>Kehityskeskustelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - palautteen antaminen - kehittämisen seuranta - yksilön vahvuuksien ja kehittymismahdollisuuksien tunnistaminen ja niille tavoitteiden asettaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen OKR-tavoitteiden seuranta - Edeltävän kvartaalin palaute tiimille - Edeltävän kvartaalin opit tiimiläisiltä - Tiimipäivä ideointia ja ison kuvan tarkastelua varten

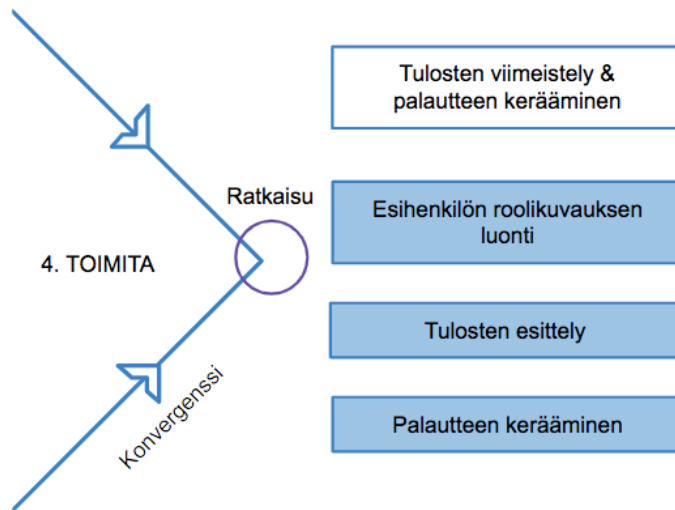
Työpajan tulokset olivat linjassa kirjallisuuskatsauksessa löytyneisiin havaintoihin esihenkilön vastuista ja tehtävistä sekä kyselytutkimuksen tuloksiin esihenkilön roolin tarpeista ja toiveista. Tuloksista nousi esille vastuita ja tehtäviä liittyen työntekijöiden kehittymisen varmistamiseen, työkyvyn tukemiseen sekä työsuhteen elinkaaren hallintaan, viestintään ja tiedottamiseen. Osassa ryhmäkeskustelujen vastauksissa vastuita ja tehtäviä oli kuvattu hyvinkin tarkasti ja käytännönläheisesti. Osassa vastuita ja tehtäviä kuvattiin enemmän aihealueina. Oli odotettavissa, että työpajan tuloksista nousisi esille useita yrityksessä jo yhteisesti toteutettavia käytänteitä, muun muassa työtuntien hyväksymiseen ja työtyytyväisyystulosten läpikäymiseen liittyen. Useat kommentit koskivat ymmärrettävästi myös yrityksen ja tiimien OKR-tavoitteiden asettamista ja seuraamisesta operointimallin käyttöönottamisen myötä.

Lisäksi huomioitavaa oli myös se, että muutamat työpajassa kirjatut käytänteet sisälsivät tiettyjen asiantuntijuusalojen erityispiirteitä, joita ei täysin voida soveltaa yrityksen yhteiseen esihenkilörooliin. Näitä oli muun muassa tavoitteiden asettaminen sekä mittareiden ja budjettien seuranta. Vaikka työpajan tulosten kaikkia ideoita ja käytänteitä ei sellaisenaan täysin voitu kirjata roolikuvaukseen, ne antoivat tärkeää tietoa ja näkökulmaa esihenkilön roolikuvauksen tarpeisiin.

Työpajan tuloksista saatiin kattavasti tietoa ja ideoita tutkimuskysymyksiin *TK1: Mitkä ovat esihenkilön roolin keskeiset vastuut?* sekä *TK2: Mitkä ovat esihenkilön roolin keskeiset tehtävät?* Näiden pohjalta lähdettiin rakentamaan esihenkilön roolikuvausta tarvepohjaisesti. Tavoitteena oli kirjata työpajassa esiin nousseet esihenkilöiden tarpeet mahdollisimman tarkasti huomioon ottaen esihenkilöiden ja yrityksen toimintaympäristö.

6.4 Vaihe 4: Toimita – viimeistely, tulosten ja tuotoksen esittely sekä palautteen kerääminen

Työpajan tulosten analysoinnin jälkeen siirryttiin esihenkilön roolikuvauksen visualisointiin ja luomiseen iteroivaa prosessia mukailen (Kuvio 13).



Kuvio 13. Tuplatimantti-prosessin mukaiset neljännen vaiheen toimenpiteet (mukaillen British Design Council s.a)

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli luoda kuvaus esihenkilön roolista. Tähän kuvaukseen sisällytettiin esihenkilön roolin tarkoitus sekä rooliin kuuluvat vastuualueet, mukaan lukien yksityiskohtaiset tehtävien kuvaukset (Liite 2). Palvelun eli esihenkilön roolin näkökulmasta tavoitteena oli rajata vastuualueet 3-5 kappaleeseen, jotta niiden omaksuminen ei olisi liian vaativaa.

Työelämälähtöisen kehittämistyön tulos eli esihenkilön roolikuvaus luotiin prototypointimenetelmällä. Esihenkilön roolikuvaus vastuualueineen ja tehtävineen käytiin läpi ja viimeisteltiin kolmessa osassa iteroiden toimeksiantajan edustajan kanssa (Kuvio 14).



Kuvio 14. Aikataulu prototypoinnille toimeksiantajan edustajan kanssa

Esihenkilön roolikuvaus alkoi roolikuvauksen mallin, vastuualueiden ja tehtävien hahmotamisella kehittämistyön aikana kerättyyn tietoon sekä yhteiskehittämisen työpajan tuloksiin perustuen. Ensimmäisessä tapaamisessa 1.12.2020 toimeksiantajan edustajalla testattiin roolikuvauksen dokumentointimallia sekä vaihtoehtoisia vastuualueita. Toimeksiantajan edustajalta saadun palautteen perusteella valittiin roolikuvauksen malli, joka noudatti 'mitä tehdään', 'miten tehdään' ja 'miksi tehdään' muotoa. Lisäksi vastuualueissa pitäydettiin esitetyissä neljässä alueessa, selkeyttäen ainoastaan otsikoita.

Toisella tapaamisella 3.12.2020 toimeksiantajan edustajalla testattiin valittujen vastuualueiden mukaisia tehtäviä. Toimeksiantajana edustajan palautteen perusteella tehtiin valinta tehtäväkuvausten yksityiskohtaisuudesta sekä sisällön laajuudesta olemassa olevien henkilöstökäytänteiden mukaisten prosessien perusteella.

Esihenkilön roolikuvaus annettiin johtoryhmälle tutustuttavaksi ennen virallista esittelyä ja palautteenkeräämistä. Näin yrityksen johtoryhmällä oli mahdollisuus kommentoida roolikuvausta kokonaisuutena ja puuttua mahdollisiin ristiriitoihin yritykseen tulevan operointimallin kanssa. Viimeistely roolikuvaus ja suunniteltu esittelytilaisuus testattiin vielä toimeksiantajan edustajan kanssa kolmannella tapaamisella 8.12.2020. Varsinainen esittelytilaisuus ja lopputuloksen testaus yrityksen kaikkien esihenkilöiden kanssa pidettiin 10.12.2020.

Esihenkilön roolin kuvaus keskittyi yksilön johtamiseen. Näin roolista saatiin erotettua eri ammattiryhmien johtamisen erityispiirteet. Lisäksi yksilöön keskittyminen vahvisti valmentavan yksilöjohtamisen näkökulmaa ja teki esihenkilön roolista esimerkiksi tiimin koosta tai tietyistä johtamistavoista riippumattoman.

Esihenkilön roolin tarkoitus: Vapauta täysi potentiaali

Esihenkilön roolin tarkoitukseksi määriteltiin valmentavaan yksilöjohtamiseen perustuen "vapauta täysi potentiaali" (Empower full potential). Käytännössä esihenkilön tehtävänä olisi tukea, mahdollistaa ja oivalluttaa yksilö löytämään omat kykynsä ja motivaationsa sekä huolehtimaan yksilön holistisesta hyvinvoinnista, antaen hänelle mahdollisuuden olla paras versio itsestään. Määritelmä kuvasi niitä vastuita ja tehtäviä, joita esihenkilön roolilla pyritään saavuttamaan.

Tutkimuskysymykseen *TK1: Mitkä ovat esihenkilön keskeiset vastuut?* saadut vastaukset jaettiin neljään eri osa-alueeseen. Osa-alueet kirjattiin ohjelmaiseen muotoon, joita noudattamalla esihenkilö pyrkii vapauttamaan tiimiläistensä täyden potentiaalinsa. Osa-alueet olivat seuraavat:

1. Johda arvoilla (Be the value ambassador)
2. Tue hyvinvointia (Facilitate wellbeing)
3. Mahdollista kehittyminen (Enable development)
4. Tue työsuhteen elinkaaren kaikkia vaiheita (Support employment lifecycle)

Kaikki neljä osa-aluetta sisälsivät kuvaukset vastuualueeseen liittyvistä tehtävistä. Tehtäväkuvaukset vastasivat tutkimuskysymykseen *TK2: Mitkä ovat esihenkilön keskeiset tehtävät?*

1. Johda arvoilla

Arvot ovat osa yrityksen identiteettiä ja yrityskulttuuria ja ne ovat toimintaa ohjaavia periaatteita. Arvot ovat pohja yrityksen yhteisille pelisäännöille ja ne kertovat miten toimitaan oikein. Tasapuolisen sekä yhdenvertaisen kohtelun varmistamiseksi esihenkilön vastuulla on tarkastella arvojen toteutumista yksilötasolla. Esihenkilö pystyy myötävaikuttamaan uusien arvojen omaksumiseen työyhteisössä omalla esimerkillisellä toiminnallaan sekä huomioimalla arvojen mukaista tai vastaista käytöstä. Esimerkillä johtaminen ja arvojen sa-noittaminen sekä sitominen päivittäiseen tekemiseen kuuluvat esihenkilön tehtäviin.

2. Tue hyvinvointia

Jo työnantajan edustajana esihenkilöllä on vastuu varmistaa, että yksilöt voivat hyvin. Hollistinen hyvinvointi sisältää niin fyysisen kuin henkisenkin hyvinvoinnin. Esihenkilön tulee tukea työhyvinvointia yksilön erilaiset tarpeet huomioiden. Sitä varten esihenkilö saa käyttöönsä erilaisia työkaluja. Työhyvinvoinnin varmistamiseksi esihenkilön tehtävänä on käydä säännöllisiä keskusteluja tiimiläistensä kanssa. Tarvittaessa esihenkilö voi hyödyntää työhyvinvoinnin tukemiseen varhaisen välittämisen mallia sekä työterveyshuollon palveluita.

3. Mahdollista kehittyminen

Ketterän oppimisen varmistamiseksi esihenkilön tulee toimia oppimisen mahdollistajana. Käytännössä esihenkilön tehtävänä on jatkuvan palautteenannon, huomioimisen ja palkitsemisen lisäksi pitää kehityskeskustelut kvartaaleittain sekä tukea yksilöitä heidän omien kehityssuunnitelmiansa laadinnassa ja niiden päivittämisessä. Esihenkilön tulee esimerkillä johtaen osoittaa oppimisen ja osaamisen jakamisen tärkeyttä jakamalla omia osaamisen kehittämisen tavoitteitaan sekä oppejaan tarkoituksenmukaisilla kanavilla.

4. Tue työsuhteen elinkaaren kaikkia vaiheita

Työnantajan edustajana toimimiseen sekä lain mukaisiin velvoitteisiin perustuvat hallinnolliset tehtävät sisältyvät työsuhteen elinkaaren tukemisen alle. Käytännössä esihenkilön tehtävänä on osallistua yksilön työsuhteen elinkaaren kaikkien eri vaiheiden mukaisiin prosesseihin. Vastuualue sisältää myös työaika- ja vuosilomalain velvoittamia tehtäviä,

kuten vuosilomasuunnittelua sekä työtuntien seuranta. Lisäksi vastuualueessa korostetaan esihenkilön vastuuta ja velvollisuutta mahdollisten konfliktitilanteiden tai muiden haastavien tilanteiden ratkomisessa.

Kaikkiin neljään vastuualueeseen kuvattiin kaikki esihenkilöillä tällä hetkellä käytettävissä olevat työkalut. Lisäksi vastuualueiden kuvauksissa korostettiin yhteistyön tärkeyttä muiden esihenkilöiden sekä henkilöstöhallinnon kanssa.

Tuotoksen esittely ja palautteen kerääminen

Esihenkilön roolikuvaus esiteltiin esihenkilöiden foorumissa 10.12.2020. Google Meet -työkalun avulla virtuaalisesti toteutetussa tilaisuudessa olivat läsnä yhtä lukuunottamatta kaikki 32 esihenkilöä, toimeksiantajan edustaja ja opinnäytetyön tekijä. Kahden tunnin mittaisessa tilaisuudessa esiteltiin esihenkilön roolikuvaus ja järjestettiin ryhmäkeskustelut palautteen keräämiseksi. Lisäksi kerrottiin tulevasta esihenkilöille suunnatusta koulutuksesta konsernin johtamisen periaatteista.

Kaikki Schibsted Suomi Oy:n esihenkilöt toimivat myös asiantuntijaroolissa sekä mahdollisesti muissa yrityksen johtamistehtävissä. Tämän vuoksi tuotoksen esittely aloitettiin selkeyttämällä esihenkilön rooli ja havainnollistamalla yrityksen operointimallin vaikutukset esihenkilön vastuiden ja tehtävien sisältöön. Seuraavaksi kuvattiin esihenkilön roolin tarkoitus perusteluineen. Tämän jälkeen selitettiin, miten konsernin johtamisen periaatteet ovat osa esihenkilön roolia: periaatteet kertovat meille miten johdamme. Viimeiseksi seurasi esihenkilön vastuualueiden ja tarkempien tehtävien yksityiskohtainen läpikäyminen.

Palautteen keräämiseksi esihenkilöt jaettiin ryhmäkeskusteluja varten kahdeksaan eri ryhmään. Jokaisessa ryhmässä oli neljä osallistujaa keskustelun sujuvuuden varmistamiseksi. Ryhmäkeskusteluja varten ryhmille luotiin omat virtuaalikokoukset. Ryhmille annettiin 15 minuuttia aikaa pohtia seuraavia kysymyksiä:

1. Miltä esihenkilön roolikuvaus sinusta kokonaisuudessaan kuulostaa?
2. Mitä tarvitset onnistuaksesi esihenkilön roolissa?

Ryhmiä pyydettiin kirjaamaan muistiinpanot jaetulle dokumentille. Ryhmäkeskustelujen jälkeen jokaisen ryhmän muistiinpanot käytiin läpi ryhmäläisten toimesta. Purun tarkoituksena oli kuulla ja tarkastella eri näkökulmia sekä tehdä tarvittavia tarkentavia kysymyksiä palautteeseen ja roolin viimeistelyyn liittyen.

Ryhmäkeskusteluiden ensimmäinen kysymys tuotti pääosin positiivista ja neutraalia palautetta. Kiitosta tuli enimmäkseen roolikuvauksen yksinkertaisuudesta sekä siitä, että yritykseen on saatua luotua yksi yhteinen esihenkilön roolikuvaus. Tämän koettiin vahvistavan yrityskulttuuria ja varmistavan tasapuolista johtamista. Positiivista palautetta tuli myös siitä, että roolikuvaus oli linkitetty konsernin johtamisen periaatteisiin ja sisälsi osuuden arvoilla johtamisesta. Useissa ryhmäkeskusteluissa kommentoitiin roolikuvauksen olevan odotusten mukainen ja linjassa esihenkilöiden antamien tietojen ja ideoiden kanssa. Moni löysi roolikuvauksesta tuttuja piirteitä ja vastaanotto oli tyytyväistä.

Yhdessä ryhmäkeskustelussa jäätiin kaipaamaan suorituksen johtamista ja tavoiteasetantaa koskevia käytänteitä sekä peräänkuulutettiin 360-arviointia esihenkilön kehittämisen tukemiseksi. Roolikuvaukseen hyvinvoinnin tukemiseksi kirjattu lause 'päivittäinen yhteydenpito kaikkiin tiimiläisiin' koettiin erityisesti isojen tiimien esihenkilöiden puolesta haastavaksi, ja sen tilalle ehdotettiin 'säännöllistä' yhteydenpitoa. Tästä muutoksesta kaikki olivat yksimielisiä, joten se päättyi lopulliseen versioon.

Muita ryhmäkeskusteluissa nousseita huomioita olivat muun muassa tarpeet asettaa työntekijöiden odotukset esihenkilön vastuista ja tehtävistä realistiselle tasolle sekä havainnot siitä, että roolikuvaus vahvistaa kasvun asenteen (growth mindset) tarpeellisuutta niin työntekijän kuin esihenkilönkin roolissa.

Toinen ryhmälle annettu kysymys kartoitti niitä tarpeita, joita esihenkilö tarvitsee roolissaan suoriutumiseen. Ryhmäkeskusteluissa seitsemässä ryhmässä puhuttiin tarpeesta "sparrailla" muiden esihenkilöiden kanssa esihenkilötyöhön liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi neljässä ryhmässä korostettiin henkilöstöhallinnon tuen merkitystä henkilöjohtamisessa. Muutamissa keskusteluissa nousi esiin ajankäyttö: esihenkilön roolikuvauksen toteuttamiselle tarvittaisiin lisää aikaa eli tehtäviä tulisi aktiivisesti priorisoida. Lisäksi kolmessa ryhmäkeskustelussa koettiin tarve muistutuksille rooliin liittyvistä tehtävistä ja muistuttelun tueksi ehdotettiin esihenkilöiden kirjallista käsikirjaa.

Muita arvokkaita keskusteluista syntyneitä havaintoja olivat muun muassa esihenkilön roolikuvauksen esittely koko yritykselle realististen odotusten saavuttamiseksi. Lisäksi koettiin tarvetta tulkita roolikuvausta yhdessä vielä uudelleen, jotta kaikille syntyisi sama käsitys roolin vastuista ja tehtävistä.

Kaiken kaikkiaan palautteista saatiin arvokkaita näkökulmia ja ideoita esihenkilön roolin jatkokehittämiseen sekä rooliin perehdyttämiseen. Lisäksi ryhmäkeskustelujen pohjalta saatiin varmistus esihenkilön roolikuvauksen tarpeellisuudesta ja tärkeydestä niin esihenkilöiden, työntekijöiden kuin koko yrityksenkin kannalta.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä esihenkilön vastuut ja tehtävät Schibsted Suomi Oy:n käyttöön. Tarkoituksena oli luoda esihenkilön roolikuvaus toimintaohjeen muodossa. Tutkimuskysymykset olivat TK1: *Mitkä ovat esihenkilön keskeiset vastuut?* ja TK2: *Mitkä ovat esihenkilön keskeiset tehtävät?* Tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin palvelumuotoilun prosessia mukaillen. Kehittämistyötä varten kerättiin taustatietoja Schibsted Suomi Oy:stä, ja kehittämistä tukevaa aineistoa saatiin kirjallisuudesta, kyselytutkimuksesta sekä yhteiskehittämisen työpajasta. Kehittämistyön lopputuloksena syntynyt esihenkilön roolikuvaus, joka sisältää esihenkilön keskeiset vastuut ja tehtävät, viimeisteltiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa iteroiden. Lopputulos testattiin vielä kohderyhmän eli Schibsted Suomi Oy:n esihenkilöiden kanssa.

Työelämälähtöisen kehittämistyön näkökulmasta opinnäytetyön tekijä oli optimaalisessa asemassa toimiessaan Schibsted Suomi Oy:ssä HR-asiantuntijana. HR-asiantuntijan tehtävien myötä opinnäytetyön tekijä oli toimeksiantajalle ja kohderyhmälle entuudestaan tuttu ja kehittämistyön tavoite liittyi vahvasti HR-asiantuntijan omaan tehtävänkuvaan. Aikaisempien kokemusten myötä yhteistyö ja vuorovaikutus kaikkien kehittämistyössä mukana olleiden kanssa oli sujuvaa. Työn merkityksellisyyttä pystyttiin korostamaan kehittämisprosessin aikana erilaisissa tilaisuuksissa, joihin opinnäytetyön tekijän osallistui yrityksen työntekijänä. Korkea vastausprosentti (100%) kyselytutkimuksessa kuvasi esihenkilöiden kiinnostusta ja sitoutumista kehittämistyöhön. Lisäksi vuorovaikutteinen yhteiskehittämisen työpaja antoi mahdollisuuden kaikkien näkökulmien huomioimiselle.

Palvelumuotoilu osoittautui toimivaksi valinnaksi konstruktivisen tutkimusotteen omaavan työelämälähtöisen kehittämistyön menetelmänä. Kehittämistyö noudatti palvelumuotoilun periaatteita, joissa ihminen on keskiössä koko kehittämistyön ajan, ja jossa kehittämistyö perustuu osallistavalle yhteistyölle tiedonkeruun, kehittämisen ja lopputuloksen arvioinnin osalta (Stickdom ym. 2018, 27). Ihmiskeskeisyys näkyi koko prosessin ajan jo opinnäytetyön tavoitteiden asettamisesta lähtien. Yhteiskehittämällä esihenkilöiden kanssa heille suunnattua palvelua varmistettiin tulosten tarpeellisuus sekä käytännön hyödyllisyys.

Fuusion tuoman muutosten myötä kehittämistyön lopputulos, esihenkilön roolikuvaus, tuli yritykselle tarpeeseen useasta eri näkökulmasta. Ensiksikin uusi esihenkilön roolikuvaus on osa yrityksen rakenteita ja heijastaa uuden yrityksen tavoiteltua yrityskulttuuria. Se sisältää valmentavan johtamisen elementtejä ja yrityksen uusilla arvoilla johtamista sekä huomioi yrityksen OKR-tavoitejohtamisen operointimallin. Toiseksi esihenkilön roolikuvaus asettaa tietyn odotustason sekä esihenkilön roolissa olevan asiantuntijan osaamiselle että

yrittäjien esihenkilöille tarjoamalle tuelle. Lisäksi kuvaus toimii myös arvolutapauksena yrityksen tarjoamasta johtamistyylistä koko yrityksen työntekijöille. Roolikuvaus auttaa kuvaamaan Schibsted Suomi Oy:n johtamisfilosofiaa sekä odotuksia lähijohtamiselle. Esihenkilön roolikuvausten avulla pystytään viestimään roolin vastuita ja tehtäviä yrityksen sisällä sekä ulkopuolella, erityisesti uusia työntekijöitä rekrytoimassa. Roolikuvausta vasten voidaan myös arvioida esihenkilöiden koulutustarpeita sekä auttaa heitä reflektoimaan yksilötasolla tarvittavaa osaamista.

Esihenkilön rooli

Esihenkilön vastuita ja tehtäviä määriteltiin monia aineistoja hyödyntäen, ja lopullinen roolikuvaus luotiin esihenkilöiden sekä yrityksen tarpeisiin pohjautuen. Yrityksen tarpeita huomioitiin myös muuttuvan maailman näkökulmasta. Kilpailukyvyyn varmistamiseksi yritysten tulee arvioida ja kehittää johtamista modernimpaan suuntaan. Esihenkilön roolikuvauksessa tämä huomioitiin kirjallisuuden ja muun kerätyn aineiston ajankohtaisuudella. Valmentava yksilöjohtaminen huomioi Otalan (2018, 320) mukaan työntekijän kyvykkyyden, osaamisen ja ihmisyyden. Näin ollen esihenkilön roolin tarkoituksena määriteltiin 'työntekijöiden täyden potentiaalin vapauttaminen'. Vastaukset tutkimuskysymykseen TK1: *Mitkä ovat esihenkilön keskeiset vastuut?* määriteltiin tämän näkökulman avulla. Vastuualueet kuvattiin käytännön tehtävien kautta, ja niiden kuvaukset vastasivat lopulta myös toiseen työlle asetettuun tutkimuskysymykseen TK2: *Mitkä ovat esihenkilön keskeiset tehtävät?*

Ensimmäinen vastuualue (arvoilla johtaminen) tukee työn merkityksellisyyttä ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. Arvojen korostaminen ja niiden kannattaminen vahvistavat työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä itsessään tukee työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä sitoutuneisuuteen tulee panostaa, jos tavoitteena on säilyttää huippuasiantuntijoita organisaatiossa. (Mathieu ym. 2016, 125.)

Työkyvyn tukeminen määriteltiin esihenkilöiden toiseksi vastuualueeksi. Tämä perustuu työturvallisuuslain edellyttämiin työnantajan velvollisuuksien lisäksi johtamisen ja työkyvyn sekä työhyvinvoinnin suhteeseen (Mathieu ym. 2016, 125). Esihenkilöllä on työnantajan edustajina ensisijainen vastuu työhyvinvoinnin tukemisesta (työturvallisuuslaki). Yhteiskeskittämisen työpajan vastauksissa korostuikin työntekijöiden työkyvyn seurannan tärkeys. Työntekijöiden työhyvinvointiin panostamisella on laaja-alainen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen (Rantanen ym. 2020, 15).

Esihenkilön rooliin kolmas vastuualue (kehittämisen mahdollistaminen) pohjautuu osaamisen ja oppimisen kehittämisen tärkeyteen. Työnantajalla on velvollisuus tukea työntekijöitä

ammattillisen osaamisen kehittämisessä (laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittymisestä). Osaamisen kehittyminen tukee niin yksilön motivaatiota kuin yrityksen kilpailuetuakin. Uuden oppiminen on edellytys innovatiivisuudelle, ja innovatiivisuutta ruokkii tiedon ja ideoiden jatkuva jakaminen (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2011, 413). Oppivassa organisaatiossa osataan tunnistaa ja yhdistellä työntekijöiden osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellytyksenä on, että esihenkilö auttaa tiimiläisiään itse tunnistamaan ja sanoittamaan taitojaan, ja että tieto työntekijöiden osaamisesta on kaikkien saatavilla. Lisäksi tieto työntekijöiden omista osaamisen kehittymisen tavoitteista tulee olla esihenkilöiden tiedossa, jotta osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia voidaan monipuolisesti tarjota esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä erilaisiin projekteihin. (Martela & Järnko 2015, 110.)

Neljänneksi vastuualueeksi määriteltiin työsuhteen elinkaaren tukeminen. Esihenkilö on mukana kaikissa työsuhteen elinkaareen liittyvissä prosesseissa aina uusien osaamistarpeiden määrittämisestä työsuhteen päättymiseen saakka. Työsuhteen elinkaari sisältää useita työnantajaa koskevia lain mukaisia velvoitteita, joita esihenkilön työnantajan edustajana tulee käytännössä toteuttaa (työsopimuslaki). Velvoitteiden lisäksi kyselytutkimuksen ja työpajan tuloksista nousi esiin esihenkilöiden tarpeet osallistua työntekijän työsuhteen ylläpitoon ja tukemiseen hyvän työntekijäkokemuksen varmistamiseksi.

Palautteista nousi esille useita kommentteja substanssiosaamisen puuttumisesta esihenkilön roolikuvauksesta. Muuttuvan maailman myötä johtamisessa tullaan painottamaan yhä enemmän ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. Esihenkilön tarjoamien valmiiden vastausten sijaan ongelmia ratkotaan tiimin kanssa yhdessä. (Mellanen & Mellanen 2020, 84-85.) Lisäksi esihenkilön rooli valmentavana johtajana tukee matriisiorganisaatorakennetta ja jaettua johtamista. Substanssiosaamisen jakamisen sijaan esihenkilö tukee tiimiläisiään oman osaamisen ja ongelmanratkaisu- ja verkostoitumistaitojen kehittämisessä, sillä nämä ovat edellytyksiä moniulotteisessa organisaatiossa työskentelylle (Galbraith 2008, 189). Tästä johtuen kehittämistyö rajattiin tietoisesti vain niihin esihenkilön vastuisiin ja tehtäviin, jotka ovat esihenkilöillä yhteneväiset heidän johtamastaan asiantuntijuus- tai liiketoiminta-alueesta riippumatta.

Esihenkilön roolikuvaus ilman substanssiosaamiseen tai päivittäisen asiantuntijatyön johtamiseen liittyviä vastuita vaatii näin ollen yritykseltä uudenlaista katsontatapaa. Uudessa katsontatavassa tulee erotella esihenkilön rooli työntekijän asiantuntijuusroolista ja muista johtamista sisältävistä rooleista. Schibsted Suomi Oy:ssä kaikilla esihenkilöillä on aina oma asiantuntijarooli, johon sisältyy erilaisia omaan asiantuntijuusalaan liittyviä vastuita. Käytännössä ne vastuut ja tehtävät, joita esihenkilön roolikuvauksessa ei mainittu, luetaan

työntekijä asiantuntijuusroolin tai yrityksen muiden johtamista sisältävien roolien alle. Perinteisempiin esihenkilörooleihin totuneet työntekijät ja esihenkilöt kokevat uuden roolin myötä eniten muutosta. Ajattelutavan muuttaminen vie aikaa, ja se vaatii koko henkilöstöltä perehtymistä asiaan. Tämä puolestaan edellyttää yritykseltä riittävää perehdyttämistä sekä jatkuvaa tietoista viestintää.

7.1 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Ryhmäkeskusteluiden palautteista nousi esiin tuen, koulutuksen ja muistuttamisen tarve. Tukea ja muistuttamista kaivattiin erityisesti ruutiniomaisten tehtävien hoitamiseen. Tähän perustuen ensimmäinen kehittämis ehdotus on esihenkilöiden kirjallinen käsikirja, joka sisältää ohjeistuksia esihenkilöiden tehtävistä aikatauluineen ja työkaluineen.

Toinen kehittämis ehdotus on esihenkilöiden yhteistyörakenteiden kehittäminen. Ryhmäkeskustelujen palautteissa esihenkilöt kaipasivat vertaistukea ja ”sparrailukumppania” muista esihenkilöistä, joten on syytä tarkastella esihenkilöiden yhteisten tapaamisten määrää ja sisältöä sekä etsiä muita keinoja yhteistyön varmistamiselle.

Vanhasta roolista luopuminen ja uuden roolin omaksuminen vievät aikaa. Kolmantena kehittämis ehdotuksena onkin perehdytys suunnitelman laatiminen esihenkilölle. Perehdytys suunnitelman tulee sisältää esihenkilön roolin vastualueiden ja tehtävien läpikäymistä. Lisäksi esihenkilön roolikuvaus tulisi käsitellä koko henkilöstön kanssa, jotta voidaan kasvattaa ymmärrystä roolin valmentavan yksilöjohtamisen näkökulmasta. On myös tarpeellista kirkastaa esihenkilön roolin eroavaisuudet muista Schibsted Suomi Oy:n johtamistehtävistä.

Tärkein kehittämis ehdotus onkin roolikuvauksen säännöllinen tarkastaminen yhdessä esihenkilöiden kanssa. Vaikka roolissa on paljon pysyviä elementtejä, kuten esimerkiksi esihenkilön roolin merkitys ja lain määrittämien vastualueet ja tehtävät, tulee roolia ja siihen liittyviä käytänteitä kehittää jatkuvasti yrityskulttuurin näkökulmasta. Fusionin tuomien muutosten takia syvällisempi arviointi esihenkilön roolin käytänteistä voidaan tehdä vasta vuoden päästä, jolloin pystytään arvioimaan roolia kokonaisuudessaan sekä sitä, miten se palvelee kaikkia kalenterivuoden tapahtumia.

Tämän kehittämistyön lopputuloksena syntynyt esihenkilön roolikuvaus on luotu vastaamaan yrityksen ja esihenkilöiden tarpeisiin. Jatkotutkimusehdotuksena esihenkilön roolia voidaan kehittää myös tutkimalla työntekijöiden tarpeita ja toiveita lähijohtamiselle. Toinen jatkotutkimusehdotus on esihenkilön roolin toimivuus erityisesti jaetun johtajuuden näkö-

kulmasta projektitiimin vetäjien kesken. Tutkimuksen avulla voidaan jatkokehittää niitä esihenkilön roolin vastuita ja tehtäviä, joilla pystytään varmistamaan jaetun johtajuuden toimivuus.

7.2 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä eettisyys tarkoittaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa työn vaiheissa (Ojala ym. 2009, 48.) Erityisesti tiedonkeruumenetelmien ja tulosten analysoinnin ja arvioinnin tulee olla eettisesti kestäviä (TENK 2012, 6). Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkealla moraalilla asetettuja, ja lopputuloksen tulee olla käytännöllinen. Kohderyhmältä vaaditaan tietoisuutta kehittämistyön tavoitteista, tarkoituksesta ja heidän roolistaan kehittämistyössä. (Ojala ym. 2009, 48.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyviä tieteellisiä käytänteitä ja tutkimusetiikkaa noudattaen. Kehittämistyön tavoitteet sekä odotetut tulokset ja aikataulu määriteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Lisäksi toimeksiantajan kanssa sovittiin työn julkisuudesta ennen kehittämistyön aloittamista. Kehittämistyöstä viestittiin avoimesti ja rehellisesti yrityksen sisällä, ja se käytiin huolellisesti läpi kohderyhmän eli Schibsted Suomi Oy:n esihenkilöiden kanssa. Esihenkilöille kuvattiin kehittämistyön tavoitteiden ja tarkoituksen lisäksi kehittämistyön vaiheet, aikataulu, työssä käytettävät menetelmät sekä heidän roolinsa kehittämistyössä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta arvioidaan työn suunnittelun, tavoitteiden saavuttamisen, käytettyjen menetelmien, toiminnan johdonmukaisuuden ja vuorovaikutteisuuden näkökulmista. Konstruktiivinen tutkimus lähestymistapana sisältää työn käytännöllisyyden ja toimivuuden sekä työn teoreettisten yhteyksien ja teoreettisen kontribuution arvioimista (Ojala ym. 2009, 47, 65). Konstruktiivisen lähestymistavan edellyttämä yhteistyö (Ojala ym. 2009, 66) varmistettiin hyödyntämällä palvelumuotoilun prosessia, yhteiskehittämistä ja muita kehittämistyön menetelmiä. Yhteiskehittäminen vaikuttaa osapuolten sitouttamiseen kehittämistyöhön ja varmistaa lopputuloksen käytännöllisyyden ja hyödyllisyyden (Tuulaniemi 2011, 117). Yhteistyö ja vuorovaikutus opinnäytetyön tekijän, toimeksiantajan ja kohderyhmän välillä oli sujuvaa ja luontevaa, varsinkin kun opinnäytetyön tekijän oli yritykselle tuttu oman asiantuntijaroolinsa myötä. Opinnäytetyön tekijä viesti säännöllisesti työn etenemisestä toimeksiantajalle ja kohderyhmälle. Lisäksi koko kehittämistyön ajan kannustettiin kaikkia osapuolia avoimeen kommunikointiin, mikä vahvisti työn kohderyhmän sitoutuneisuutta ja työn luotettavuutta.

Palvelumuotoiluprosessin huolellinen noudattaminen tuki työn luotettavuutta ja käytännön hyödyllisyyttä. Palvelumuotoiluprosessi sisältää suunnitelmallista ja jatkuvaa työn arviointia sekä oikean ongelman tunnistamista ennen ratkaisun luomista. Esihenkilöt osallistettiin kehittämistyön kyselytutkimukseen, yhteiskehittämisen työpajaan sekä lopputuloksen testaukseen. Lopputuloksen testaus arvioi koko kehittämistyön onnistumista (Ojala ym. 2009, 47).

Esihenkilöille lähtenyt kyselytutkimusta ei toteutettu anonymisti, jotta voitiin varmistaa mahdollisten lisätietojen pyytäminen. Tulosten analysoinnissa ei ollut tarpeen henkilöidä vastauksia, eikä missään kehittämistyön vaiheessa käsitelty tuloksia julkisesti niin, että vastaaja olisi ollut tunnistettavissa. Kehittämistyön tiedonkeruun tarkoitus ja menetelmät sekä tulosten analysointi ja tulosten hyödyntäminen käytiin esihenkilöiden kanssa läpi. Kyselytutkimuksen vastausprosentti (100%) tukee tulosten luotettavuutta. Lisäksi yhteiskehittämisen työpajassa kohderyhmäläisten korkea osallistujamäärä (30/32) vahvistaa työpajan tulosten luotettavuutta, laajuutta ja sovellettavuutta. Työpajassa ryhmiä pyydettiin itse kirjaamaan muistiinpanot eli työpajan tulokset. Tällä pyrittiin välttämään opinnäytetyöntekijän omaa tulkintaa tulosten tarkastelussa.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä opinnäytetyön tekijällä on iso vastuu teorian ja käytännön tiedon yhdistämisessä. Työn tutkimuksellisuutta vahvistetaan kriittisellä tiedonhankinnalla niin aihealueen tutkimuksista kuin käytännöstäkin. Työn luotettavuus ja sovellettavuus tutkimukselliseksi kehittämistyöksi varmistetaan erilaisten näkökulmien kriittisellä arvioinnilla, perustelemalla kehittämistyöhön liittyviä valintoja sekä järjestelmällisesti etenevällä työllä (Ojala ym. 2009, 22). Laadullisessa tutkimuksessa opinnäytetyön tekijä tekee omia tulkintoja kerätystä aineistosta. Tarkka kuvaus tutkimusprosessista ja tulkintojen perusteleminen lisäävät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Ojala ym. 2009, 94). Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin triangulaatiota vahvistamaan kehittämistyön luotettavuutta ja opinnäytetyön tekijän tulkintojen perusteluja. Triangulaation eli monimenetelmäisyyden avulla sekä erilaisia aineistojen hyödyntämällä pyrittiin vahvistamaan ja laajentamaan opinnäytetyöntekijän ymmärrystä kehittämistyön kohderyhmästä ja tutkittavasta aiheesta. Lisäksi opinnäytetyön tekijän omien tulkintojen sovellettavuutta ja hyödyllisyyttä arvioitiin hyödyntämällä iterointia lopputuloksen tuottamisessa.

Lopputulos syntyi iteratiivisesti kehittäen tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa teoriaa ja käytännön tietoa yhdistäen. Lopputuloksen testaaminen kohderyhmän kanssa antoi mahdollisuuden arvioida työn kytköksiä kyselytutkimuksen ja työpajan avulla kerättyyn tietoon sekä käytännön toimivuuteen ja hyödyllisyyteen. Toimeksiantajalta ja kohderyhmältä

kerätyissä palautteissa korostui lopputuloksen käytännöllisyys. Lisäksi palautteissa mainittiin erikseen, että lopputuloksesta voi havaita kyselytutkimuksesta ja työpajasta poimittuja tuloksia. Tämä vahvistaa opinnäytetyön tekijän objektiivista aineiston hyödyntämistä sekä konstruktivisen tutkimustavan noudattamista.

7.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö työelämälähtöisenä kehittämistyönä oli kokonaisuudessaan hyvin opettavainen kokemus. Pelkästään ison kehittämistyön yhdistäminen arjen muihin töihin opetti paljon projektin läpiviennistä, priorisoinnista, aikataulutamisesta, tiedonkeruusta ja viestinnän vaikutuksesta sitouttamiseen.

Haastavuutta työhön toi aikataulupaineiden lisäksi työn rajaus. Todellisuudessa esihenkilöiden roolin kuvauksen lisäksi Schibsted Suomi Oy:ssä luotiin samaan aikaan henkilöstökäytänteitä sekä yrityskulttuuria tukevia rakenteita. Oli haastavaa erotella kehittämistyö muusta päivittäisestä työstä niiden ollessa vahvasti liitännäisiä toisiinsa.

Opinnäytetyön tekemisen myötä palvelumuotoilun menetelmät tulivat enemmän tutuksi, ja kokemus yhteiskehittämisestä oli positiivinen. Yhteiskehittämistä varten valittu työpajamenetelmä Me-We-Us oli toimiva ja sopi työpajaan hyvin. Jälkikäteen arvioituna olisi koko kehittämistyössä voitu käyttää vielä monipuolisemmin erilaisia menetelmiä. Yhteiskehittämisen työpajassa olisi esimerkiksi voitu jakaa esihenkilöitä työstämään aihetta eri menetelmin ja eri näkökulmista. Lisäksi tuloksia olisi voitu analysoida monipuolisemmin erilaisia menetelmiä hyödyntäen.

Fuusion tuomat muut muutokset pitivät koko yrityksen kiireisenä, ja esihenkilöille tuli uutta asiaa käsiteltäväksi lähes viikoittain. Tämä toi haasteita kohderyhmän sitouttamiseen. Lisäksi vallitseva pandemiatilanne haastoi jatkuvasti yrityksen toimintatapoja ja yrityskulttuurin rakentamista, sillä yrityksessä työskenneltiin täysin virtuaalisesti. Virtuaaliympäristössä työskentely toi omat haasteensa kehittämistyön toteutukseen ja osallistujien sitouttamiseen. Kehittämistyö toimi monipuolisena oppimiskokemuksena kaikille siihen osallistuneille, erityisesti opinnäytetyön tekijälle. Lopputuloksena kehitettiin toimivan esihenkilön roolikuvauksen lisäksi fasilitointitaitoja virtuaalityöpajojen pitämiseen, vaikuttavampia sisäisen viestinnän tapoja sekä etätööhön sopivia yhteistyön rakentamisen keinoja.

Lähteet

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos.

Bartlett, C. A. & Goshal, S. 1996. Release the entrepreneurial hostages from your corporate hierarchy. *Strategy & Leadership*, 24, 4, s. 36-42.

British Design Council s.a. The Double Diamond. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. Luettu: 16.3.2021.

Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 6, s. 84-92.

Cattermole, G. 2019. Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR review*, 18, 6, s. 258-262.

Edmondson, A. 2019. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth. Wiley. USA.

Ethiraj, S. K. & Levinthal, D. 2009. Hoping for A to Z While Rewarding Only A: Complex Organizations and Multiple Goals. *Organization Science*, 20, 1, s. 4-21, 274-275.

Galbraith, J. R. 2008. Designing Matrix Organizations That Actually Work. Wiley. USA.

Galbraith, J. R. 2013. Matrix Management: Structure is the Easy Part. *People & Strategy*, 36, 1, s. 6.

GrapePeople 27.12.2019. 17 vinkkiä fasilitointiin. GrapePeople Blogi. Luettavissa: <https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/17-vinkkia-fasilitointiin/>. Luettu: 13.4.2021.

Hall, K. 2018. Revisiting Matrix Management. *People & Strategy*, 36, 1, s. 4-5.

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University, 2018. The Design Thinking Bootleg. Luettavissa: https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm+%28%29.pdf. Luettu: 12.4.2021.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu.

- Hämäläinen, J. & Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. Kauppakamari. Viro. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/strategia-arkeen-okr-mallilla-2020#kohta:StrATEGia\(\(20\)arkeen\(\(20\)OKR-mallilla](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/strategia-arkeen-okr-mallilla-2020#kohta:StrATEGia((20)arkeen((20)OKR-mallilla). Luettu: 23.4.2021.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. 2011. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 4, s. 408-417.
- Johnson, B. & Geal, M. 2016. Matrix management. *Training Journal*, January 2016, s. 28-31.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, s. 243-264.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki
- Kauhanen, J. 2018. Esimies, tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Viro.
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Otava. Keuruu.
- Kolko, J. 2015. Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review*, 93, 9, s. 66-71.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Tallinna.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. PRO Tammi. Hämeenlinna.
- Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 20.12.2013/1136.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. *Methodix menetelmäartikkelit*. Luettavissa: <https://methodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Luettu: 30.4.2021.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki.
- Lombardo, M. & Eichinger, R. 2000. High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39, 4, s. 321-329.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum. Liettua.

- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. 2016. The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management and Organization*, 22, 1, 113-129.
- Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Alma Talent. Helsinki.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena Kustannus Oy. EU.
- Miles, A. 2013. Agile learning: living with the speed of change. *Development and Learning in Organizations*, 27, 2, s. 20-22.
- Morgan, J. 2017. *The Employee Experience Advantage*. Wiley. England. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-employee-experience/9781119321620/>. Luettu: 7.4.2021.
- Morgan, J. 2020. *The Future Leader*. Wiley. England. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/the-future-leader/9781119518372/>. Luettu: 23.4.2021.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. WSOYpro. Helsinki.
- Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari. Viro.
- Paasivaara L. 2010. *Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. PRO Tammi. Hämeenlinna.
- Palvelumuotoilu Palo 8.12.2018. *Palvelumuotoilun prosessin vaiheet*. Palon Blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>. Luettu: 16.3.2021.
- Pentikäinen, M. 2009. *Ensiaskleet esimiehenä*. WSOYpro. Helsinki.
- Radda, A. A., Majidadi, M. A., & Akanno, S. N. 2015. Employee Engagment: The New Model of Leadership. *Indian Journal of Management Science*, 5, 2, s. 17-26.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. *Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali*. Alma Talent. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu: 23.3.2021.

- Schibsted Suomi Oy 2020. Organisaation arvot. Intranet. Luettu 24.3.2021.
- Schibsted s.a. About Us. Luettavissa: <https://schibsted.com/about/>. Luettu: 15.4.2021.
- Seppänen, P. & Valtanen, A. 2019. Henkilöstöjohdon opas työsuhteen elinkaaren hallintaan. Accountor HR solutions. Luettavissa: https://www.accountor.com/sites/default/files/2019-01/Accountor-Henkilostojohdon-opas_1.pdf. Luettu: 11.3.2021.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. O'Reilly Media Inc. USA.
- Surakka T. & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 5.5.2021.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Työaikalaki 5.7.2019/872.
- Vuosilomalaki 18.3.2005/162.
- Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.
- Van der Beek, P. 14.3.2016. Mikä fasilitointimenetelmä käy mihinkäkin tilanteeseen? GrapePeople blogi. Luettavissa: <https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/mika-fasilitointimenetelma-kay-mihinkakin-tilanteeseen/>. Luettu: 13.4.2021.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Wodtke, C. 2016. Introduction to OKRs. O'Reilly Media Inc. USA. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/introduction-to-okrs/9781491971475/ch01.html> Luettu: 22.4.2021.
- Warren, N. 2018. Organization Design: Simplifying Complex Systems. Taylor & Francis Group. UK.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake esihenkilöille



Defining supervisor's role in Schibsted Marketplaces Finland

As a part of building the new Schibsted Marketplaces Finland organisation, we are defining the supervisors role: what is expected from the role, what is the main responsibility area and what attributes supports completing supervisor's role successfully.

Supervisor's role definiton include all the areas, that are same with all supervisors, despite of their team or their function.

Let's start by gathering insight from you on your own perspectives and expectations towards supervisors role overall.

Thank you for completing the survey on Mon 19.10.2020 at the latest.

Your name:*

Please define the top 5 most important attributes that are needed in completing the supervisors role successfully:

	Description
Attribute #1 *	<input type="text"/>
Attribute #2 *	<input type="text"/>
Attribute #3 *	<input type="text"/>
Attribute #4 *	<input type="text"/>
Attribute #5 *	<input type="text"/>

Please define the top 5 most important tasks of a supervisor:

	Description
Task #1 *	<input type="text"/>
Task #2 *	<input type="text"/>
Task #3 *	<input type="text"/>
Task #4 *	<input type="text"/>
Task #5 *	<input type="text"/>

Please define the top 3 most important areas of expertise of a supervisor:

	Description
Area of expertise #1 *	<input type="text"/>
Area of expertise #2 *	<input type="text"/>
Area of expertise #3 *	<input type="text"/>

In what should be especially payed attention to while defining the supervisors role in Schibted Marketplaces Finland?*

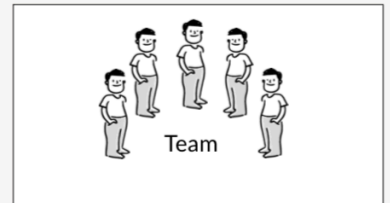
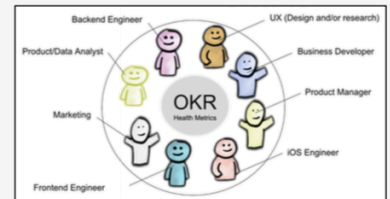
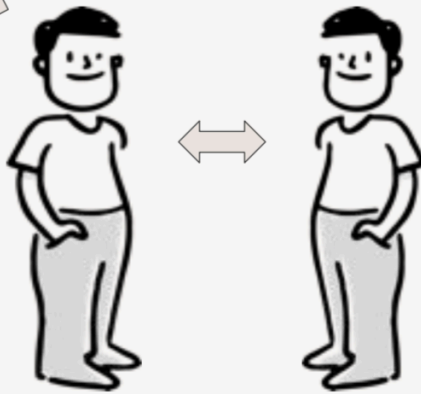
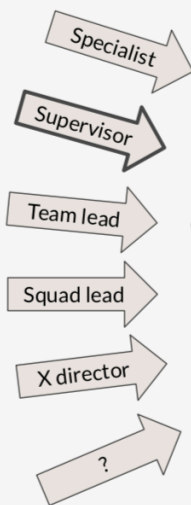
In what should be especially payed attention to while implementing the new supervisors role?*

Other greetings / comments:

SUPERVISOR'S ROLE

Schibsted Marketplaces Finland

SUPERVISOR'S ROLE



Schibsted

SUPERVISOR'S ROLE

ROLE PURPOSE: EMPOWER FULL POTENTIAL

Schibsted leadership principles – PACE



People-driven

1. Demonstrate trust, respect and transparency
2. Encourage and help people to develop and learn, all the time
3. Express deep passion and energize people



Agile

4. Cultivate speed and flexibility
5. Insist on fact-based decisions (slow down to speed up)
6. Execute and follow through results, no excuses



Collaborative

7. Commit to own and work capacity across Schibsted
8. Accumulate deep domain expertise and share it freely
9. Embrace differences, spark lively debate, and unite teams



Entrepreneurial

10. Put the user front and center in absolutely everything
11. Stimulate entrepreneurship: spot and chase new opportunities
12. Instill a culture of rapid innovation: try, fail fast, modify, scale

Schibsted

RESPONSIBILITIES

1. BE THE VALUE AMBASSADOR

2. FACILITATE WELLBEING

3. ENABLE DEVELOPMENT

4. SUPPORT EMPLOYMENT LIFECYCLE

Schibsted

OUR VALUES



WIN TOGETHER

We are all-in

- Take part, share and include others
- Use differences as a strength
- Be kind and trust in good intentions



BE CURIOUS

We find new ways

- Seek ways to delight our users, customers and co-workers
- Move fast to learn fast, mistakes are part of growth
- Be eager to always learn more



HAVE COURAGE

We aim high

- Believe in yourself and in people around you
- Speak up and share your solution
- Be ready to offer and receive help

Schibsted

1. BE THE VALUE AMBASSADOR

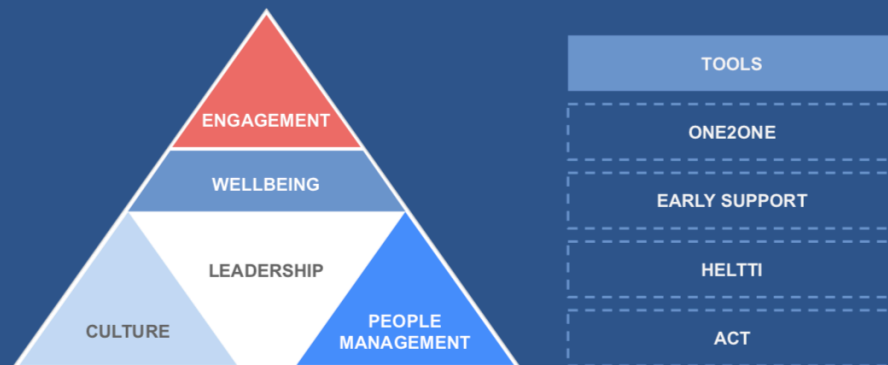
Keep values alive in daily work by:

- Referring them regularly and linking them to how we work
- Recognising and embracing value based actions
- Allowing opportunities to change by giving constructive feedback
- Never compromising or looking away if someone is not acting according our values

Lead by example on how to live up to our values!

Schibsted

2. FACILITATE WELLBEING



Schibsted

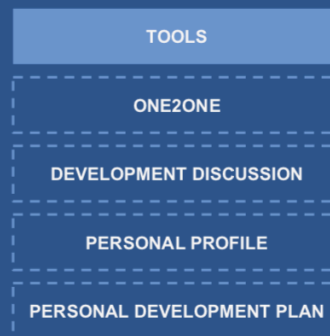
2. FACILITATE WELLBEING

- Be present and contact regularly everyone in your team.
- Understand the state of wellbeing. Be interested, listen and evaluate. Small things like asking 'how are you?' can lead to deeper discussions and show people that you care.
- If you sense something is wrong, act early. Remind about Heltti's services and get yourself support from People team and Heltti as well.

Remember that you are never alone, your colleagues, your own supervisor and as well as our people team supports you whenever needed!

Schibsted

3. ENABLE DEVELOPMENT



Schibsted

3. ENABLE DEVELOPMENT

- Recognize small achievements and value based behaviour with positive feedback regularly.
- Allow the opportunities to change by giving constructive feedback - from human to human.
- Support individual self awareness with regular reflection in one2ones.
- Enable long and short term individual growth by having development discussions and reviewing the personal development plan quarterly.
- Ensure that all the needed formal trainings are planned and agreed together with People team.
- Follow-up that your team members will share the knowledge in #alwayslearnmore Slack channel and in possible other events.

Schibsted

4. SUPPORT EMPLOYMENT LIFECYCLE



Schibsted

4. SUPPORT EMPLOYMENT LIFECYCLE

- Recognise and define missing competences and take part in recruitment process.
- Be part of recruitment team by interviewing and evaluating the candidates. Recruitments are coordinated by People team.
- Create the onboarding plan together with People team. And ensure others are ready to onboard new joiners as well!
- Approve your team members working hours monthly.
- Facilitate the discussions for vacation planning in your team (and then approve them in Nepton).
- Approve your team members expense claims weekly.
- Keep salary discussions and create salary increase proposals according to our salary review process (*coming soon*). Be also active in communicating our other rewarding habits to spread the awareness regarding our benefits as well!
- In case of performance challenges or other challenging situation, supervisor has the key role and responsibility in solving the situation.
- Have the exit interview to learn and ensure smooth handover.
- Fill in the employment certificate (template from People team).

Schibsted