



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Venäläistaustaisen asiakaspalveluhenkilöstön päivittäisjohtaminen

Povaljajeff, Maria

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Venäläistaustaisen asiakaspalveluhenkilöstön päivittäisjohtaminen

Povaljajeff Maria
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Povaljajeff Maria

Venäläistaustaisen asiakaspalveluhenkilöstön päivittäisjohtaminen

Vuosi 2013 Sivumäärä 39

Opinnäytetyön aiheena oli venäläistaustaisen asiakaspalveluhenkilöstön päivittäisjohtaminen. Aihe valittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen Rushouse Oy:n kanssa. Rushouse Oy on venäjänkielentaitoisten Venäjä-osajien rekrytointiin ja henkilöstövuokraukseen keskittynyt yritys. Rushouse Oy halusi saada tietoa venäläistaustaisen asiakaspalveluhenkilöstön päivittäisjohtamisesta sekä siitä, miten venäläistaustaisen henkilöstön päivittäisjohtamisessa otetaan huomioon monikulttuurisuus.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia haastattelukysymyksiä, joiden avulla selvitettiin, kuinka venäläistaustainen henkilö perehdytetään työtehtäviin ja kuinka hän voi kehittää omaa osaamistaan sekä yrityksen toimintaa. Lisäksi selvitettiin, mitä lisäarvoa ja haasteita monikulttuurisuus tuo työyhteisöön.

Tulosten perusteella venäläistaustaista henkilöstöä päivittäisjohdetaan ja perehdytetään hyvin ja siihen käytetään aikaa ja resursseja hieman normaalia enemmän. Kaikki vastanneet huomioivat kulttuuritaustasta johtuvat mahdolliset eroavaisuudet ja käyttivätkin enemmän aikaa keskusteluun ja kommunikointiin. Suurin osa vastanneista kävi palautekeskusteluja aina tarpeen tullen, mutta myös säännöllisesti. Palautteen antaminen hoidettiin yleensä kasvotusten. Venäläistaustaisen henkilöstön kouluttamiseen kaikki suhtautuivat positiivisesti ja kannustivat siihen. Kehitysideoita käytiin läpi yhdessä esimiehen kanssa. Onnistumisia ja ongelmia ei juurikaan mainittu, muuta kuin työn suorittamisen ja vastuun yhteydessä. Nämä tilanteet on hoidettu puhumalla ja työn valvonnan tehostamisella.

Johtopäätöksinä vastauksiin perustuen nähdään, että venäläistaustaisiin työntekijöihin keskitytään päivittäisjohtamisessa ja heille annetaan aikaa. Eroavaisuuksia suomalaisiin työntekijöihin verrattuna on, mutta niistä keskustellaan. Yritykset ovat valmiita panostamaan heihin samalla tavalla kuin muihinkin työntekijöihinsä. Tärkeä seikka on se, että venäläiset matkustavat Suomeen koko ajan enemmän, ja heitä varten tarvitaan venäjän kulttuuria ja kielitaitoa omaavaa henkilökuntaa. Venäjää puhuvaa työvoimaa voi löytää, mutta kulttuuriosaamista ei kaikilla ole. Kulttuuri- ja paikallisen bisnesosaamisen hallitsee parhaiten markkinoilla pitkään toiminut ja yhteistyötä tehnyt henkilö, eikä pelkkä tulkki aina riitä.

Kehittämiskohtia on vastausten perusteella lähinnä työn suorittamisessa ja sen tehokkuudessa. Myös venäläistaustaisille henkilöille vastuu on hieman vieras käsite, jos ei ole johtoasemassa, joten sen ottaminen on vaikeaa. Jotta ongelmilta vältyttäisiin, niistä kannattaisi puhua jo ennen työhön ottamista ja varmistaa, että henkilö ymmärtää työnkuvan.

Asiasanat: johtaminen, päivittäisjohtaminen, monikulttuurisuus, venäläiset

Povaljajeff Maria

A Russian Customer Service Employees Everyday Management

Year	2013	Pages	39
------	------	-------	----

The thesis topic was about Russian customer service employee's everyday management. The topic was defined together with the cooperating partner Rushouse Oy. Rushouse Oy is a Russian speaking, renting and recruiting company. Rushouse Oy wanted to get information about everyday management among Russian speaking employees and if they are taking the multicultural aspect in to account.

For the research method the qualitative interview was used in which help was used to find out how Russian (rent) employees are oriented towards work and how they can educate themselves in work and improve companies profit. Also the interview was supposed to tell what kind of extra value and challenges does multiculturalism bring to a working society.

According to the results Russian employees are managed every day, are well oriented towards work and they use resources and time a bit more than normal. Everybody answered that they take the multicultural background into consideration and that is why they used more time and effort in communication and discussions. Most of them answered that they had feedback discussions regularly and when needed. Feedback is usually given face to face. In education they all react positively and are encouraged to do it. All development ideas were discussed with their bosses. Good and bad experiences they didn't mention, except with the quality of the work and taking responsibility. These problems were taken care of by talking and more effective supervision of the work.

In conclusion they can tell that everyday management is used with Russian speaking employees and they are given time. There are differences but it is being handled with conversations. Companies are ready to put the same effort with them as with any other employees. It is important that Russians travel to Finland more and more and that is why Finland needs more knowledgeable Russian speaking employees. There are employees who speak Russian, but they all don't have the cultural know how. Good cultural and local business skills are mostly with those who have worked a long time and have had a long cooperation period. An interpreter is not always the best solution.

Development issues are based on the result from the interviews mostly with work quality and its efficiency. Also taking responsibility is a bit unfamiliar concept for a Russian speaking employee if they are not in a manager's position. To avoid these problems they should be dealt with before hiring and make sure that the person understands what the work requires and needs.

Keywords: management, everyday management, multicultural, Russian

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Asiakkaiden tarpeiden ennakoiminen oleellista	6
1.2	Tavoitteet	7
2	Johtaminen.....	8
2.1	Johtamisen kolme tasoa	8
2.2	Johtajana toimiminen	9
2.3	Henkilöstöjohtaminen	10
2.4	Päivittäisjohtaminen	11
2.4.1	Päivittäisjohtaminen koostumus	12
2.4.2	Päivittäisen toiminnan johtamisjärjestelmä	13
2.4.3	Mallintaminen	14
2.4.4	Tehokkuusmittarit ja niistä oppiminen.....	15
2.4.5	Päivittäisjohtamisen työkalut.....	16
2.4.6	Päivittäisesimiehen valmiudet, roolit ja tehtävät.....	18
2.5	Monikulttuurisen työyhteisön päivittäisjohtaminen.....	18
2.6	Kansainvälinen johtaminen	19
3	Valmentava johtaminen - coaching	21
3.1	Esimiehestä coach.....	22
3.2	Coaching edistää esimiestaitoja	25
3.3	Valmentava päivittäisjohtaminen.....	25
3.3.1	Valmentavan johtajuuden hyödyt.....	26
3.3.2	Valmentavan johtajuuden toteuttamisen esteitä	27
3.4	Valmentava johtajuus käytännössä	27
3.4.1	Valmentavan johtajuuden työkalut	28
4	Suomen ja Venäjän kulttuurit.....	29
4.1	Suomi.....	29
4.2	Venäjä.....	30
4.3	Asiakaspalveluasenne	32
5	Tutkimuksen eteneminen	33
5.1	Tutkimustulokset	34
6	Johtopäätökset	38
7	Pohdintaa.....	38

1 Johdanto

Suomeen matkustaa vuosittain paljon venäläisiä, ja varsinkin uudenvuoden ja loppiaisen aikaan heihin väkisin törmää pääkaupunkiseudulla. Jopa 130 000 venäläistä tulee viettämään pyhiään ja kuluttamaan rahaa Suomeen. Näiden pyhien aikana venäläisten matkustelu on kasvanut jopa 20 % viimeisten vuosien aikana. Venäläiset hakivat vuonna 2012 Suomen viisumeita jopa 1,3 miljoona kappaletta. Suomen Pietarissa sijaitsevassa pääkonsulaatissa käsiteltiin vuonna 2012 jopa 930 000 viisumia. Viisumien määrä on kolminkertaistunut vuodesta 2007. (Satoja tuhansia venäläisiä turisteja parissa viikossa 2012.)

Suomen suosio venäläisten matkailumaana on kasvanut. Myös ostoksiin käytettävä rahasumma on hyvässä kasvussa. Alkuvuodesta 2012 venäläisten matkojen ja yöpymisten määrä Suomessa kasvoi jopa viidenneksellä. Vuonna 2011 venäläisturistit käyttivät lähes miljardi euroa Suomessa. Vuoden 2012 tammi-syyskuussa venäläiset ovat jo käyttäneet pelkästään tax-free-ostoksiin jo 26 % enemmän kuin edellisvuonna. Imatran, Joensuun, Rovaniemen ja Kuopion suosio turistien matkakohteena on kasvanut. (Vanhanen 2012.)

Rikkaiden venäläisturistien saaminen Suomeen ei kuitenkaan enää ole aivan itsestäänselvyys, koska he ovat löytäneet Tukholman ja Tallinnan Helsingin kilpailijaksi. Tähän valintaan vaikuttaa laaja tarjonta ja asiakasystävälliset aukioloajat kaupoille. Varsinkin palveluالتtiuteen tulisi panostaa mahdollisimman paljon, koska he ovat tärkeä osa Suomen palvelusektoria ja tuovat suuret rahat Suomelle. (Vanhanen 2012.)

Venäläiset matkustavat paljon myös toukokuussa voitonpäivänä, jolloin Suomessa, varsinkin pääkaupunkiseudulla varaudutaan turisteihin vakavasti. Kaupat ovat hakeneet erikoislupaa, jotta saisivat pitää ovensa auki helatorstaina matkustaville turisteille. Ehdotettu aukioloajan kohta olisi normaali pyhäpäivän työaika, kello 12-21. (Venäläiset tulevat! - helatorstaina Helsingin seudulle 2013.)

1.1 Asiakkaiden tarpeiden ennakoiminen oleellista

Yrityksen kansainvälistymisen, kasvamisen ja globalisoitumisen yhteydessä on tärkeää panostaa myös henkilöstön kansainvälisyyteen. Erikansallisuuksien asiakkaiden tarpeiden ja kysyntään vastaamiseen tarvitaan usein juuri kyseisen ryhmän asiantuntijaa, jolloin yrityksen valtti on sen monikulttuurinen henkilöstö. Eri asiakaskuntien tarpeiden ennakoiminta on oleellista, jotta yritys voisi menestyä. Kun organisaation henkilökunta pystyy asettamaan itsensä asiakkaan saappaisiin ja hahmottamaan heidän tarpeensa, on organisaatiolla valttikortti kilpailijoihinsa nähden. Tähän useimmiten pystyy vain syntyperäinen tietyn ihmisryhmän edustaja. (Savileppä 2005, 12.)

Työministeriön ja Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan lähitulevaisuuden suurin ongelma on osaavan työntekijän löytäminen. Henkilöstöön ja rekrytointiin tulisi panostaa. Pelkästään suomalaiset eivät riitä tulevaisuudessa korvaamaan työvoimavajetta, minkä takia työvoimahallituksen maahanmuuttopoliittisen ohjelman tavoitteena on estää tämä. Siksi yrityksiä kannustetaan ottamaan askel tulevaisuuteen ja tutustumaan monimuotoiseen työympäristöön ja kohtaamaan sen tuomat haasteet. (Työvoimasta kilpaillaan yli rajojen 2012.)

Toinen haaste on näiden ulkomaalaisten osaajien työmotivaation ja -kiinnostuksen säilyttäminen. Työn tulee olla tarpeeksi mielekästä, vaativaa ja heidän tasoaan vastaavaa, jotta työntekijät jaksavat kiinnostua ja kehittyä työssään. Monikulttuurisessa ja globaalissa yrityksessä heidän on mukavampi työskennellä, koska yritys selvästi panostaa monikulttuurisuuteen ja organisaation kasvuun. (Työvoimasta kilpaillaan yli rajojen 2012.)

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa uutta tietoa päivittäisjohtamisesta ja kuinka sitä käytännössä toteutetaan. Opinnäytetyön kirjoittajan työllistymisen ja tulevaisuuden työmarkkinoilla on hyvä tietää kuinka monikulttuurisuus vaikuttaa työympäristöön ja kuinka siihen voi itse vaikuttaa kehittävästi ja positiivisesti.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat suurimmat haasteet päivittäisjohtamisessa asiakaspalvelussa, kun kyseessä on kaksi erilaista kulttuuria; Suomi ja Venäjä. Tavoitteena on myös antaa mahdollisia vinkkejä, kuinka suoriutua monikulttuurisessa työympäristössä paremmin, niin että kaikki osapuolet ovat samalla linjalla ja ymmärtävät toistensa tekojen taustat.

Rushouse Oy on perustettu vuonna 2012, ja sen ovat perustaneet Eduhouse Oy ja Jolkipalkki Oy yhteistyössä. Yritys toimii henkilöstövuokraus- ja rekrytointialalla. Heidän erikoisuutenaan ovat venäjäosaajat - kaikki heidän listoilleen kuuluvat työnhakijat osaavat venäjää, tuntevat kulttuurin ja asuvat Suomessa. Suurin osa puhuu hyvää suomea, osa erinomaista ja muutama välttävästi. Rushouse Oy on järjestänyt paljon seminaareja markkinoidakseen yritysideaansa ja ovat seurannut aktiivisesti julkisia kirjoituksia venäläisten ostoksista ja käynneistä Suomessa. Yrityksen liikevaihto kasvaa ja asiakkaita tulee koko ajan lisää.

Tutkimus tehdään, koska Rushouse Oy on uusi yritys ja se hakee vielä markkina-aluettaan ja vakituista asiakaskuntaa. Tutkimuksen avulla, Rushouse Oy toivoo saavansa hyvän pohjan ja taustatiedot kyseiseen ongelmaan; kuinka voidaan tuoda nämä venäjäntaitoiset ihmiset paremmin Suomen työmarkkinoille, ja kuinka heidän sopeutumisensa tälle palvelualalle sujuisi

parhaiten. Suomalaisten ja venäläisten niin kulttuuri kuin työelämäkin eroavat toisistaan kovasti, joten asiakas tahtoo saada heidän asiakasyrityksiään helpottavaa tietoa tutkimuksen avulla. Tuloksien avulla Rushouse Oy voi auttaa sen asiakasyrityksiä ja kertoa, kuinka kannattaa toimia ja mitä ottaa huomioon kun työskennellään monikulttuurisessa työympäristössä, erityisesti venäläisten kanssa.

Tutkimus on tärkeä toimeksiantajalle, koska tulosten avulla Rushouse Oy toivoo saavansa paremman asiakassuhteen ja yhteistyön toisten yritysten kanssa. Rushouse Oy erottuu muista henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyrityksistä niin omalla tarkennetulla henkilöstöllään kuin heiltä saamallaan palvelulla ja sen hyvällä laadulla.

Tutkimuksen tavoitteena on listata yleisimmät erot näiden maiden välillä, ja kuinka ne pitää ottaa huomioon palkatessa venäläisen henkilön suomalaiseen yritykseen töihin. Työ tukee tutkijan henkilökohtaista tavoitetta työskennellä tulevaisuudessa venäläisten yritysten ja ihmisten kanssa.

2 Johtaminen

Kaikki ohjaava ja arvioiva toiminta, jota organisaatioissa tehdään päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi, toimintaedellytysten luomiseksi ja varsinaisen toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaan, on johtamista. Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät edellytykset laadukkaan ja tuottavan työn tekemiselle. Johtaminen ei kohdistu vain nykyhetkeen, vaan sillä vaikutetaan myös yrityksen tulevaisuuteen. Johtamisella määritetään organisaation tulevaisuuden suunta ja sen saavuttamisen keinot. (Johtaminen 2013a.)

2.1 Johtamisen kolme tasoa

Johtaminen voidaan jakaa kolmeen alueeseen: strategiajohtamiseen, operatiiviseen johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Jaon avulla voidaan ymmärtää, kuinka monipuolista johtaminen on. Strategiajohtaminen on organisaation toiminnan ja toimintaprosessin hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia ja päätöksen tekoa, josta vastaa organisaation ylin johto. Siihen kuuluu yrityksen toiminnan määrittely, näkemys yrityksen tavoitteista ja sen tulevaisuudesta, yrityskulttuurin muokkaaminen, kokonaiskuva yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. (Johtaminen 2013b.)

Yrityksen johtamiselle, osaamiselle ja vuorovaikutussuhteiden hallinnalle vaatimuksia asettaa yrityksen kyky luoda, toteuttaa ja uudistaa sen menestysstrategiaa. Taustalla olevat toimiala-

strategiat tulee ymmärtää erittäin hyvin, ja strategisen johtamisen tulisi kulkea käsi kädessä operatiivisen vastuun kanssa. (Johtaminen 2013b.)

Operatiivinen johtaminen eli päivittäisjohtaminen on yleensä suurissa yrityksissä siihen työhön nimitetyn henkilön vastuulla ja pienemmissä toimitusjohtajan vastuulla. Operatiivinen johtaminen on eri toimijoiden työn yhteen sovittamista, sen suunnittelua ja johtamista. Operatiivinen johtaja saattaa olla usein vastuussa, kuinka annettuun päämäärään päästään, eikä siitä, mikä se on. Tuotekehitys, markkinointi ja myynti, suunnittelu, tuotanto ja laatu, kannattavuus, rahoitus, toiminnan laillisuus, voimavarojen ja järjestelmien toiminnan vastuu kuuluvat usein operatiivisen johtajan toimenkuvaan ja vastuualueeseen. (Johtaminen 2013b.)

Ihmistenjohtaminen eli henkilöstöjohtaminen on puolestaan ihmisen johtamista, jossa vaikutetaan toisen ihmisen käyttäytymiseen ja päätöksiin työympäristössä. Johtajalla on vastuullaan henkilöstön kouluttaminen, eli se, että työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät mitä ja miksi he tekevät työssään, jotta organisaation tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista. Johtaminen on vuorovaikutteista, ja näin ollen myös alaiset johtavat esimiehiään. (Johtaminen 2013a.)

Esimiehen tulee ottaa huomioon seuraavat seikat, kun kyseessä on ihmisten johtaminen: osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, suunnan antaminen, yhteiset tavoitteet joihin pyritään, luottamus ja sitoutuminen, muutos ja innovaation mahdollisuus. (Johtaminen 2013a.)

Hyvä esimies tarvitsee hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot ja taitoa tehdä vaikeita ja hyvin perusteltuja päätöksiä. Hyvän esimiehen tulee osata antaa palautetta, niin hyvää kuin rakentavaakin, ymmärtää yrityksen motiivit ja tavoitteet ja niiden edellytykset, tukea, auttaa, motivoida, innostaa ja olla realistinen. Työntekijöiden tuki ja luottamus ovat erittäin tärkeitä hyvin onnistuneelle johtamiselle ja esimiehen työn toteuttamiseen. (Johtaminen 2013a.)

2.2 Johtajana toimiminen

Johtaja vastaa yrityksen asioista ja ihmisistä kokonaisvaltaisesti, ja hän myös vastaa yrityksen toimintaedellytyksistä. Johtajan työ on omistajien, hallituksen, työntekijöiden ja yhteiskunnan asettamien odotusten toiveiden toteuttamiseen ohjaavaa työtä. Näiden kaikkien tasapainottelu vaatii henkisiä kykyjä ja teknistä osaamista sekä järjestelmien yhteensovittamista. Johtajan tärkeimpiä työtehtäviä ovat ainakin ihmissuhteet ja niiden hoitaminen, informaatiokeskuksena toimiminen, jotta kaikki osalliset tietäisivät aina tarvittavat työtään koskevat asiat ja päätösten tekeminen. (Johtaminen 2013b.)

Hyvä johtaja omaa hyvän itsetunnon ja luottaa itseensä, jotta hän osaa tehdä oikeita päätöksiä ja luottaa muihin työntekijöihin. Hän ei pelkää yksinäisyyttä eikä paineita, ja hän osaa toimia tehokkaasti ilman tukea ja palautetta. Useimmiten ongelmia aiheuttavat tehtävien riittämätön delegointi, ihmisten todellinen johtaminen ja oman itsensä kasvattaminen yrityksen ja tilanteen vaatimalla tavalla. (Johtaminen 2013b.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue, jolla viitataan henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin ja tietysti henkilöstöosastoon. Tämän työn tarkoituksena on organisaation tavoitteiden saavuttaminen eli resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Osaamisen kehittäminen eli perehdyttäminen on iso osa henkilöstöjohtajan työtä. (Peltonen 2008, 95.)

Muita tärkeitä henkilöstöjohtajan työn osa-alueita ovat henkilöstötarpeen suunnittelu, henkilöstöinformaation kerääminen, työsuhteasioista neuvottelemineen, työntekijän rekrytointi ja valinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, kouluttaminen, suoritusarviointi ja palkitseminen, urasuunnittelu ja niin ylennykset kuin irtisanomisetkin. Nämä toiminnot on määritelty sitä varten, että henkilöstöjohtaminen olisi tarkoituksenmukaista ja toteuttaisi organisaation tarpeet henkilöstötarpeet. (Peltonen 2008, 95.)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, työelämysuhteiden hoitamista ja johtajuutta. Hyvällä henkilöstöjohtamisella vaikutetaan tuloksellisuuteen ja työelämän laatuun. Henkilöstötyöhön kuuluu kaikki organisaation eri tasoilla toteutettavat henkilöstökäytännöt ja -prosessit, joiden avulla varmistetaan henkilöstön oikea mitoitus ja kohdentaminen, osaaminen, hyvinvointi ja sitouttaminen. (Pakarinen 2012.) Tihinen (2011, 3) sen sijaan jakaa henkilöstöjohtamisen neljään eri osa-alueeseen: strategiseen henkilöstöjohtamiseen, muutosten johtamiseen, rakenteisiin ja järjestelmiin ja esimiestyöhön ja henkilöstön suorituskyykyyn.

Tärkein tekijä toimivassa henkilöstöjohtamisessa on henkilöstöjohdon ja -asiantuntijan yhteiset tavoitteet ja käsitykset, yhteiset tavoitteet ja käsitteet siitä, mikä on organisaatiolle tärkeintä. Huonolla henkilöstöjohtamisella ei saada hyvinkin selvää yrityksen toiminnan päämäärää toteutettua. Organisaation toimivuus, uudistuminen, osaamisen kehitys ja työntekijän jaksaminen ovat ne tavoitteet, jotka tuottavat arvoa. (Tietoa henkilöstöjohtamisesta 2013.)

Organisaation strategiaa ja tavoitteiden toteutumista tukee korkealaatuinen henkilöstötyö ja taitava henkilöstöjohtaminen. Taitava henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstön jaksamisesta huolehtimisen, sitouttamisen ja osaamisen. (Henkilöstöjohtamisen palveluvalikoimaa on kehi-

tettava 2012.) Henkilöstöjohdon strategiseen rooliin kuuluu HR toimintasuunnittelun luonti, visio tulevaisuudesta, HR on valmis ehdottamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmiin, ymmärtää asiakasta ja jakaa asiakasinformaatiota. Henkilöstöjohto on myös valmis työskentelemään johdon kanssa yhteistyössä. (Pakarinen 2012.)

Taloudellisen tilanteen epävakaus ja henkilöstön epävarmuus ovat isoja syitä, miksi työilma-
piiri heikkenee ja on epävakaa. Tämän takia nykypäivänä henkilöstöjohtaminen on vain syven-
tänyt merkitystään ja tärkeyttään. Myös hyvä henkilöstöjohtaja huomataan, kuten myös ole-
maton sellainen. Henkilöstön hyvinvoinnin ja palkitsemisen huolehtimisesta saadaan sitou-
tuneempia työntekijöitä, jolloin heidän panoksensa työhön on parempi. Tällöin organisaatio
voi paremmin ja on kilpailukykyisempi. (Tietoa henkilöstöjohtamisesta 2013.)

Henkilöstön palkitsemisella on suuri vaikutus työntekijöihin ja sen arvoa ja tuottamaan arvoa
yritykselle ei koskaan tulisi aliarvioida. Palkitsemisella ei tarkoita vain rahallista tai materiaa-
listaa hyödykettä, vaan myös suullinen palaute tai julkinen huomionosoitus ovat yhtä arvokkai-
ta. Palkitsemisen tuomaa arvoa ei aina osata arvostaa, ja siksi se jätetään liian vähään ar-
voon. Pienillä asioilla ja panostuksella voidaan saada kuitenkin suuria tuloksia; palkitseminen
näkyvät niin yksilö- kuin ryhmätasolla. (Tietoa henkilöstöjohtamisesta 2013.)

Hyvä henkilöstöjohtamisen apuväline on kehityskeskustelut. Esimies ja alainen saavat vapaasti
antaa palautetta ja jakaa toiveita, jolloin molemmat saavat arvokasta tietoa toiminnastaan ja
tulevaisuudesta. Näissä keskusteluissa käydään myös läpi tulevaa ja sen tavoitteita, töitä ja
motiiveja. Huonossa esimies-alainen tapauksessa keskustelut ovat haasteellisia, jos heidän
välillä ei ole luottamusta. (Kehityskeskustelu 2012.)

2.4 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen pitää sisällään työsuorituksiin ja työryhmän arkiseen toimintaa ja niiden
kehittämiseen liittyviä seikkoja. Kansainvälisen yrityksen johtaminen ja hallinta vaatii kehit-
tyneitä järjestelmiä, johtamismenetelmiä ja käytäntöjä, jotta yritys voi toimia tehokkaasti ja
kilpailukykyisesti. Päivittäisjohtamista on se kaikki työt, jolla esimies saa organisaation toi-
mimaan tehokkaasti. (Basten 2011, 16.)

Ison yrityksen johtamisen voi jakaa kolmeen ero tasoon ja muotoon: strategiseen johtami-
seen, operatiiviseen johtamiseen ja suorituksen johtamiseen eli päivittäisjohtamiseen. (Lau-
rent 2006, 7-8.) Strateginen johtaminen on nykyyhetkessä tapahtuvaa johtamista, päätöksiä ja
toimenpiteitä tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi.
Strategisesta johdosta vastaa yrityksen toimitusjohtaja tai hallitus. Siihen vaikuttavat ympä-
ristö, talous sekä sosiaalinen ja poliittinen ympäristö, unohtamatta lakeja, tekniikkaa ja luon-

toa. Strategiset päätökset kuluttavat organisaation voimavaroja, ihmisiä, teknologiaa ja rahaa. Strategisten päätösten loppuun vieminen tarkoittaa useimmiten muutoksia yrityksessä. (Strateginen johtaminen 2013.) Operatiivinen johtaminen tarkoittaa strategian toimeenpanoa. Operatiivisen johtamisen vastuu on yrityksen keskijohdolla, esimerkiksi toimialojen johtajilla, aluejohtajilla tai suurten toimipaikkojen johtajilla. (Laurent 2006, 8.)

Päivittäisjohtaminen osa yrityksen kaikkien esimiesasemassa olevien henkilöiden työkuva. Sillä tarkoitetaan työsuorituksen johtamista, arkista ja päivittäistä toimintaa, joiden avulla tuotetaan yrityksen palvelut asiakkaalle. (Laurent 2006, 8.) Päivittäisjohtamisen tärkeimmät tehtävät ovat toiminnan suunnittelu, ennakointi ja seuranta, havainnointi ja valmennus sekä viestintä ja yhteistyö. (Basten 2011, 17.)

Yrityksen johtamisesta vastaa aina yrittäjä itse. Pienessä yrityksessä johtaja ei välttämättä näe tarpeelliseksi erotella näitä kolmea osa-aluetta toisistaan, vaan käsittelee niitä yhtenä kokonaisuutena. Kuitenkin toiminnallaan yrittäjä toteuttaa niin operatiivista kuin työnjohtamista huomaamattaan. (Laurent 2006, 8.)

Erikokoisilla yrityksillä on erilaiset tarpeet johtotehtävien suorittamiseen, erilaiset järjestelmävaatimukset ja tarpeet. Pienissä yrityksissä tiedonhallinta on helpompaa, eikä siihen tarvita moninaisia ohjelmia, vaan se voidaan jakaa työntekijöiden kesken henkilökohtaisesti. Johtamisjärjestelmien ja sovellusten tarve suurenee ja on merkittävämpi suurissa yrityksissä. Tällöin yrityksen tarve henkilökunnan johtamiseen ja tiedottamiseen kasvaa, ja yrityksen tulee ottaa käyttöönsä joitakin johtamisjärjestelmiä, joissa strategiselle, operatiiviselle ja päivittäisjohtamiselle on omat vastaavat henkilöt. (Laurent 2006, 8-9.)

2.4.1 Päivittäisjohtaminen koostumus

Päivittäistä toimintaa ohjataan toiminta- ja työprosesseja kuvaavilla yksityiskohtaisilla malleilla ja ohjeilla. Prosessien avulla hallitaan toimintaa kuvaavilla malleilla ja henkilökunnan kouluttamisella niiden mukaan. Asiakaspalvelutilanteet ovat aina erilaisia, joten niihin ei voida työntekijää valmentaa aina toimimaan samalla tavalla. Nämä tilanteet ovat aina kahden tai useamman ihmisen kohtaamisia ja ne ovat muuttuvia. Vahvan palvelukulttuurin ja siihen valmentamisen ja perehdyttämisen avulla suuret yritykset voivat ohjeistaa työntekijöitään. Päivittäin työtä ohjaavissa ja työ- ja toimintaohjeissa sovelletaan strategian toimeenpanoa ohjaavia toimintamalleja ja -periaatteita. Niiden tehtävä on auttaa työntekijöitä suoriutumaan päivittäisistä töistä ja varmistaa, että yrityksen strategia toteutuu päivittäisessä toiminnassa. (Laurent 2006, 26.)

Päivittäistoiminnassa asiakkaan näkökulman mittari on asiakastyytyväisyys. Mittareiden avulla saadaan sellaista tietoa, jonka avulla yritys voi parantaa ja ylläpitää hyväksi todettua palve-

lua tai tuotetta. Liiketoiminnan keskeisiä johtamisen käsitteitä on tehokkuus. Sillä ei tarkoiteta vain tuottavuutta, vaan toiminnan tehokkuus muodostuu asiakkaan saamasta hyödystä ja tuottavuudesta. Yrityksen tulee tuottaa asiakkaalleen rahanarvoista hyötyä, tuotteen tai palvelun on kyettävä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, jotta yritys kykenee saamaan tuottoa. Päivittäisjohtamisessa hyöty voidaan kuvailla myös hinta-laatusuhteena. (Laurent 2006, 27.) Yritys tekee voittoa, kun tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen menevät varat ovat pienemmät kuin niistä saatava tuotto. Tätä, panosten ja tuotosten suhdetta, kutsutaan tuottavuudeksi. Laurent (2006, 27) kirjoittaa, että matkailu-, hotelli-, ravintola- ja asiakaspalvelualan henkilöstön työpanos, tilat, välineet ja tuotteiden valmistukseen käytettävät raaka-aineet ovat päivittäisen toiminnan tärkeimpiä panoksia. (Kangasharju 2008, 14.)

2.4.2 Päivittäisen toiminnan johtamisjärjestelmä

Päivittäisjohtamisen työvälineitä ovat toiminnan ohjaaminen ja sen tehokkuuden parantaminen, toiminnasta oppiminen ja taloudellisten tulosten parantaminen sekä strategisen ajattelun edistäminen. Päivittäisesimiehen työtä helpottamaan on kehitelty apuvälineitä, joita erikokoiset yritykset käyttävät eri tavoin. Suuri osa esimerkiksi ravintola- ja matkailualan yrityksistä ei vielä omista tällaisia apuvälineitä, ja se tekee niiden esimiesten työstä vaikeampaa. Näissä yrityksissä tilanteita hoidetaan aina yksi kerrallaan, ja juostaan sinne, missä palaa. Huonona puolena on myös tällöin se, että työntekijä ei opi itse arvioimaan ja ohjaamaan omaa toimintaansa, vaan aina odottaa jonkun korjaavan ja ohjaavan häntä. Näissä tilanteissa toiminnan kehittämiseksi ei jää paljon aikaa eikä energiaa. (Laurent 2006, 54.)

Toimiakseen tehokkaasti työryhmä tarvitsee selkeän rakenteen, joka määrittelee työn perustehtävän, tavoitteet, toimintatavat ja työnjaon. Tehokkaassa työskentelyssä työn tunnistus on tärkeää. Työtehtävien kirjaaminen on myös tärkeää, jotta kaikki annetut tehtävät tulevat tehdyiksi, ja on hyvä olla yksi paikka, josta ne löytyvät vielä myöhemmin. Ryhmittely auttaa tehtävien hoidossa: mikä tehtävistä vaatii eniten aikaa, milloin sen tulee olla valmis ja kuka sen hoitaa. Priorisointia on tärkeää, jos on eritasoisia tehtäviä. Annetuista töistä tulee selvittää, mikä on tärkein ja mikä voi odottaa hetken, jos aika ei riitä. Aikataulutus on tärkeää varsinkin, jos töitä on paljon. Kaikkiin tehtäviin tulee määrittää määräajat ja tehtävien toteutuksen suunnittelu. Delegointi on myös hyvä ominaisuus, koska aina kannattaa miettiä, kuka on paras henkilö suoriutumaan juuri kyseisestä tehtävästä. Seuranta kannattaa tehdä koko prosessin ajan varmuuden vuoksi, jotta asiat tulevat hoidettua ja tehdyistä tehtävistä osataan iloita ja tulevista tiedetään tarvittavat tosiasiat. (Tehokas työskentely 2013.)

Strategian viestimisen ja esille tuomisen vastuu on aina yrityksen korkeimmalla johdolla. Pienissä yrityksissä, joissa itse johtaja on päivittäisesti mukana, pystyy hän työllään ja toiminnallaan tuomaan strategian esiin. Suuremmissa, jopa vain kymmenen ihmisen yrityksissä, on hyvä

olla erikseen kirjallisena strategia, sen toteuttaminen ja sen mukaan toimiminen, jotta se olisi selkeää kaikille. Suurissa yrityksissä, joissa on erillisiä pienryhmiä ja projekteja, tulee jokaisen ryhmän-, tiimin- tai projektijohtajan osata kertoa strategia omalle ryhmälleen ja toimittava sen mukaisesti. Näin ollen jokaisella johtajalla on mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa ryhmänsä päivittäisjohtamiseensa. (Laurent 2006, 55-56.)

2.4.3 Mallintaminen

Strategian toimeenpanossa käytettävät toimintamallit kuvaavat yleisiä toimintaperiaatteita, ja niiden päivittäinen tehtävä on ohjata ryhmän ja työntekijän työsuoritusta. Näiden avulla saatetaan yrityksen strategia ja toimintaperiaatteet käytäntöön ja työsuorituksiin asti. Toiminnan mallintamisen tavoitteita ovat esimerkiksi laadun ja tuottavuuden turvaaminen, turvallisuuden varmistaminen, perehdyttämisen ja valmentamisen tehostaminen, toiminnasta oppimisen tukeminen, esimiehen suoran ohjauksen tarpeen vähentäminen ja perustan luominen jatkuvalle kehittämiselle. (Laurent 2006, 57-58.)

Toiminnan laatuun ja tuottavuuteen pyritään vaikuttamaan toiminnan mallintamisella, koska sen laatu ja tuottavuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Mallintamisella haetaan toiminnan laadun parantamista. Kun työntekijä tekee saman asian tarpeeksi moneen kertaan samalla tavalla, oppii hän käyttämään apuvälineitään oikein, käyttämään aikansa oikein ja tehokkaasti ja virheet ja tarpeeton työ vähenevät. Tämä kaikki johtaa työmateriaalien käytön tarkentumiseen ja suoritusajan lyhentymiseen, joka taas suoraan vaikuttaa tuottavuuteen. (Malminsuo & Blomqvist 2010, 1.)

Mallinnuksella pyritään helpottamaan esimiehen työnkuvaa; kun työntekijöitä ei tarvitse koko ajan ohjeistaa vierestä, esimies saa olla vapaapäivinänsäkin rauhassa kotona. Työntekijät pärjäävät itsekseen ja mallinnuksen avulla he tietävät, mitä tekevät. Näin luodaan perusta toiminnan kehittämiseksi. Ilman mallintamista työtä on vaikea arvioida, jokainen suoritus ja tapahtuma ovat yksilöllisiä ja toiminta on laadultaan ja tuottavuudeltaan sattumanvaraista. Työn arviointi on myös paljon reilumpaa ja helpompaa, kun kaikkia arvostellaan samoista lähtöasetelmistä. Työn kehittäminen ja arviointi ovat helpompaa, kun kaikki tietävät, mitä heidän tulisi tehdä, milloin ja miksi. Työtä, jossa on toistuvuutta hyvin vähän, on vaikea mallintaa. Tällöin onkin hyvin tärkeää korostaa erityisesti laadun varmistamista. (Laurent 2006, 59.)

Mallintaminen tarkoittaa työsuorituksen yksityiskohtaista kuvaamista kuin myös väljemmän työsuorituksen kulun, toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden kuvaamista. Mallintaminen tehdään aina kirjallisesti. Toimintatapaan perehdyttäminen ja valmentaminen kuuluvat vahvasti toiminnan mallintamiseen. Mallintamisessa voidaan kuvata kuinka työpäivä alkaa, mitä teh-

dään ensimmäiseksi, miten tilaukset hoidetaan, miten hävikki lasketaan, kuinka asiakasta kohdellaan ja palvellaan ja tavaran vastaanottoon liittyviä seikkoja. (Laurent 2006, 62-63.)

2.4.4 Tehokkuusmittarit ja niistä oppiminen

Toimintamallit, mittarit ja tavoitteet ovat luotu auttamaan esimiestä ja työntekijöitä. Näiden mallien, mittareiden ja tavoitteiden keskeisimmät tehtävät ovat toiminnan tehokkuuden tukeminen, auttaa arvioimaan toimintaa kokemuksen, asiakaspalautteiden ja mittareiden avulla, oppia arvioinnista ja auttaa kehittämään toimintaa jo opitun perusteella. (Laurent 2006, 54-55, 82). Toimintamallit kuvaavat haluttua toimintaa ja mittarit antavat siitä tietoa. Tieto on tarpeellista, jottei kaikki arviointi perustuisi vain työntekijöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tunteisiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13-14.)

Asiakaspalvelussa toimivan työryhmän tehokkuusmittarit ovat laatu- ja tuottavuusmittareita. Nämä mittarit palvelevat oppimista ja laadun parantamista mallintamisen tapaan. Ryhmän tehokkuusmittarit ja yrityksen taloudelliset tunnusluvut eroavat toisistaan. Työ- ja toimintaprosesseille voidaan asettaa erilaisia laatu- ja tuottavuustavoitteita, joita mitataan. Esimerkiksi voidaan ottaa yksittäisen tapahtuman myyntikate tuottavuusmittarina. Lasketaan tapahtuman kustannukset (kuten työtunnit, tilavuokrat, ruokailukustannukset, käyttökustannukset), tapahtuman tuoma myynti ja vähennetään arvonlisävero. Näin saadaan aikaiseksi tuottavuusmittari eli tapahtuman myyntikate. (Laurent 2006, 73-75.)

Päivittäisjohtamiseen hyvä tehokkuusmittari on läheinen ajallisesti, paikallisesti ja tunteetomasti. Ajallisella läheisyydellä tarkoitetaan sitä, että tavoite ja mittari mitaavat päivän työprosessia. Tässä tapauksessa työsuoritus, tavoite ja mittari ovat ajallisesti mahdollisimman lähellä toisiaan, ja näin ollen toimintaa voidaan kehittää jatkuvasti. Mittarin antama tieto ja kokemus täydentävät toisiaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 13-14.)

Mittareiden ja niiden tulosten tulee olla kaikille saatavilla. Usein tulokset kirjaa esimies tietokoneelle järjestelmään ja tulokset ovat nähtävissä vasta päivän parin päästä, jolloin tieto on jo vanhaa ja siihen ei voida vaikuttaa. Järjestelmän tulisi olla sellainen, johon kaikki pääsevät käsiksi ja näin ollen seuraamaan tilannetta. Usein työpaikoissa on ydinryhmä, joka on kiinnostunut työstään ja sen vaikutuksesta ja tuloksista. Heidän olisi hyvä saada nämä mittarit päivittäiseen käyttöönsä, jotta he voivat seurata yrityksen kehitystä ja parantaa ja muokata omaa toimintaansa parempaan. Kausiluontoiset ja vuokrahenkilöt eivät välttämättä ole yhtä kiinnostuneita ja eivätkä voi vaikuttaa tuloksiin yhtä voimakkaasti, mutta mahdollisuutta ei tule heiltäkään kieltää. (Laurent 2006, 83-84.)

Paikallinen läheisyys sen sijaan tarkoittaa, että tehokkuustavoite ja mittari mittaavat ryhmän työprosessia ristiriidattomasti. Mittarin tulokset voivat olla epätarkkoja, jos samoilla mittareilla mitataan samanaikaisesti monia eri prosesseja. Eri prosessien tuloksia yhdistämällä voidaan toki saada isompien kokonaisuuksien arviointeja varten. Esimerkiksi kaupassa voidaan mitata erikseen kassahenkilöiden, osastotyöntekijöiden ja johtajien työtä. (Laurent 2006, 84-85.)

Tunteenomainen läheisyys tarkoittaa tavoitteiden ja mittareiden arvostamista; jotta tavoitteilla ja mittareilla olisi merkitystä, tulee niitä arvostaa. Mittareiden pitää olla helposti käytettäviä, kiinnostavia ja ymmärrettäviä. Mittareiden tarkoituksena on luoda ryhmän työntekijöille innostus vaikuttaa omaan työpanokseensa ja sen tuloksiin. Varsinkin esimiehen suhtautuminen mittareihin vaikuttaa työntekijän asenteeseen. Mittareiden tulosten päivittäinen, avoin käyttö ryhmän johtamisen avuksi innostaa ja on hyvä esimerkki työryhmälle, kun taas mittareiden tulosten perusteella toruminen tai virheiden esilletuonti luo negatiivisen kuvan henkilökunnalle. (Laurent 2006, 85-86.)

Toiminnan jatkuvalla seuraamisella ja arvioinnilla sitä voidaan kehittää. Yrityksen yleistä toimintaa ohjaavat sen visio, arvot ja strategia. Päivittäistä työsuoritusta sen sijaan ohjaavat ryhmän perustehtävät, tavoitteet ja toimintamallit. Ryhmän arvioinnin perusteet luovat mittarit, asiakaspalautteet ja ryhmän jäsenten omat kokemukset ja vaikutukset. Jotta ryhmän sisäistä arviointia voidaan tukea, siihen tarvitaan ulkoista tietoa muista vastaavista toiminnoista. (Laurent 2006, 86.)

Benchmarking tarkoittaa vertailutiedon hyödyntämistä oman toiminnan kehittämisessä. Helppointa se on samanlaisen yrityksen saman ryhmän työtehojen ja mittareiden tulosten vertailua. Silloin kun tehdään samaa työtä samalla periaatteella ja toisen tulokset ovat parempia, on helppo katsoa, miten työtavat tai tilaukset tehdään eritavalla ja kuinka omia voidaan parantaa. Ketjuyrityksillä on apunaan muut ketjun yrittäjät ja heidän tuloksensa, mikä helpottaa työn tulosten seuraamista ja niiden parantamista ja kehittämistä. Pienten yksityisten yritysten ongelma tietysti on vertailutietojen puuttuminen ja saaminen. (Janssen 2013.)

2.4.5 Päivittäisjohtamisen työkalut

Esimiehen työkaluja oman ryhmänsä työn parantamiseksi on monia, esimerkiksi tavoitteiden asentaminen, valmentaminen ja ohjaaminen. Erilaisissa ja uusissa tilanteissa ohjaaminen ja neuvominen, suoritusten ja tulosten arviointi ovat myös tärkeitä ominaisuuksia. Yksi tärkeimmistä työn kehittämisen edistäviä asioita on mukavan ja helpon ilmapiirin luominen ja sen ylläpitäminen. (Mäki 2010, 68.)

Ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ja sen yhdistyminen ryhmässä, parantaa sen suorituskykyä ja mahdollisuuksien hyödyntämistä. Toiminnan selkeä perusta antaa suunnan mahdollisuuksien hyödyntämiselle. Strategiselle ajattelulle luodaan syvempi osaaminen, kun osataan hahmottaa kokonaisuus. Osaamisen ja suorituskyvyn lisääntyminen edistää ryhmän kykyä ja halua havaita toiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä ja merkityksellisiä asioita ja hyödyntää niitä toiminnassaan. Kunnianhimoisilla, ammattilaisilla ja parhaista toiminta tavoista omaavista henkilöistä koostuu huippuryhmiä, joiden toiminta on korkealaatuista. (Laurent 2006, 98-99.)

Päivittäisjohtaminen on usein työsuoritusten johtamista. Sen keskeisimmät alueet ovat tavoitteiden asettaminen, valmennus ja ohjaaminen, työsuoritusten ja toiminnan tulosten arviointi ja palautteet ja työn kehittäminen. Erilaisilla toimintaohjeilla, tilausmääräyksillä, tehotavoitteilla, valmistusohjeilla ja myyntitavoitteilla asetetaan päivittäiset tavoitteet. Esimiehen opastuksella työryhmä toimii sopimusten mukaan. (Laurent 2006, 99-100.)

Perehdyttäminen, toiminnan ohjaaminen ja valmentaminen ovat paljon tehokkaampia, kun käytetään niitä tukevia materiaaleja. Kirjattu materiaali tukee uuden henkilön työhön opettamista ja hänen jatkoaan työssä. Varsinkin aloilla, joissa vuokratyövoiman käyttö on runsasta, kirjattujen ohjeiden ja niiden helppo löytäminen ovat todella tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. Näin taataan yrityksen toiminnan ja tuloksen hyvän tason säilyminen, vaikka henkilökunta vaihtelee. Puutteellinen, huono tai vajavainen uuden henkilön perehdyttäminen koutuu asiakaspalvelussa ja useamman henkilön työajan käyttönä, kun asioita kerrataan useampaan kertaan eri tilanteissa. (Perehdytys 2013.)

Tilanteen mukaan johtaminen tarkoittaa aina juuri sillä hetkellä olevan tilanteen mukaan johtamista. Johtaminen on erilaista, kun kyseessä on aivan uusi henkilö kyseisellä alalla tai työpaikassa. Ihminen, joka ei ole koskaan käsitellyt kassakonetta, tarvitsee aivan erilaisen perehdytyksen ja ohjauksen kuin vanha konkari, joka vain on unohtanut muutaman asian. Aloittelija on henkilö, joka vasta aloittaa kyseisessä työssä, ja tuntee helposti olevansa aivan tietämätön ja osaamaton. Kehittynyt aloittelija taas on jo hieman edistyneempi, pärjää omillaan suhteellisen hyvin, mutta silti kaipaa vielä rohkaisua ja johtamista. Pätevä henkilö taas on jo osa ryhmää, osaa tehtävänsä ja osaa tarvittaessa auttaa muita. Taitaja osaa työnsä hyvin ja on kykenevä toimimaan itsenäisesti ja kokemuksen tuoman varmuuden vuoksi toimia tilanteessa kuin tilanteessa. Asiantuntija on, kuten taitaja, erinomainen työntekijä, mutta asiantuntija osaa etsiä kehitettäviä kohtia työssään, inspiroida muita ja luo mahdollisuuksia kehittyä. Asiantuntijan on yleensä hyvä olla ryhmän esimies. Rutiiniasiantuntija sen sijaan on jo alansa ammattilainen, mutta uusien asioiden ilmaantuessa saattaa tälle ilmentua paniikkia ja epävarmuutta, miten toimia. (Laurent 2006, 104-107.)

2.4.6 Päivittäisesimiehen valmiudet, roolit ja tehtävät

Esimiehen on nykypäivänä tärkeää osata johtaa itseään eli hallita omaa toimintaansa. Lisäksi oman viestintätapansa vaikutuksen, vahvuuden ja heikkouden tunnistaminen on tärkeää, koska johtaminen on viestintää. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja kehittäminen eivät ole ainoastaan esimiehen tehtävä, vaan ne vaativat kaikkien työntekijöiden osallistumista toiminnan kehittämiseksi. Sen sijaan kehittämiselle suotuisan ilmapiirin luominen on esimiehen tehtävä. (Laurent 2006, 124-125; Viitala 2007, 78.)

Esimiehen päivittäisjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat perehdyttäminen, arkisen työn kehittäminen ja ohjaaminen, päivittäisen toiminnan suunnitteleminen, organisointi ja uusien työntekijöiden palkkaaminen. Päivittäisesimiehen työ keskittyy yrityksen asiakkaisiin, tuotteisiin, palveluihin ja toimintatapoihin. Esimies on velvollinen edustamaan asiakasnäkökulmaa ryhmässään. (Manager job responsibilities 2013.)

Organisointi on päivittäistä toiminnan järjestämistä, henkilöstön mitoittamista toimintaryhmiin, tilanteiden ja osaamistarpeiden mukaisesti. Jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta, esimies jakaa työntekijät niihin sopivasti. Tehokas työntekijöiden palkkaaminen on yksi tehokkuuden merkki. Joillain aloilla on puutetta työntekijöistä, varsinkin sesonki aikoina, jolloin työnantajakuva on erittäin tärkeä. Jokainen työhön hakeutuva menee mieluummin sellaiseen yritykseen, jossa on hyvä ilmapiiri ja esimies. Tähän taas juuri päivittäisesimies vaikuttaa suuresti. (Laurent 2006, 125.)

Nykyään esimiehen työhön kuuluu valtaosana myös suorittava työ, joten hänen on oltava moniosaaja, joka pystyy hoitamaan työnsä, mutta myös ajattelemaan laaja-alaisesti ja strategisesti. Esimiehen vastuulla on oman ryhmänsä edustaminen yritykselle ja yrityksen edustaminen ulkopuolisille. Sama pätee myös viestintään ja informointiin, josta päivittäisesimies on vastuussa ryhmältään johdolle ja toisin päin. Tämä on vielä kovin monella päivittäisesimiehellä hieman epäselvä kohta, ja sitä ei toteuteta parhaalla mahdollisella tavalla, josta kärsii työntekijät. (Manager job responsibilities 2013.)

2.5 Monikulttuurisen työyhteisön päivittäisjohtaminen

Suomalainen työelämä monikulttuuristuu jatkuvasti ja vahvasti, erityisesti palvelualoilla. Eri etnisten ryhmien tulo suomen työmarkkinoille ja työpaikkoihin, on herättänyt kysymyksiä lähinnä kielen ja kulttuurisidonnaisten toimintatapojen vuoksi. (Seppälä 2010, 6.)

Maahanmuuttajien palkkaaminen yritykseen väkisin lisää sen kansavälisyyttä ja mahdollisuuksia pärjätä ulkomailla. Ulkomaalaisten työntekijöiden palkkaaminen palkitaan; he voivat tarjoa

ta yritykselle arvokasta taloudellista esimerkiksi kulttuurisen ja kielellisen osaamisen kautta. (Hallanoro 2013.)

Päivittäisesimiehen kouluttaessa ja perehdyttäessä monikulttuurista työyhteisöä tai ryhmää tulee ottaa huomioon myös kirjoittamattomat säännöt. Perehdytyksessä ei kannata ottaa mitään itsestään selvänä, vaan aloittaa ihan perustoimintatavoista ja käytännöistä. Päivittäiset pienetkin asiat voivat olla kovin erilaiset samalla ammattialalla, mutta johtuen kulttuuritautasta ne hoidetaan aivan eri tavalla. Näitä tapoja kannattaa käydä läpi ja kyseenalaistaa nykyiset toimintatavat ja mahdollisesti omaksua joitain uusia parempia toimintatapoja. Ryhmäkoulutuksissa ja perehdytyksissä nämä erot ovat tulleet paremmin esille, kun on käsitelty viestintää ja kommunikointia. (Hallanoro 2013.)

Mahdollisten ennakkokäsitysten varmistaminen ja esiintuominen on tärkeää jo rekrytointi vaiheessa. Esimerkiksi uskonnolliset tai kulttuuriset eroavaisuudet voi ottaa puheeksi ja selvittää niiden mahdollinen vaikutus työntekoon jo tässä vaiheessa. (Hallanoro 2013.) Kaikki eri kulttuurien välinen viestintä on loppujen lopuksi yksilöiden välistä viestintää. (Seppälä 2010, 16.)

2.6 Kansainvälinen johtaminen

Monikulttuurinen johtaminen on osa monimuotoista johtamista, joka on tullut tutuksi myös Suomeen viimeisimpien vuosien aikana. Monimuotoinen johtaminen (Diversity Management) on syntynyt Yhdysvalloissa 1960-luvulla voimakkaiden yhteiskunnallisten muutosten takia. Eurooppaan tämä ilmiö on tullut yritysten globalisoitumisen takia. (Savileppä 2005, 6.)

Koko ajan suomalaiset yrityksen laajentavat toimintaansa ulkomaille tai jo ovat osana kansainvälistä verkostoa. Kielitaito, kansainväliset vuorovaikutustaidot, kulttuurin tuntemus ja suvaitsevaisuus ovat tällöin erittäin tärkeitä ominaisuuksia, joita tulee yrityksen toimihenkilöillä olla. Jo pelkästään Suomessa myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä tarvitaan kielitaitoja ja kansainvälistä liiketoimintaosaamista. (Etninen, kielellinen ja kulttuurinen kirjo lisäänny työpaikoilla 2012.)

Yritysten tulisi ottaa monikulttuurisuus huomioon jo rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa. Yrityksen henkilökuntaa tulee ohjeistaa, kuinka vastaanottaa eri kulttuurin jäsen ja miten tehdä hänelle mahdollisimman helppo työhön sopeutuminen. Työntekijöitä voidaan myös kannustaa tekemään omaa taustatutkimusta uuden kulttuurin edustajan taustaan. Johtohenkilökuntaa tulisi valmistaa kouluttamaan eri taustan omaavan henkilön perehdyttämiseen, jolloin tärkeimpänä seikkana tulee ottaa huomioon mahdollinen kielimuuri ja sen murtaminen. (Etninen, kielellinen ja kulttuurinen kirjo lisäänny työpaikoilla 2012.)

Suomessa kansainvälistyvät yritykset ja julkisyhteisötkin ovat kehittäneet monimuotoista johtamistaan; erityisesti monimuotoisuussuunnitteluun ja toteutukseen on panostettu. Monimuotoisessa johtamisessa on kyse tasa-arvosuunnittelusta, työn ja perheen yhteensovittamisesta, työaikajärjestelyistä ja vastuullisesta henkilöstöjohtamisesta. (Savileppä 2005, 6.)

Henkilöstön erilaisuus tai monimuotoisuus on laaja käsite, jossa monimuotoisuus syntyy pysyvistä tekijöistä kuten sukupuolesta, etnisestä tai kulttuurisesta taustasta, iästä, toimintakyvystä tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Tämä juuri on asiakasyrityksen suurin haaste, josta yritämme saada hieman pienemmän tämän työn avulla: kuinka yrityksiä voisi auttaa alentamaan kynnystä palkkaamaan eri kulttuuritaustaisia henkilöitä yritykseen, jossa näille henkilöille olisi varmasti paljon tarvetta ja yritys hyötyisi siitä. (Saviseppä 2005, 7.)

Monimuotoinen johtaminen on tulevaisuuteen panostamista ja sen ennakkointia. Monikulttuurinen työntekijäkaarti on ehdottomasti yrityksen vahvuus, jota täytyy osata hoitaa hyvin ja käyttää kaikki sen potentiaali yrityksen kasvattamiseksi. Henkilöstön hyvinvointiin kannattaa panostaa, koska sen kautta yrityksen hyvinvointi näkyy myös ulospäin. Tutkimusten mukaan yritykset saavat konkreettista taloudellista hyötyä monimuotoisuuden hyvin johtamisesta. Pitkän ja keskipitkän aikavälin kilpailukykyä voidaan parantaa monimuotoisuuspolitiikkaa harjoittamalla. (Savileppä 2005, 8-9.)

Monimuotoisuuden johtamisen tärkeä piirre on myös henkilöstön osallistuvuus. Osallistuvuudella tarkoitetaan työyhteisöä, jossa erilaisuus on hyväksi ja arvostettu ominaisuus. Se vaatii suunnittelua, työyhteisön yhteistä tekemistä ja henkilöstön jatkuvaa oppimista. Kansainvälistyminen vaatii monikulttuurisen henkilöstön johtamiseen keskittymistä ja siihen liittyvien kysymysten pohdintaa. Asia ei kosketa vain henkilöstöä, vaan monikulttuurisuus tulee ottaa huomioon koko organisaation toiminnassa, niin markkinoinnissa, mainonnassa kuin tuotekehityksessä ja tuotantoprosesseissa. (Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen 2013.)

Monikulttuurisen työympäristön haasteet tulevat esille normaaleissa tilanteissa. Kaikkien ei tarvitse ajatella samalla tavalla, vaan jokaisen näkemys on yhtä arvokas. Silti kun kaikki noudattaa annettuja ohjeita ja toimintamalleja, lopputulos on toivottu ja yhteistyö sujuu vaivattomasti. Johtotason tulee ottaa kulttuuritausta huomioon, ja siten johtaa johdettaviaan aina tapauskohtaisesti. (Ranta 2010, 31-32.)

Ensimmäisenä on normeihin perustuva lähestymistapa. Se painottaa lainsäädäntöä, kuten tasa-arvoa ja yhdenvertaisuuslakia. Näiden tärkein tavoite on työntekijäryhmien yhdenvertainen mahdollisuus edistymiseen työyhteisössä. Toinen lähestymistapa on koulutuksen avulla, henkilöstönkehittäminen ja stereotyyppien kyseenalaistaminen. Erilaisuutta ja moniarvoista kulttuuria voidaan tuoda esille positiivisena ja arvostettavana asiana. Tämä eettisyyteen pe-

rustuva kehitysmalli avartaa asenteita ja on hyvä tapa kehittää samalla vuorovaikutustaitoja. Tärkeimpänä tavoitteena on ymmärtää, että monikulttuurisuus on ehdottomasti positiivinen ja arvokas asia, josta voidaan oppia uutta, kunnioittaa ja arvostaa sen tuomia etuja. (Savileppä 2005, 11.)

Kolmas lähestymistapa koskettaa koko organisaatiota. Organisaation tuki on ehdottoman tärkeä monimuotoisuuden johtamiselle. Tämäkin lähestymistapa on helpointa hoitaa koulutuksilla ja ohjauksilla, joilla pyritään vaikuttamaan organisaation asennemuutokseen; tavoitteena on osallistuvan organisaationkulttuurin kehittäminen. (Savileppä 2005, 11.)

Ranta (2010, 32) kuvaa hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet seuraavallisesti; johtajan tulee omata monipuolinen tausta, koulutus, kokemus ja työkalut. Uusiutuvat ajattelu- ja työtavat, innovatiivisuus, kestävä suoritus tason, tuloksen ja kehityksen perustan omaava henkilö on lahjakas monikulttuurisesti. Tämä henkilö osaa myös ottaa sosiaalisen yhteiskuntavastuun, mutta myös toimii luottomiehenä ja yhdistää johdon ja henkilöstön. Oikeudenmukaisuus, sitoutuminen, työmoraali ja vastuuntunto ovat ehdottomia luonteenpiirteitä hyvälle johtajalle monikulttuurisessa työympäristössä ja kun sitä johdetaan. Ympäristön muutoksen havainnointi, reagointi, asiakaskuntien tuntemus, ymmärrys ja uskottavuus ovat valttia monikulttuurisen työympäristön johtajalle. (Ranta 2010, 32.)

3 Valmentava johtaminen - coaching

Valmentavalla johtajuudella on monia eri muotoja ja käyttötarkoituksia. Valmennuksessa käydään keskusteluja, joiden tulosten perusteella valmennettava oivaltaa työtehtäviensä tarkoituksen, roolin ja osaa kehittyä seuraavaan tehtäväänsä. Coachingia hyödynnetään osaamisen kehittämisessä, tavoitteiden ja päämäärien asettamisessa, vanhojen toimintatapojen haastamisessa ja vastuunkannon kehittämisessä. (Basten 2011, 18.)

Coaching käsittää yksilön kehittymisen ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Se tarjoaa henkilökohtaista ja tehokasta menetelmien johtamista ja esimiestyön sekä organisaation kehittymistä. Räsänen (2007, 15) mukaan termin coaching tiivistetty määritelmä on tavoitteellinen ja rajattu valmennusprosessi sekä valmennettavan että hänen organisaationsa parhaaksi. Coachingin tavoite on pitkäaikainen muutos yrityksessä ja henkilön toimintatavoissa. (Räsänen 2007, 15-16.)

Coachingin tarkoitus on luoda muutosta ja kehitystä. Se aiheuttaa liikehdintää monessa eri tasossa, kuten valmennettavassa, valmennettavan työssä ja organisaatiossa. Onnistuneita coaching tuloksia ovat esimerkiksi kyvykkyys, liike ja etiikka. Tulevaisuuden tavoitteita ovat ulkopuolisten coachien vähentäminen, ja omien työntekijöiden valmentaminen niin, että he

pärjäävät ilman normaali tilanteissa itsenäisesti. Kuten Basten (2011, 19) kirjoittaa, ydinajatus on toisen henkilön auttaminen siten, ettei hänelle tarjota valmista ratkaisuehdotusta. Coaching on käytännöllistä ja monitieteistä toimintaa, joka sisällä pitää psykologiaa, liiketaloustieteitä, filosofiaa ja aikuiskasvatustiedettä. (Räsänen 2007, 16.)

3.1 Esimiehestä coach

Viimeisen parinkymmenen vuoden ajan on kirjoitettu, että johtajien tulisi keskittyä ja tiedostaa paikkansa organisaation keskeisenä roolina kehittymisen, uudistusten ja muutosten tukijana. Tutkimukset osoittavat, että vain luovuudella, hyvinvoinnilla, osaamisella ja motivaatiolla rakennettu organisaatio voi saada sellaista pääomaa, jonka varassa sen sopeutuminen, innovatiiviset kehityshyppäykset ja irtiotot markkinoilla ovat mahdollisia. Näiden ominaisuuksien johdosta onkin alettu johtajia kutsumaan coacheiksi. (Viitala 2007, 78.)

1990-luvulla tuotiin esiin uusi, kolmas johtajuuden ulottuvuus, muutoksen ja kehityksen aikaansaaminen. Sen on tuonut esille joukko suomalaisia ja ruotsalaisia tutkijoita, joka on luonnollinen heijastus pohjoismaisesta muutosmyönteisestä toimintakulttuurista. Tutkimuksen mukaan ihmiskeskeisyys tuo työympäristölle paremman yhteishengen ja työilmapiirin. (Viitala 2007, 79-80.)

Viitalan (2007, 83.) mukaan esimiehen tärkein haaste on ihmisissä olevan kyvykkyyden ja energian vapauttaminen. Esimies ei ole johtaja, vaan ennemminkin palvelija, jonka tehtävä on tuoda esiin työntekijän parhaat puolet ja tukea henkilökohtaista kehittymistä. Työyhteisön kehittyminen, työsuoritusten parantaminen ja alaiset ovat esimiehen keskipiste, eikä hän itse. (McGuinness 2007a.)

Jos organisaatiota halutaan kehittää oppivaksi ja uudistuvaksi, on myös johdon tehtävä muutoksia. Näissä tapauksissa johtajia pidetään coacheina. Mitä voimakkaammin organisaatiot kilpailevat osaamisella, sitä vahvemmin esimiesten rooli on valmentamista. Näiden valmentajien, coachien, vastuulla on henkilökunnan kouluttaminen ja valmentaminen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ja tuotokseen ja tuloksellisuuteen. Henkilökunnan kehittäminen ja kehittyminen ovat suuressa roolissa tällaisessa yrityksessä. (Viitala 2007, 83.)

Tänä päivän käsitys johtajuudesta on täysin muuttunut vanhasta määritelmästä; johtajuus ei enää sisällä käskemistä, valvontaa, oikeutta arvosteluun tai ylemmyyttä. Tilalle on tullut arvostaminen, nöyryys, tukeminen, auttaminen ja usko kasvuun. Näillä johtajan ominaisuuksilla yrityksellä on mahdollisuuksia kehittyä, sopeutua, uudistua ja jaksaa. Tämä uusi määritelmä viittaa siihen, että johtajuutta voidaan käsitellä joko koko esimiestyötä ohjaavana perustoi-
mena tai siihen kuuluvana osana. (Viitala 2007, 83-84.)

Valmentajan ja valmennettavan suhteen tulee olla avoin ja rehellinen. Koko prosessi perustuu luottamukseen ja vapaaseen vuorovaikutukseen ja keskusteluun, kuuntelemiseen, palautteen antamiseen, ohjaamiseen ja neuvomiseen. Valmentajan täytyy voida tukea valmennettavaansa ja olla vilpitön, kun valmennettava kokee tarvitsevansa tukea kehittymiselleen. (McGuinness 2007b.)

Valmentajuus jaetaan kahteen eri luokkaan, jotka ovat voimaannuttaminen ja mahdollistaminen. Voimaannuttaminen on enemmän valmennettavan itsensä opettamista, ei valmiiden vastausten kertomista. Siinä valmentaja patistaa työntekijää itseään keksimään vastaukset ja ratkaisut ongelmiinsa ja siirtää toiminnan ja kehittymisen vastuun ja omistajuuden työntekijälle itselleen. (Viitala 2007, 86-87.)

Mahdollistaminen takaa hyvän oppimisympäristön ja kehittymisen. Alaisia autetaan laajentamaan tietämystään ja tarkastelemaan asioita muiden näkökulmista ja ymmärtämään niitä. Mahdollistamisessa autetaan odotusten ja tavoitteiden selkiytymisen kanssa ja niiden asettamisessa organisaation kehityksen mukaisesti. Myös toimintatavoista keskusteleminen, palautteen anto ja siitä saaman tiedon organisointi, asiantuntijoiden ja yhteistyötahojen hyödyntäminen alaisten oppimisen edistymisessä kuuluu mahdollistamiseen valmentamiseen. (Viitala 2007, 87.)

Valmentaminen tapahtuu joko spontaanisti työympäristössä tai määrätyissä tilanteissa, kuten kehityskeskusteluissa tai arviointikeskusteluissa. Aito vuorovaikutteinen keskustelu on aina riski valmentavalle esimiehelle, koska lopputulosta ei voi tietää etukäteen. Valmentamisen tärkein elementti on kuunteleminen. Esimiehelle tärkein keskusteluun vaikuttava tekijä on kysymysten esittäminen. Niiden tulisi herättää vastaajassa aitoa ajattelua, pohdintaa ja tuoda esiin tärkeitä ydinkohtia. (Viitala 2007, 88-89.)

Esimiehen aseman vaihtaminen valmentajaksi ei ole helppo. Se vaatii henkilöltä itseltään oman asemansa uudelleen määrittelyä ja tehtäviensä painotusta. Haasteina saattaa usein olla oman aseman uudelleen määrittäminen ja esilletuominen alaisilleen, miten luoda kommunikatiivinen suhde vanhan esimies - alainen asetelman tilalle. Viitala (2007, 90) kirjoittaa, että tässä tilanteessa valmentajan on jopa haluttava keskustelua ja vuorovaikutusta enemmän kuin aseman tuomaa valtaa ja etuoikeuksia, jotta tilanne voisi olla luonnollinen. (Viitala 2007, 90.)

Valmentajaksi sopivat periaatteessa kaikki, kunhan asenne on oikea. Valmentaminen perustuu luottamukseen ja ennen kaikkea luottamukseen toista ihmistä kohtaan. Valmennussuhteessa ei tule ajatella itsekkäästi, vaan antaa toiselle mahdollisuus kehittyä yhtä hyväksi työnteki-

jäksi tai jopa paremmaksi kuin itse, jolloin suhteen laatu muuttuu jopa kumppanuudeksi. Valmentajan tehtävä on tuoda valmennettavasta henkilöstä hänen parhaat puolensa esiin ja muuttaa valmennettavan käytöstä ja toimintamalleja niin, että ne ovat eduksi yritykselle. (Business coaching definition: comparing coaching with other business services 2013.)

Kun ajatellaan johtajuutta eettiseltä kannalta, voidaan kysyä, millaista on hyvä johtajuus. Johtajuuden kehittämisen tärkeä piirre on eettisen ajattelun vahvistuminen. Kuinka tehdä toiminnasta tuloksettaampaa, miten toimia eettisesti oikein, toimia rehellisesti, reilusti ja oikeudenmukaisesti. Eettinen yritys toimii niin, että sen toiminta tuottaa hyötyä yhteiskunnalle ja toimivat kaikkien lakien ja säännösten mukaisesti. (Yrittäjän etiikka - liiketoiminnan perimmäisten kysymysten äärellä 2013.)

Etiikkaa voidaan tarkastella myös arkisena valintana. Tähän tarvitaan valmiita ohjeita, pelisääntöjä, esikuvia, oikeita kysymyksiä ja malleja. Kun etiikkaa sovelletaan, puhutaan yleisistä eettisistä lähtökohdista johdetuista normeista, ohjeita ja pelisäännöistä. Johtajalla ja hänen valmennettavallaan on jonkinlainen eettinen ulottuvuus aina. ”Miksi toimia niin kuin toimitaan” on hyvä kysymys, joka tulee esiin valmennustilanteissa. Johtajan työhön liittyy aina eettisyys. (Aaltonen 2007, 102-104.) Vaikka hyvä ja tuloksetta valmentaja-coach saisi aikaan yritykselle positiivista kehitystä tai liikevaihtoa, sen arvo mitätöityy eettisyydessä, jos tuloksiin on päästy keuhkoja tai huonoja keinoja käyttämällä. Yrityksen eettisyyteen vaikuttavat myös yhteistyökumppanit; jos alkuperäinen yritys ei välitä, miten yhteiskumppanit toimittavat tai tuottavat heidän tuotteitaan, toimii se eettisesti väärin. Johtaminen ja valmentaminen ovat vaikuttamista. Ilman vaikuttamiseen tähtäävää kommunikaatiota ei voida puhua johtajuudesta. Avoin ja tarkasteleva kommunikointi ja dialogit takaavat eettisen toiminnan. (Yrittäjän etiikka - liiketoiminnan perimmäisten kysymysten äärellä 2013.)

Etiikkaa tulee katsoa käyttäytymisen kautta; toiminta ratkaisee moraalisen ongelman. Aaltonen (2007, 104-105) kirjoittaa, että eettinen oleminen ei vaikuta, jos eettinen tekeminen puuttuu. Kirjoittaja myös viittaa erään toisen kirjailijan laatimaan kymmenkohtaiseen käskyluetteloon, jota liikkeenjohdon tulisi käyttää. Nämä kymmenen käskyä sisältävät pääajatuksen, että hyvä liiketoiminta ja hyvä etiikka kuuluvat yhteen. (Aaltonen 2007, 104-105.)

Henkilön eettisen toiminnan juuret ovat hänen henkilökohtaisessa persoonassaan, sisäistetyssä arvomaailmassaan. Arjessa etiikka näkyy toiminnassa ja teoissa. Hyvään etiikkaan laskeaan yleisesti viisaus ja tieto, rohkeus, ihmisyyt, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus ja ylimalllisuus. (Aaltonen 2007, 107.)

3.2 Coaching edistää esimiestaitoja

Romana (2007, 115) kehottaa, että esimiestyön kehittämiseen kannattaa panostaa, koska se vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon ja tuloksen tekemiseen. Tehtäväsuuntautuneesti ja vuorovaikutuksellisesti toimiva johtaja edistää työhyvinvointia, kun taas johtajan stressi heijastuu suoraan työntekijöiden tulokseen ja tekemiseen. Henkilökunnan osallistuttamisella ja heidän vaikutusvaltansa lisäämisellä voidaan myös vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja sen kehittämiseen. (Romana 2007, 115.)

Yksilöllisen ohjauksen menetelmät, työnohjaus, mentorointi ja coaching, ovat nousseet yritysten johtajien tietoisuuteen viime vuosien aikana. Mietitään varsinkin, miten coachingia voidaan hyödyntää ja mitkä sen tulokset ja vaikutukset yritykselle ovat. Coaching on hyvin varteenotettava keino esimiestyön kehittämisessä organisaatiossa. Sen lisäksi sen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen johtamiskulttuuriin, lisätä ja vahvistaa sisäistä yhteistyötä ja keskustelua, ja muokata johtamista organisaatiossa vuorovaikutteisemmaksi. (Business coaching definition: comparing coaching with other business services 2013.)

Coachingissa on kyse itseohjautuvasta oppimisesta ja käyttäytymistä tukevasta muutoksesta. Coachattavan on tarkoitus oppia coachingissa havainnoimaan ja arvioimaan toimintaansa ja muokkaamaan vanhoja tottumuksiaan uudelleen saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tärkeintä coachauksessa on, mitä tapaamisissa tapahtuu, mitä ohjattava tekee tavoitteina olevien asioiden suhteen. Keskustelu ja sen dialogit ovat iso ja tärkeä osa koko prosessia. (Romana 2007, 118.)

Yksi coachingin keskeisin elementti on tavoitteellisuus. Coachauksen alussa on tiedettävä missä ollaan, minne mennään, miten mennään ja millaisella aikataululla ja ohjelmalla, mitkä tekijät voivat aiheuttaa muutoksia matkaan ja miten niistä päästään yli. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi tarkat ja määritellyt, jotta niihin päästään ja niihin voidaan suunnata energiaa ja ponnisteluja. On myös todettu aikarajoituksen tehostavan työntekoa, joten aikataulutaminen ja sen tarkka seuraaminen takaavat tuloksen helpomman saavuttamisen. Tavoitteet myös ohjaavat tehtävän kannalta tärkeisiin tiedon ja strategioiden löytämiseen ja käyttöön. (Romana 2007, 119-120.)

3.3 Valmentava päivittäisjohtaminen

Valmentava johtajuus kuuluu kaikille ja se perustuu luottamukseen. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 12) kirjottavat, että valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on yhteistoimintaa, joka arvostaa, osallistuu ja on tavoitteel-

lista, ja jossa yksilön potentiaali antautuu organisaation käyttöön, joka vastavuoroisesti tukee yksilöä ja sen voimistumista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.)

Esimies, joka toteuttaa valmentavaa johtajuutta, osaa luoda haasteellisia ja uskaliaita tavoitteita. Tällaisten haasteiden ja tavoitteiden tulee olla konkreettisia, innostavia, täsmällisiä ja mukavuusalueen ulkopuolella, jotta niiden avulla ihmiset innostuvat ja etenevät oikeaan suuntaan. Toinen valmentavan johtamisen tavoitteista on vanhojen toimintatapojen haastaminen. Valmentajan, coachin, on tarkoitus tuoda esiin valmennettavan heikkouksia ja esteitä, mutta myös vahvuuksia, jotta kehittymismahdollisuudet olisivat mahdollisimman hyvät. Valmentava johtajuus on erinomainen itsensä johtamisen väline; se tarjoaa apuja oma-aloitteisuuteen, päätöksentekoon, selventämään tulevaisuuden tavoitteita, ymmärtämään omia vahvuuksia ja heikkouksia sekä tukea omien tavoitteiden saavuttamiseen. (Basten 2011, 21.)

Tätä johtamismuotoa on niin sisäisessä kuin ulkoisessakin muodossa. Sisäinen johtajuus on yleensä organisaation sisäisesti toteutettavaa, kustannustehokkaampaa ja jo ennestään tutun kollegan toteuttamaa. Ulkopuolista kouluttajaa käytetään niissä tapauksissa, joissa asia saattaa olla arkaluonteinen tai yrityksestä ei löydy johtajaa, joka sen voisi tehdä. (Basten 2011, 22.)

3.3.1 Valmentavan johtajuuden hyödyt

Valmentava johtajuus on organisaation kannalta tärkeä tekijä, se edesauttaa henkilöstöä kehittymään, motivoitumaan ja saavuttamaan paremmin yrityksen kannalta tärkeitä tavoitteita. Valmentamalla henkilökuntaa voidaan tuoda isot organisaatiomuutokset helpommin henkilöstön tietoon. Näin voidaan myös madaltaa kynnystä johtotason ja toimihenkilön väliseen kommunikointiin, esimerkiksi kehityskeskustelujen ja muiden neuvottelujen avulla. (Basten 2011, 23.)

Tehokas valmennus auttaa johtajia kehittymään paremmiksi esimiehiksi, jolloin tuloksena näkyvät parantuneet sitoutuminen ja tuottavuus. Parantuneen vuorovaikutuksen avulla johtajat saavat paremman kuvan yrityksessä vallitsevista rooleista ja tehtävistä. Valmentavalla johtajuudella pyritään myös vapauttamaan luovuutta ja nostamaan esille mahdolliset potentiaalit. (Business coaching definition: comparing coaching with other business services 2013.)

Valmentavalla johtajuudella esimies pystyy rakentamaan paremman yrityskulttuurin ja luottamuksen. Valmennuksella on paljon hyviä puolia, kuten johtajien joustavuuden parantaminen, reagoinnin ja vuorovaikutuksen paraneminen, ja varsinkin nuorilla johtajilla valmennus

lisää taloudellista osaamista, projektien hallintaa ja päätöksentekoa. (What's business coaching? 2013.)

Valmennuksella voidaan keskittyä työntekijään henkilökohtaisemmin; hänen vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa. Sen avulla työntekijä saa paremman kuvan omasta osaamisestaan ja sen kehittymismahdollisuuksistaan. Bastenin (2011, 24) mukaan valmentavan johtajuuden avulla, työntekijät pystyvät asettamaan tavoitteita tekemisilleen, tuntemaan arvostusta ja rohkeutta uralleen esiintyvien kysymysten suhteessa. Parempaan tuottavuuteen vaikuttaa myös työn ja vapaa-ajan tasapaino, jota valmentaminen tukee. (Basten 2011, 24.)

3.3.2 Valmentavan johtajuuden toteuttamisen esteitä

Yleisin syy valmentavan johtajuuden epäonnistumiselle tai sen toimimattomuudelle, on ennakko-olosuhteet, yrityksen kulttuuri ja välinpitämättömyys muita kohtaan. Ajan ja resurssien puute on yksi yleisimmistä syistä, jolla perusteellaan valmentavan johtajuuden puutosta, vaikka juuri tämä voisi olla vastaus ongelmaan. Vanhojen tapojen tuttu ja turvallinen toiminta on myös voimakas uuden ja pelottavan toimintamallin torjuja. Myös ongelmien esille nousu ja esimiesten ja työntekijöiden välien läheneminen koetaan pelottavaksi ja syyksi olla osallistumasta valmentavaan johtajuuteen. Johtajat, jotka ovat itse taistelleet urallansa päästäkseen johtajan asemaan, ovat usein niitä, jotka eivät hyväksy valmennusta, koska sen avulla työntekijöistä huomataan potentiaaliset ja tulevat johtajat saavat hyvää osaamista. (Basten 2011, 25.)

Sen sijaan alaiset saattavat arastaa valmennusta siksi, että he pelkäävät sen tuovan esille heidän heikkoutensa. Tämän takia valmennukseen osallistuville tukee painotusta, että tarkoitus on kouluttaa ja kehittää, ei etsiä virheitä työntekijässä. Valmennukseen kannattaa aina pyrkiä valitsemaan henkilöitä, joilla on itseluottamusta ja rohkeutta, jotta siitä olisi hyötöä työntekijälle itselleen ja yritykselle. (Basten 2011, 26.)

3.4 Valmentava johtajuus käytännössä

Valmentava johtaminen pohjautuu itsensä johtamiseen, läsnä olemisen taitoon, erilaisuuden hyödyntämiseen, keskinäiseen luottamukseen ja yhdessä tekemiseen. Se tarkoittaa kokonaisvaltaista suhtautumista johdettaviin. Itsensä johtaminen määritellään itseen kohdistuvana vaikuttamisprosessina, jossa pyritään ohjaamaan niin kehoa, ajatuksia, tunteita kuin arvojakin itsereflektion avulla. Jotta voidaan johtaa muita, on ensin tutustuttava itseensä. (Basten 2011, 27.)

Itsensä johtamisen tärkeimmät asiat ovat kehittyminen ja kasvu. Kasvun voi vielä jakaa kolmeen eri osioon: itsetuntemukseen, riittävään itseluottamukseen ja reflektointitaitoon. (Basten 2011, 27.) Itsensä johtamisella on tarkoitus tuoda henkilön parhaat puolet esiin ja minimoida heikkoudet. (Johtamisen vaikein laji 2010.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 33) kirjoittaa spontaanin läsnäolon tärkeydestä itsensä johtamisessa. Spontaanin läsnäolon avulla päästään valmentavan johtamisen ytimeen eli paikalla olemiseen juuri tässä hetkessä. Valmentavassa johtajuudessa keskustelu on ydintoimintaa, ja sitä käydään kohtaamisten ja dialogien avulla. Tällöin valmentava johtajuus muuttuu coachingiksi. (Basten 2010, 29; Ristikangas & Ristikangas 2010, 33.)

Dialogin avulla vaikutetaan ja saadaan vaikutteita, joka lisää ymmärrystä kanssakeskustelijoista. Vuorovaikutuksessa tärkeintä on luottamus ja tilan antaminen niin, että kumpikin osapuoli voi vapaasti ja rajattomasti tuoda mielipiteensä esiin. Aito dialogi onnistuu vain, jos keskustelijoilla on tasa-arvoinen asema ja he uskaltavat tuoda omat ajatuksensa ja itsensä esille pelkäämättä toisen reaktiota. (Basten 2010, 29-30.)

Valmentava johtaja toimii suunnannäyttäjänä keskusteluissa. Johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut ja olla aktiivinen, jotta hän olisi hyvä valmentaja. (McGuinness 2007b.) Aito kiinnostus ei ole aina itsestäänselvyys, joten sitä pitää työstää ja olla aktiivinen. Valikoiva kiinnostus taas huomataan ja se näkyy työn tuloksessa negatiivisesti. Valmentavan johtajan tulee osoittaa henkilökohtaista kiinnostusta jokaiseen henkilöön ja käyttää aikaansa jokaisen kanssa henkilökohtaisesti ja säännöllisesti. (Basten 2010, 30.)

3.4.1 Valmentavan johtajuuden työkalut

Valmentava johtajuus on yhdistelmä tehokkaita kehitysmalleja psykologian, aikuiskasvatuksen, urheiluvalmennuksen ja liiketoimintakonsultoinnin alueilta. Psykologisia suuntauksia ovat esimerkiksi henkilöperusteinen ajattelu, kognitiivisen suuntauksen ajattelu, sosiaalipsykologia, eksistentiaalisuus ja urheilun psykologia. Valmentava johtajuus hyödyntää myös liikelämän konsultoinnin ja valmennuksen erilaisia tekniikoita ja menetelmiä. Oma persoona ja esimerkki kuitenkin toimivat valmentavan esimiehen tärkeimpinä työkaluina. (Basten 2010, 46.)

Valmentaminen on toimintaan suuntautunut prosessi. Se käyttää kysymystekniikoita herättääkseen ymmärrystä ja tuottaakseen muutoksen ja toiminnan ohjaavaa liikettä. Valmennuskeskustelut etenevät kysymyksillä ja kuuntelulla, vuoropuheluna. Valmentajan on tarkoitus auttaa henkilöä löytämään oivalluksia, joten hän keskittyy kysymysten esittämiseen. Kysymykset ovat helppoja, moninaisia ja niitä muokataan tilanteen mukaan. Tyypillisesti ne kos-

kevat päämäärää ja kehittymistä, ja niiden avulla voidaan kehittää havainnointikykyä ja vaihtoehtojen hahmottamista. (McGuinness 2007b.)

Kysymysten esittäjän, valmentajan, tulee pitää kysymykset sellaisina, ettei vastaaja luule kysymyksen esittäjän odottavan jotain tiettyä vastausta niihin. Manipulointi on ehdottomasti myös väärin. Kysymysten tulee olla rohkeita, jotta vastaukset olisivat oivalluksia ja vastaaja saisi katsottua asiaa eri näkökulmista. Hyvä kysymys on yksinkertainen ja sillä on tarkoituksensa. Ne ovat mahdollisesti lyhyitä, jotta vastaaminen olisi pääasia. Avoimet, kontekstuaaliset, reflektiiviset ja strategiset kysymystyypit on hyvä hallita. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 112-113.)

Avoimien kysymysten tarkoitus on löytää vastaus ongelmaan. Niillä myös rohkaistaan ja annetaan tukea keskusteluun osallistumiselle. Avoimet kysymykset auttavat kokonaisuuden hahmottamisessa ja oman käytöksen ymmärtämisessä. Helppoja avoimia kysymyksiä saadaan aloittamalla ne sanoilla mitä, miten ja kuinka. Johdateltavat kysymykset taas ovat painostavia, joilla haetaan jonkin tilanteen selvittämisen syitä ja lisätiedon saamiseksi. (Basten 2010, 47-48.)

4 Suomen ja Venäjän kulttuurit

4.1 Suomi

Suomalaiset ovat itsenäisiä ja vahvoja. Perusluonteeltaan suomalaiset ovat ylpeitä kotimaastaan ja raikkaasta puhtaasta luonnostaan. Vapaus, itsenäisyys ja tasa-arvoisuus ovat korkeasti arvostettuja, kuten myös demokratia ja luotettavuus. Perussuomalainen luonne ei kehuskele, ylpeile tai liioin levittele omia henkilökohtaisia asioitaan muille. Varautuneisuus, ujous ja arvostelun pelko ovat hallitsevia luonteenpiirteitä useammassa suomalaisessa ihmisessä. (Lewis 2006, 330-331; Nurmi, Ulriksson & Ekola.)

Ulkomaisessa työyhteisössä ongelmia aiheuttaa suomalaisten kanssa johtajuuden asema, sen käyttö ja toteutus. Suomalainen tosin tunnetaan hyvänä tiimityöntekijänä. Suomalainen johtaa työryhmää kaikkien edestä, useimmiten myös auktoriteetin ja ohjeistuksen sopivasta välimaastosta. Heidät tunnetaan myös kovasta työtahdista, joka on muualla Euroopassa hyvin erilainen. Työpäivät alkavat aikaisin ja loppuvat ajoissa, työt tehdään tehokkaasti, rehellisesti ja täsmällisesti. Byrokratia pidetään minimissään. (Lewis 2006, 332.)

Kommunikointi suomalaisen kanssa ei ole helppoa, koska he ovat hiljaisia, eivät tahdo olla valokeilassa ja puhuvat vain tarvittaessa. Suomessa hiljaisuus on arvostettua, ei epäkohtelias-

ta tai tyyneä kuten monissa muissa maissa. Liike-elämässä suomalainen on rehellinen, itseenäinen, hyvä ystävä ja sotilas, mutta vaarallinen vihollinen. (Seppälä 2010, 20-21.)

Suomalainen johtaja on luonteeltaan vähäsanainen, mutta kun hän puhuu, niin kaikki on asiaa ja tärkeää. Suomalaisilla johtajilla on aina varasuunnitelma ja he pitävät varansa työskennellessään ulkomaalaisten kanssa. Suomalaiset pärjäävät parhaiten Eurooppalaisista venäläisten kanssa. Heidän vahvuuksiaan ovat muun muassa rohkeus, individualisuus ja omanlainen ajattelu. Nämä kaikki johtavat positiivisesti omanlaiseensa ajattelutapaan, joka johtaa mahtavaan tekniseen suunnittelutaitoon ja teolliseen muotoiluun. (Obolgov 2012.)

Suomalainen haluaa, että hänen työkuvansa on selkeä; hän haluaa selvät määränpäät ja tavoitteet, kuka vastaa mistäkin. Hän työskentelee mielellään yksin työnsä parissa ja näyttää tulokset vasta kun työ on kokonaan valmis, vierestä seuraaminen ja työn edistymisen vahtiminen on epämiellyttävää heidän mielestään. Itsekunnioitus on korkeassa arvossa suomalaisten mielessä, vaikkakin päätöksiä saatetaan tehdä hitaasti, niiden syntyessä ne ovat lopullisia. (Lewis 2006, 335-336.)

Suomalaisen motivoinnissa tärkeintä on luottamus, sen osoittaminen ja antaminen. Suorapuheisuus, avoimuus ja turhan jaarittelun poisjättäminen ovat arvostettuja luonteenpiirteitä liike-elämässä. Liiallinen tunteellisuus ja oman mielipiteen esiintuominen on turhaa, asia on miellyttävämpi ja asiallisempi käsitellä ilman turhia henkilökohtaisia lisäyksiä. Suomessa liike-elämässä ihmisiä puhutellaan etunimellä, pukeudutaan siististi ja noudatetaan sääntöjä ja lakeja rennoin asentein. Naisen asema suomalaisessa työympäristössä on yhtä vahva kuin miehenkin, joka tulee ottaa huomioon. Aikataulut, työn loppuun vieminen ja täsmällisyys ovat tärkeitä suomalaisille. Puhuttu lupaus on suomalaiselle yhtä pitävä kuin kirjallinenkin. Kädenpuristuksella annetaan ensivaikutelma yhteistyökumppanista; katso silmiin ja purista kunnolla - unohtamatta naiskollegoja. (Lewis 2006, 336-337.)

4.2 Venäjä

Venäläiset ovat perusluonteeltaan lämminhenkisiä, tunteellisia, toisistaan välittäviä ja ajattelevat, että heillä on jokin suuri tarkoitus nykyisen maailman suhteissa. He ovat hyvin herkkiä, eivätkä siedä, jos heille puhutellaan kuin alempiarvoisille. Venäläiset ovat ylpeitä kansaa, heitä ei tule nöyryyttää, vaikka toisella osapuolella olisi vahvempi asema neuvotteluissa. Heidän kiinnostuksensa rahaan ei ole yhtä vahva kuin muiden, joten he voivat huonon tilanteen tullessa poistua paikalta ja neuvotteluista. Venäläiset ovat ehdottomasti ihmis-kansaa, heidän kanssaan tulee paljon paremmin toimeen, kun saa luotua lämpimät välit heidän kanssaan. Venäläiset ovat lapsia rakastava kansaa, joten kanssakäymisessä heidän kanssaan lastensa kuvien esittely on hyväksyttävää, jopa toivottavaa. Suuri arvostus vanhempia ja vanhuksia,

ylipäättään perhettä kohtaan on suuressa arvossa, joten sen korostaminen ei koskaan ole pahitteeksi. Venäläiset arvostavat luonteenpiirteitä ja henkilökohtaisia toiveita, saavutuksia ja tunteita, enemmän kuin ihmisen markkina-arvoa. (Obolgogiani 2012.)

He neuvottelevat kuten pelaisivat shakkia; asioita mietitään monta askelta edelle, ja vastapuolen tulee ajatella kaikkien päätösten lopputuloksia etukäteen. Kokouksiin ja neuvotteluihin osallistuu asian ammattilaisia ja eksperttejä. Yllättävät muutokset ja uudet ideat vaativat aina konsultoinnin korkeammalla tasolla. Neuvotteluissa puhutaan asiaa, mutta myös asian vierestä. Kompromisseihin suostuminen on heidän mielestään merkki heikkoudesta. Yleisin neuvottelutekniikka on painaa kovaa eteenpäin, tunteella ja teatraalisesti. He pyytävät vastapuolta usein aloittamaan keskustelut, jotta voivat vaikuttaa omaan asemansa sen jälkeen. Minkään ei tulisi olla helppoa, ja liian helppo on epäilyttävää. (Lewis 3006, 374-376.)

Venäläisille tärkeintä ovat henkilökohtaiset suhteet, ulkonäkö ja muoto, jonka jälkeen tulee vasta rahallinen hyöty. Jos neuvotteluissa näyttää tulleen ongelma, jota ei voida ratkaista, venäläinen turvautuu mahdollisiin henkilökohtaisiin suhteisiin vastapuolen edustajien kanssa. Myöskään sopimukset eivät ole yhtä vedenpitäviä heidän mielestään kuin esimerkiksi suomalaisten; jos näyttääkin siltä, ettei lopputulos miellytä tai ole hyödyllinen, siitä saatetaan luistaa. Vaikka neuvotteluperiaatteet ja -tavat ovat erilaiset länsimaisten ja venäläisten kesken, parhaaseen lopputulokseen päästään vain, jos molemmat puolueet osaavat arvostaa ja tuntevat venäläisen liike-elämän mentaliteetin ja maailman kuvan ja asenteen. (Venäjältä on tullut Suomen suurin kauppakumppani 2006.)

Heille tehty henkilökohtainen palvelus saattaa vaikuttaa positiivisesti myöhemmin väleihinne. Heidän tunteellisuuteensa reagoiminen katsotaan hyväksi, inhimilliseksi, joten pieni myötäily ja sympatia ovat aina kohdallaan. Kovaan ammattilaisuuteen tulee lisätä ripaus tunteita, jottei tunnelma ole liian kova. Venäläisten kanssa juominen luo aina lämpimät välit osapuolten välille. (Lewis 2006, 337.)

Henkilökohtaiset suositukset menevät heti tajuntaan ja harkintaan, kun taas säädökset ja suositukset ovat turhia. Uusia ideoita tulee esittää rauhallisesti ja perustellusti. Venäläiset ovat tottuneet ryhmätyöskentelyyn ja heitä ei tule erottaa toisistaan. He nauttivat keskusteluista ja sielunelämän tutkiskelusta. Henkilökohtaiset palvelukset tulee korvata, ja niillä päästään usein toivottuihin lopputuloksiin. Viranomaisten apua vältetään mahdollisuuksien mukaan. Toiseen ihmiseen koskeminen tarkoittaa luottamusta. (Obolgogiani 2012.)

Venäläisten paras motivointi tapahtuu henkilökohtaisilla suhteilla ja järjestelmien välttämällä ja voittamisella. He ovat kasvuvaiheessa, jossa tarvitsevat tukea, apua ja rohkaisua. Venäläisyyden eurooppalaisia piirteitä kannattaa korostaa, jos mahdollista. Heidän positiivisiin

puoliinsa kannattaa keskittyä; lämpöön, antoisuuteensa, kestävyteen, syvään ystävyyteen ja kovaan tahtoon parannukseen. Venäläistä voi motivoida tarjoamalla apua ja neuvoja tarvittaessa. Toveruuden ja luottamuksen korostaminen nähdään hyvinä motivointikeinoina. (Lewis 2006, 379.)

Vältettäviä puheenaiheita ovat esimerkiksi vanhat epäonnistumiset, huonot tavat tai kovisteleva luonne. Huonon kuvan välttämiseksi tulee kunnioittaa vanhuksia, ei saa loukata venäläistä tai olla liian rennosti pukeutuneena liiketapaamisessa. Historiasta ei kannata jutella venäläisten kanssa, etenkin II maailmansodasta; heidän käsityksensä siitä poikkeaa muiden tiedoista. Heidän historiansa ei tunne demokratiaa, joten neuvotteluissa sen selittäminen ja perustelu on järkevää tuoda esiin hienovaraisesti. (Obolgoviani 2012.)

4.3 Asiakaspalveluasenne

Asiakaspalveluasenne Venäjällä ei ole samalla tasolla kuin Suomessa. Erikoista tilanteessa on se, että vaikka turistit eivät saa paikallisia parempaa palvelua ravintolassa tai kaupassa, venäläiset silti odottavat itse saavansa aina hyvää palvelua Suomessa. Venäjällä palveluasenteseen ei ole kiinnitetty huomiota samalla tavalla kuin muualla maailmassa ja jaloilla reagoiminen ja palautteen antaminen ei välity johtotasolle. (Oksanen 2011.)

Useimmin Venäjällä hyvä palvelu liitetään miellyttämiseen ja rahaan. Jos nähdään, että asiakkaalla on varallisuutta, asiakas on kuuluisa tai hänen asenteensa antaa olettaa hänen olevan korkeassa virassa tai uhkaava, häntä palvellaan paremmin. On myös sellaisia yrityksiä, joissa palveluun on panostettu ja sitä korostetaan. Näissä yrityksissä asiakas myös on valmis maksamaan saamastaan palvelusta. (Oksanen 2011.)

Palveluasenteen oikeaoppiseen luomiseen vaikuttaa ongelmat henkilökunnan kanssa. Henkilökunta on vaikeasti saatavissa, sen valmennus ja sitouttaminen on vaikeaa, laadun tuottaminen ja henkilöstön vaihtelevuus tekee siitä hankalaa. Myös vanhan ajan asenne palveluammatteihin vaikuttaa vielä. Näihin töihin joutuvat nuoret henkilöt, jotka eivät päässeet yliopistoon tai sitten opiskelijat, jotka tekevät epäsäännöllisiä töitä rahoittaakseen opintonsa, mutta eivät välitä työstään. (Obolgoviani 2012.)

Länsimaalaiset yritykset ovat tässä tilanteessa paremmassa asemassa kuin venäläiset yritykset. Venäläisten luotto länsimaisen yrityksen palkanmaksuun on suurempi, ja näin ollen myös ensimmäiseksi täytetään ulkomaalaisten yritysten vapaat työpaikat. Näissä tapauksissa henkilökunnan valmennus ja oikean asenteen iskostaminen on vaativaa, mutta ei mahdotonta. Valmentamista täytyy ylläpitää koko ajan suuren henkilöstövaihtuvuuden takia, ja siksi siihen

kuluukin paljon voimavaroja ja rahaa, mutta se on ehdottomasti yritykselle kannattavaa. (Obolgogiani 2012.)

Ongelmia ja huonon palvelun mielikuvan saa helposti myös siksi, että venäläisellä työntekijällä ei ole samanlaista työkuva kuin länsimaalaisilla. Venäläiset arvostavat ja pitävät hierarkiaa hyvin suuressa arvossa, kun taas suomalainen on tottunut tekemään omia päätöksiä ja ratkaisuja asiakaspalvelutilanteissa niin vaadittaessa. Venäläinen saattaa näissä tilanteissa vaikuttaa huonommalta työntekijältä, koska heidän kulttuurissaan johtajat ja pomot tekevät päätökset, ei myymälätason tai asiakaspalvelun työntekijä. (Oksanen 2011.)

Suurien tuloerojen vuoksi on myös hyvin mahdollista, että suurin osa Venäjällä asiakaspalveluammattissa olevista henkilöistä ei edes tiedä, millaista palvelua heidän tulisi tuottaa asiakkaalle. Jos työntekijä ei itse ole koskaan ollut ulkomailla ja kokenut ravintolan palvelua tai hotellin vastaanottoa ulkomailla, ei hän sitä itse osaa tuottaa. (Oksanen 2011.)

Suurin kysymys länsimaalaisille yrityksille Venäjälle tultaessa on henkilökunnan kouluttaminen ja sitouttaminen. Henkilökuntaan tulee käyttää aikaa ja rahaa, jotta heistä saadaan yritysten toiminnan ja strategian mukaisia työntekijöitä ja asiakaspalvelijoita. Venäläiselle tuntematon ”asiakaslähtöinen” palvelu on vaikea sisäistää. Tätä varten käytetään eri koulutuksia ja perehdytyksiä, jotta länsimaiset yritykset saavat paikallisia ja kieltä osaavia työntekijöitä Venäläisiin toimipisteisiin. (Oksanen 2011.)

5 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimushaastattelu eri alojen yritysten johtohenkilöille, joilla on kokemusta venäläisten henkilöiden johtamisesta ja palkkaamisesta työhön. Haastattelut suoritettiin mahdollisuuksien mukaan henkilökohtaisesti ja sähköisesti.

Kysely lähetettiin sähköpostitse noin 60 eri yrityksen toimihenkilölle, joiden yhteystiedot oli löydettävissä. Toimijoina oli yrittäjiä ja isompia ja pienempiä yrityksiä. Kysely lähetettiin suurelle joukolle, johon kuului esimerkiksi taloushallinnon ammattilaisia, turismin parissa työskenteleviä ja suurissa kansainvälisissä yrityksissä toimivia henkilöitä. Yritykset tai henkilöt ovat osoittaneet mielenkiintonsa Venäjän kauppaan liittymällä erinäiseen rekisteriin, joka toimii Venäjän kaupan ja ammattilaisten parissa.

Surakka ja Laine (2011, 146) kuvaavat teoksessaan valmentavan johtamisen kuvioina. Keskeisin ajatus on myönteinen ihmiskäsitys. Sisemmässä ympyrässä ovat myös ajattelun kehittämisen vaiheet, kysyminen, kuunteleminen ja palautteen antaminen. Uloimmassa ympyrässä ovat lueteltuina osaamisen ja yhteistyön kehittämisen käytänteet: perehdyttäminen, (kehi-

tys)keskustelut, palaverit, etäjohtaminen käytännössä, ongelmiin puuttuminen ja seuranta. (Surakka & Laine 2011, 146.) Näiden keskeisimpien käsitteiden mukaan on laadittu haastattelukysymykset ja jaettu ne eri osioihin. Kysymykset ovat laadittu niin, että perustietojen avulla voidaan verrata hieman tuloksia ja selkeyttää, jos vastauksissa ilmenee suuria eroja. Varsinaiset kysymykset tuovat esiin, onko venäläistaustaisen (vuokra)henkilön ja suomalaisen työntekijöiden välillä eroja ja osaako yritykset suhtautua monikulttuuriseen osaamiseen sen kaikella potentiaalilla.

5.1 Tutkimustulokset

Yritys 1 on business administration -palvelualalla ja se hoitaa juridisia, taloushallintoon, rekrytointiin ja IT:aan liittyviä ongelmia sekä markkinatutkimuksia. Yritys on pieni, ja vastaaja on itse osakkaana yrityksessä. Alalla vastaaja on toiminut kahdeksan vuotta, ja hänellä on noin 40 henkeä vastuullaan hallinnollisesti. Venäläistaustaisia (vuokra)työntekijöitä yrityksessä on sihteereistä yrityksen osakkaiksi.

Perehdyttämiseen liittyvään kysymykseen tämä yritys vastasi näin: ”Tehtävästä riippuen suora esimies perehdyttää tehtävään partnerin valvonnassa. Asiantuntijatehtävissä ei suoranaisesti kouluteta vaan tekemisen kautta ohjataan.” Yritys pyrkii kuitenkin tuomaan länsimaalaista johtajuutta esiin työssään. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työntekijöitä kehoitetaan ottamaan itse vastuuta ja ymmärtämään, mitä ongelmia he voivat ratkoa itsenäisesti. ”Kaikeaa ei pomon tarvitse päättää, mutta oma-aloitteisuudelle myös on oltava raja.”

Palautteen antamiseen vastasi hän seuraavanlaisesti: ”Palaute on hyvin suoraa eli työntekijöillä ei ole itse vastuullaan esimerkiksi kehitysprojekteja joten partneri ohjaa toimintaa koko ajan, jolloin asioihin voidaan puuttua ja antaa palaute välittömästi. Toki prosessien suhteen, on tärkeää että tieto tulee myös ylöspäin.” Myös työntekijällä on mahdollisuus antaa suoraa palautetta. Se annetaan useimmiten henkilökohtaisesti kasvotusten, jonka jälkeen, jos on tarvetta, pyydetään asiaan vielä selvennystä tai tarkennusta kirjallisesti. Sitten siihen suhtaudutaan asiaa kuuluvalla tavalla ja hoidetaan kuntoon.

Kehityskeskusteluista vastaava kirjoitti: ”Kanssakäyminen on päivittäistä. Kehityskeskustelut eivät ole suoranainen osa toimintaamme, jos henkilöllä tai työnantajalla nähdään tähän tarve, tämä tehdään tapauskohtaisesti. Toinen asia on projektit joissa meiltä vuokrataan asiantuntijoita, tällöin kehityskeskusteluja on esimerkiksi kuukausittain - ehkä ne ovat enemmän follow-up:ia tilanteeseen.”

Venäläistaustaisen (vuokra)henkilön kehittämiseen ja kehittymiseen yritys käytti voimavarojaan tarvittaessa. He painottivat kollegoiltaan oppimista, mutta työnantaja tarjoaa myös kie-

likurseja. Ammatillisin perustein henkilökuntaa myös koulutettiin paremmiksi työntekijöiksi ja ammattilaisiksi. Heillä oli myös sisäisiä koulutuksia noin kerran vuoteen. Tässä yrityksessä on ollut venäläistaustaisella työntekijällä mahdollisuus antaa kehitysideoita, mutta useimmiten ne ovat olleet kovin haastavia, ja vaativat investointia ajankäyttöön. Kaikki ideat ja ajatukset kumminkin käydään läpi.

Myönteiseen ihmiskäsitykseen liittyviin kysymyksiin hän vastasi seuraavanlaisesti: ”Venäläiselle nähtävästi tulee selitettyä asiat huolellisemmin kuin suomalaiselle. Toki tässä pitää muistaa että venäläisten kanssa kommunikoidessa aina toinen tai molemmat käyttää vierasta kieltä.” Monikulttuurisuus on rikkaus, vaikkakin hieman epätavallisissa tilanteissa: ”Se on etu yritykselle, koska toimimme kansainvälisessä ympäristössä. Enimmillään meillä oli 22 kansallisuutta töissä ja huomasin hauskaasti esimerkiksi georgian kriisin aikaan että kyllä georgialainen ja venäläinen ovat kavereita kun on töitä ja lämpöä.”

Positiivisia päivittäisjohtamiseen liittyviä kokemuksia venäläistausteisten henkilöiden kanssa ei muistunut juuri nyt mieleen, mutta ”kyllä suomalaisten johtaminen on helpompaa” vastaajan mielestä.

Haasteena vastaaja piti määräaikoja ja niissä pysymistä. Venäläistaustainen (vuokra)työntekijä tekee esimerkiksi ensimmäisen power pointin asiakkaalle viisi minuuttia ennen tapaamista, mikä johtaa siihen, että varsinainen esitys on valmis vasta parin päivän päästä. Asioiden tärkeysjärjestyksen ja ongelmatilanteisiin suhtautuminen oli välillä kovin hankalaa, huomiota annetaan aivan liikaa mitättömälle asialle ja päinvastoin. Asioihin kuitenkin puututtiin, ja ne hoidettiin keskustelemalla ja kouluttamalla.

Yritys 2 on kirjanpitoimisto, joka toimii myynnin ja markkinoinnin alalla. Yritys on pieni. Kyselyyn vastannut henkilö on yrityksen Venäjän johtaja, hän on ollut alalla 17 vuotta ja on vastuussa henkilöstöstä. Hänellä on työssä viisi venäläistaustaista (vuokra)henkilöä myyntitehtävissä ja kolme kirjanpidossa.

Tässä yrityksessä uusia venäläistaustaisia (vuokra)työntekijöitä koulutettiin työhön: tuotekoulutuksella, tutustutaan markkinoihin ja toimijoihin, yrityksen tavoitteisiin. Perehdytyksen hoiti vastaaja ja seniorikollega. Palautteissa ja kehityskeskusteluissa pyrittiin ottamaan huomioon henkilön tausta ja mahdolliset kulttuurista johtuvat erot. Tämän yrityksen työympäristö on täysin venäläinen.

Palautteita ja kehityskeskusteluja he antoivat usein; heillä oli myyntipalaverit viikoittain, palautteet käytiin läpi kuukausittain, laajemmin kvartaaleittain ja sitten oli vielä vuosittaiset kehityskeskustelut. Heillä pyrittiin mahdollisimman suoraan keskusteluun kaikissa tilanteissa.

Vastaaja kertoi, että he kannustivat työntekijöitään eri koulutuksiin ja kursseille, jotta henkilöt voisivat kehittyä. Työntekijöiden kanssa he arvioivat toimintaa jatkuvasti, ja sen mukaan kehittävät sitä.

Vastaaja oli toiminut jo pitkään pelkästään venäläisten kanssa, ja siksi ei osaa enää sanoa eroavaisuuksia suomalaisiin verrattuna. Hän kuitenkin korosti, että ”ilman hyviä venäläisiä työntekijöitä ei ole mahdollista saada tuloksia Venäjällä”. Hän myös listasi sosiaalisen älykkyyden ja sitkeyden venäläisten vahvuudeksi työmarkkinoilla. Ainoana ongelmana vastaaja huomautti olevan oma-aloitteisen vastuun kanto suomalaisiin verrattuna. Tähän on kuitenkin yritetty puuttua ja kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta.

Yritys 3 on kauppakamarin työntekijä, mutta ei halunnut vastata annettuihin peruskysymyksiin tarkemmin. Tämä yritys antoi kaikille työntekijöilleen saman perehdytyksen työhön. He edellyttävät työntekijöiltään suomalaisen kulttuurin omaksumista, tosin vaikka hän mainitsee sen olevan Venäjällä toissijaista.

Palautteita heillä annettiin keskustelujen muodossa, ja niitä voitiin antaa milloin vain ja miten halutaan. Hän ei kuitenkaan osannut sanoa, kuinka usein heillä käydään kehityskeskusteluja venäläistaustaisten (vuokra)työntekijöiden kanssa. Yrityksen mukaan työntekijän oli mahdollista kouluttautua osallistumalla kokouksiin ja kehittää toimintaa olemalla mukana palavereissa.

Vastaaja sanoi heidän tiedostavan venäläistaustaisen (vuokra)työntekijän kulttuurilliset ja muut eroavaisuudet, mutta he edellyttivät suomalaisten perusasioiden hallitsemista. He kuitenkin ymmärsivät, että venäläistaustainen henkilö on heille kielellisesti ja kulttuurisesti rikkaus. Kokemuksena heillä oli yleensä ”hyviä, ahkeria ja kielitaitoisia” osaajia. Päivittäisjohtamisessa ongelmia oli ilmennyt, mutta ne eivät ole poikenneet suomalaisten kanssa käytäviä ongelmista. Niistä pyrittiin selviytymään keskustelemalla.

Yritys 4 toimii turismin parissa ja se on pieni. Kyselyyn vastasi yrityksen toimitusjohtaja, joka on ollut alalla viisi vuotta ja on vastuussa henkilöstöstä. Heillä venäläistaustaisia (vuokra)työntekijöitä toimii baari-, keittiö- ja siivoustehtävissä.

Täällä perehdytys oli tarkkaa: ”Baari- ja keittiötyöntekijät ovat korkean luokan ammattilaisia, perehdys vain paikkaan ja työpisteeseen. Siivous suoritetaan myös tarkkojen ohjeiden mukaan, joten esimies ohjaa ja valvoo työtä.” Venäläiset tavat ja kulttuuri eivät olleet tuottaneet ongelmia baari- ja keittiötyössä, koska siellä on kansainvälistä kokemusta omaavia henkilöitä. Siivouksessa sen sijaan jouduttiin hieman painottamaan työn tulosta ja laatua.

Palautetta annettiin suullisesti niin esimiehelle kuin työntekijällekkin. Kehityskeskustelut käytiin kerran kesässä (huomiona; yritys toimii vain kesäaikaa).

Venäläistaustaisella (vuokra)työntekijällä oli mahdollisuus kehittää osaamistaan työharjoittelun kautta. Yrityksen toiminnan kehittämiseen kaikki saivat osallistua, ehdotuksia ja ideoita otettiin vastaan. Päivittäisjohtamisessa ei ole ollut tilanteita, joissa tulisi ottaa huomioon työntekijän tausta ja kulttuurinen eroavaisuus. Heidän kanssaan ei ole ollut mitään erikseen mainittavaa positiivista kokemusta. Lisäarvoa nämä työntekijät ovat kuitenkin tuoneet kielellisellä osaamisellaan. Kehittämistä on kuitenkin vielä joidenkin, lähinnä siistijöiden työn tuloksessa. Heidän työnsä oli turhan epätarkkaa, ja sitä tulee vielä parantaa. Tämä seikka olikin otettu tiukempaan tarkkailuun ja työn valvontaa oli tehostettu.

Yritys 5 toimii myynnin, markkinoinnin ja valmennuspalveluiden alalla. Se on pieni, ja vastaanut henkilö on ollut alalla 35 vuotta. Hän ei ole vastuussa henkilöstöstä, mutta silti oli valmis vastaamaan kyselyyn. Heillä on yksi venäläistaustainen (vuokra)työntekijä assistenttina Salon toimistossaan.

Vastaaja kertoi heidän järjestävän uudelle venäläistaustaiselle (vuokra)työntekijälle perehdytyksen työhön opastuksessa, yrityksen toiminnanperiaatteiden esittelyyn, tehtäväkuvauksessa ja päävastuualueiden määrittelyssä. Taustan eroavaisuudet he huomioivat seuraavanlaisesti: ”Tiedostamme venäläistaustaisten työntekijöiden erityispiirteet ja työtavat, joka perustuu omaan kokemukseemme Venäjän kaupasta ja liiketoiminnasta.”

Palautteiden antoon heillä oli hyvä tapa: ”Yritämme muistaa kehua ja kannustaa ja toisaalta tehdä huomautukset mahdollisista virheistä fiksusti ja neutraalisti”. ”Pidämme kerran viikossa työpalaverin yhtiön sisällä ja kannustamme aloitteellisuuteen yleisesti”, ja niissä voidaan antaa palautetta esimiehelle. Kehityskeskusteluja käytiin kerran tai pari vuodessa.

Vastaaja sanoi, että lisäkoulutuksen hankkiminen joustavan työajan ansiosta on mahdollista, ja että yhtiö kustantaisi erilaisia kursseja. Yrityksen kehittämiseen heillä oli myös hyvät mahdollisuudet: ”Mielestämme kohtuullisen hyvät mikäli heitä itseään kiinnostaa osallistua kehittystyöhön.”

Päivittäisjohtamisessa he ovat ottaneet huomioon mahdolliset kulttuurierot. ”Pyrimme tarkkaan kertomaan työtehtävät ja rohkaisemme kysymään, mikäli on jotain epäselvää.” ”Me hyödyimme Venäjä-natiivin henkilön työpanoksesta, muutoin tunnistamme Venäjän kaupan osaamisen kautta muut kulttuurierot.” Päivittäisjohtamisessa venäläiset ovat vastaajan kokemuksen mukaan ahkeria ja tunnollisia työssään.

Ongelmia on ollut työtehtävien tarkan määrittelyn ja delegoinnin kanssa. Näihin ongelmiin oli tartuttu oman kokemuksen mukaisella hyvällä tavalla ja niistä on selvitty.

Eräs haastattelupyynnön saanut henkilö ei voinut vastata kyselyyn, koska oli Venäjän kaupan pitkäaikaistyötön, mutta kirjoitti tärkeän kommentin, jonka oli saanut suuren yrityksen toimitusjohtajalta: ”Emme tarvitse venäjän kielen ja -kulttuurin osaajia, sillä hoidamme asiat aina englanniksi. Ja mikäli venäjää tarvitaan, saamme tulkin halvalla”. Tämä valitettavasti on tilanne, jossa vielä kovin moni elää ja uskoo asian hoituvan tällä tavalla.

6 Johtopäätökset

Johtopäätöksinä vastauksiin perustuen voidaan olettaa, että venäläistaustaisiin työntekijöihin keskitytään päivittäisjohtamisessa ja heille annetaan aikaa ja resursseja. Eroavuuksia työmotivaatiossa ja toteutuksessa on, mutta niihin puututaan ja ne hoidetaan keskustelemalla. Yritykset ovat valmiita panostamaan heihin samalla tavalla kuin muihinkin työntekijöihinsä. Koulutuksia ja palaveriteita pidetään, jotta henkilökunta olisi tietoinen yrityksen toiminnasta, tavoitteista ja tulevaisuuden suunnitelmista.

Venäläistaustaisille (vuokra)työntekijöille annetaan myös mahdollisuus osallistua yrityksen toiminnan kehittämiseen. Heidän ideoitaan ja ajatuksiaan kuunnellaan, mutta joidenkin vastaajien mukaan, heidän ideansa saattavat olla liian suuria tai resursseja vaativaa, joten niitä joudutaan harkitsemaan pidempään.

Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä siitä, että ehdottomasti venäläistaustaisen (vuokra)työntekijän äidinkieltä ja kulttuuriosaamista käytetään yrityksen toiminnan laajentamiseksi ja parantamiseksi. Monikulttuurista osaamista arvostetaan ja sitä halutaan käyttää parantamaan yrityksen toimintaa asiakkaiden kanssa.

Eräs tärkeä seikka vielä tietysti on se, että venäläiset matkustavat Suomeen koko ajan enemmän ja useammin, ja heitä varten tarvitaan venäjän kulttuuria ja kielitaitoa omaavia henkilöitä. Venäjää puhuvaa työvoimaa voi löytää, mutta kulttuuriosaamista ei kaikilla ole. Kulttuuri- ja paikallisen bisnesosaamisen hallitsee parhaiten markkinoilla pitkään toiminut ja yhteistyötä tehnyt henkilö, ja pelkkä tulkki ei aina voi taata yhtä hyvää tulosta kuin alansa ammattilainen.

7 Pohdintaa

Venäläistaustaisia (vuokra)työntekijöitä tarvitaan, varsinkin Suomessa pääkaupunkiseudulla ja Itä-Suomessa. Itä-Suomessa, Lappeenrannassa, Imatralla ja Joensuussa Venäjä-osaajia on jo,

ja siellä venäläiset saavat palvelua omalla kielellään. Pääkaupunkiseudulta löytyy myös osajia, mutta ei vielä riittävästi.

Teorian perusteella päivittäisjohtaminen ja siihen käytettävä aika ja resurssit kasvavat ja ovat nykypäivän johtajan työkaluja. Pehdyttäminen, valmentaminen, coachaaminen, ohjaaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä asioita päivittäisjohtamisessa. Lähteet ovat suhteellisen uusia ja päivitettyjä, joten teoria on tämän päivän toiminnassa mukana. Lähteitä on niin kirjallista kuin Internet-lähteitä, ja vielä asiantuntijoiden kertomaa tietoa.

Kyselyllä aikaan saadut tulokset ja niiden yhtenäisyys kertoo sen, että kaikki ajattelevat suhteellisen samalla tavalla ja heillä on samanlaisia kokemuksia venäläistaustaisten (vuokra)henkilöiden kanssa. Kaikki ovat kokeneet kulttuurista johtuvia eroja työympäristössä, mutta niistä on selvitty keskustelemalla ja asioihin perehtymällä. Mikä tärkeintä, kaikkien vastanneiden mielestä on tärkeätä käyttää tämä rikkaus hyväksi yrityksen toiminnan kannalta, ja yritykset käyttävät venäjäosaajia ja heidän osaamistaan toimintansa kehittämiseksi. On ymmärretty, että kun tahdotaan tehdä kauppaa tai onnistua liiketoiminnassa venäläisten kanssa, siinä auttaa todellinen kulttuurin ja kielen tuntemus.

Kuten voimme lukea alusta, venäläisten matkailu Suomeen kasvaa ja he käyttävät paljon rahaa matkustellessaan. Tähän tulee suhtautua positiivisesti ja käyttää sitä liiketoiminnassa hyödyksi. Yritykset, jossa osataan palvella venäläistä asiakasta tämän omalla kielellä ja tavoilla, saa varmasti hyvää mainetta venäläisten kesken. Ja kuten Obolgoviani (2012) painottaa, puskaradio toimii Venäjällä paremmin kuin mainokset. Mitä enemmän ystävät ja tuttavat voivat suositella toisilleen jotain tiettyä kauppaa, palvelua tai yritystä, sitä herkemmin sitä käytetään, on se sitten mainosten perusteella tuttu tai ei. Tähän tulisi siis ehdottomasti kiinnittää huomiota ja sen mukaan toimia - mahdollisuuksien mukaan pitää venäläistaustaisia (vuokra)työntekijöitä yrityksissä.

Lähteet

Painetut lähteet

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY

Lewis, R. 2006. When Cultures Collide: leading across cultures. A major new edition of the global guide. Nicholas Brealey Publishing.

Mäki, G. 2010. Kehitystarvekartoitus - monikulttuurisuusosaamisen arviointia ja tavoitteita työpaikalla. Teoksessa T. Seppälä (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja johtamiseen. Helsinki: Yliopistopaino Oy. (/Seppälä, T., Salo, M., Poutiainen, S., Isotalo, L., Heimonen, J., Toivonen, H., Wichmann, I., Mäki, G., Haavisto, M., Pohjola, L. & Tompuri, L. 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja johtamiseen.

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Räsänen, M., Viitala, R., Aaltonen, T. & Romana, A. 2007. Coaching ja johtajuus - valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta Investoi tulevaisuuteen työkirja. Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere.

Sähköiset lähteet

Basten, O. 2011. Valmentava johtajuus sen kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Viitattu 10.4.2013.

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36792/Basten_Oscar.pdf?sequence=1

Business coaching definition: comparing coaching with other business services. 2013. Viitattu 22.4.2013. <http://www.business-coaching-insights.com/coachingdefinition.html>

Etninen, kielellinen ja kulttuurinen kirjo lisääntyy työpaikoilla. 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 22.2.2013.

http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/monimuotoisuus/monikulttuurisuus.php

Hallanoro, H. 2013. Kohti monikulttuurista työyhteisöä. Akava. Viitattu 23.3.2013.

http://www.akava.fi/ajankohtaista/teemajuttu/monikulttuurisuus_osaksi_tyoyhteisöjen_arkea

Janssen, C. 2013. Techopedia. Benchmarking. Viitattu 21.3.2013.

<http://www.techopedia.com/definition/17053/benchmarking>

Johtaminen. 2013a. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 22.2.2013.

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen

Johtaminen. 2013b. Yritys-Suomi. Viitattu 22.2.2013.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_johtaminen

Johtamisen vaikein laji. 2010. Viitattu 18.4.2013.

<http://blogit.kyamk.fi/pomopaja/tag/itsensa-johtaminen/>

- Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Viitattu 16.4.2013.
<http://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>
- Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen. 2013. Return ticket. Viitattu 21.3.2013.
<http://returnticket.fi/fi/hr/kansainvaelinen-henkiloestoejohtaminen>
- Kehityskeskustelu. 2012. Työterveyslaitos. Viitattu 18.4.2013.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx
- Kvalitatiivinen tutkimus. 2013. Taloustutkimus Oy. Viitattu 28.2.2013.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/
- Malmínsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessin mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Viitattu 16.4.2013.
http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf
- Manager Job Responseibilities. 2013. Viitattu 18.4.2013.
<http://www.bestsampleresume.com/job-responsibilities/manager/>
- Mc Guinness, M. 2007a. Business coaching - an introduction. Viitattu 18.4.2013.
<http://www.wishfulthinking.co.uk/2007/03/12/an-introduction-to-business-coaching/>
- McGuinness, M. 2007b. What is business coaching? Viitattu 18.4.2013.
<http://www.wishfulthinking.co.uk/2007/03/13/what-is-business-coaching/>
- Nurmi, J., Ulriksson, J. & Ekola, T. Suomalainen identiteetti. Viitattu 10.4.2013.
http://www.edu.parnet.fi/lukio/pdf/identiteetti_tiny.pdf
- Oksanen, S-J. 2007. Palveluyrityksen haasteet Venäjällä. Sitra. Viitattu 21.3.2013.
<http://www.sitra.fi/artikkelit/2007/satu-johanna-oksanen-palveluyrityksen-haasteet-venajalla>
- Pakarinen, T. 2012. Henkilöstöjohtamisen palveluvalikoimaa on kehitettävä. 2013. Kuntatyönantajat. Viitattu 21.3.2013. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittämisen/hr/palvelut/Sivut/default.aspx>
- Pakarinen, T. 2012. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Viitattu 16.4.2013. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittämisen/hr/Sivut/default.aspx>
- Perehdytys. 2013. PAM. Viitattu 16.4.2013.
<http://www.pam.fi/fi/teemat/duuniopas/Sivut/Perehdytys.aspx>
- Ranta, T. 2010. Johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä työntekijän näkökulmasta. Viitattu 22.4.2013.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15138/Ranta_Tiina.pdf?sequence=1
- Satoja tuhansia venäläisiä turisteja parissa viikossa. 2012. Taloussanomien. Viitattu 21.3.2013.
<http://www.taloussanomien.fi/kotimaa/2012/01/04/satoja-tuhansia-venalaisia-turisteja-parissa-viikossa/201220340/12>
- Strateginen johtaminen. 2013. Koulutus.fi - Strategiajohtaminen.org. Viitattu 21.3.2013.
<http://www.strateginenjohtaminen.org/>
- Suomen jutut - Venäjältä on tullut Suomen suurin kauppakumppani. 2006. Russian. Viitattu 21.3.2013. <http://www.russian.fi/info/story/suomenkieliset/vekumppani.html>

Tehokas työskentely. 2013. Time/system. Viitattu 16.4.2013.
<http://www.timesystem.fi/index.php?page=60>

Tiedonkeruuratkaisut ja monitilaajatutkimukset. 2013. Taloustutkimus Oy. Viitattu 28.2.2013.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/?gclid=CJ6H-8_b2LUCFa-XcAodHBsAFQ

Tietoa henkilöstöjohtamisesta. 2013. Henkilöstöjohtaminen.org. Viitattu 28.2.2013.
http://www.henkilostojohtaminen.org/Tietoa_henkiloestoejohtamisesta__d3272.html

Tihinen, R. 2011. Hyvä henkilöstöjohtaminen. HAUS. Viitattu 28.2.2013.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CDwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.haus.fi%2Fmidcom-serveattachementguid-1e03839f6977e9a383911e08c86299e6969c90dc90d%2Ftihinen_riitta_hyva_henkilostojohtaminen_just2011.pdf&ei=ZzAvUcSgMKOM4AT4g4GwBA&usq=AFQjCNFzyqHs_hm78ZhmMa3w3LGgtcu46g&sig2=yyVvcvicNZJBPPmfh6o6cQ

Työvoimasta kilpaillaan yli rajojen. 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 22.2.2013.
http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/monimuotoisuus/kilpailuetu_tyovoimasta.php

Vanhanen, H. 2012. Venäläiset matkailijat käyttävät rahaa reippaasti. Kauppalehti. Viitattu 23.3.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/venalaiset+matkailijat+kayttavat+rahaa+reippaasti/201210287433>

Venäläiset tulevat! -helatorstaina Helsingin seudulle. 2013. Taloussanomat. Viitattu 21.3.2013. <http://www.taloussanomat.fi/kotimaa/2013/02/15/venalaiset-tulevat-helatorstaina-helsingin-seudulle/20132595/12>

What's business coaching? 20013. Viitattu 18.4.2013. <http://www.dummies.com/how-to/content/whats-business-coaching.html>

Yrittäjän etiikka - liiketoiminnan perimmäisten kysymysten äärellä. 2013. Viitattu 22.4.2013.
<http://www.businessfellows.com/articles/23>

Julkaisemattomat lähteet

Obolgogiani, V. 2012. Venäläiset asiakkaana seminaari. Rushouse Oy. Venäläiset asiakkaana, Helsinki 13.09.2012.

Liitteet

Liite 1. Lähetetty tutkimushaastattelu.....	44
---	----

Liite 1. Lähetetty tutkimushaastattelu

Hyvä Xxxx,

Olen Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään yksikön liiketalouden (P2P) opiskelija ja teen opinnäytetyötä aiheesta Venäläistaustaisen asiakaspalveluhenkilöstön päivittäisjohtaminen. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Venäjä-osajien henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyritys Rushouse Oy.

Olisin kiitollinen, jos ehtisitte vastata kysymyksiini. Vastaukset voitte kirjata suoraan kysymyksen perään ja ne käsitellään nimettöminä. Vastausaikaa teillä on huomiseen, torstaihin 18.4.2013 asti. Kiitos etukäteen ja mukavaa kesän odotusta!

Yrityksen perustiedot

Millä alalla yritys toimii:

Yritys on ___ suuri ___ keskisuuri ___ pieni

Nimikkeeni on:

Olen ollut alalla ___ vuotta

Olen vastuussa henkilöstöstä ___ kyllä ___ ei

Yrityksessämme on venäläistaustaisia (vuokra)työntekijöitä seuraavissa tehtävissä:

Varsinaiset kysymykset

Perehdyttäminen

1. Millainen perehdytys yrityksessänne järjestetään venäläistaustaiselle (vuokra)työntekijälle?
2. Miten otatte huomioon venäläistaustaisen (vuokra)työntekijän taustan, tavat ja kulttuurin perehdytyksessä?

Palautteet ja kehityskeskustelut

3. Annatteko venäläistaustaiselle (vuokra)työntekijälle säännöllistä palautetta työsuorituksesta? Jos kyllä, niin miten?
4. Onko venäläistaustaisella (vuokra)työntekijällä mahdollisuus antaa säännöllistä palautetta esimiehelle? Jos kyllä, niin miten?
5. Miten usein käytte kehityskeskusteluja (tuloskeskustelu, tavoitekeskustelu, kehittymiskeskustelu) venäläistaustaisen (vuokra)työntekijän kanssa?

Kehittyminen ja kehittäminen

6. Mitä muita mahdollisuuksia venäläistaustaisella (vuokra)henkilöllä on kehittää osaamistaan yrityksessänne?
7. Millaisia mahdollisuuksia venäläistaustaisilla (vuokra)työntekijöillä on olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa ja päivittäistä työtä?

Myönteinen ihmiskäsitys

8. Miten huomioitte päivittäisjohtamisessa venäläistaustaisen (vuokra)työntekijän kulttuurin ja muut eroavaisuudet suomalaisiin verrattuna?
9. Mitä lisäarvoa monikulttuurinen työyhteisö ja venäläistaustaiset (vuokra)työntekijät mielestänne tuovat yrityksellenne?
10. Millaisia positiivisia kokemuksia teillä on yrityksessänne ollut venäläistaustaisen (vuokra)työntekijän päivittäisjohtamisesta?

Ongelmiin puuttuminen

11. Millaisia haasteita olette yrityksessänne kohdanneet venäläistaustaisen (vuokra)työntekijän päivittäisjohtamisessa?
12. Miten olette yrityksessä ratkaisseet em. haasteita?

Kiitos vielä kerran ajastanne ja vaivannäöstänne!

Syvästi kiittäen,

Maria Povaljajeff

Nuorempi kollega, P2P-opiskelija
Liiketalous Peer to Peer (P2P)
Laurea-ammattikorkeakoulu

maria.povaljajeff@laurea.fi
puh. 040-5240472

Laurea-ammattikorkeakoulu | Laurea University of Applied Sciences
Uudenmaankatu 22, FI- 05800 HYVINKÄÄ, FINLAND
www.laurea.fi
www.laureap2p.fi