



Vuosikello kuljettajien esihenkilöiden tukena arkijohtamisessa

OnniBus.com Oy

Kaisa Paulamäki

OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2022

Restonomi (Ylempi AMK)
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

PAULAMÄKI, KAISA:
Vuosikello kuljettajien esihenkilöiden tukena arkijohtamisessa
OnniBus.com Oy

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Syyskuu 2022

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli kaukoliikenneyhtiö OnniBus.com. Työn tarkoituksena oli kehittää arjen johtamista ja etenkin etäjohtamista sekä lisätä työntekijäkokemuksen merkityksen ymmärrystä esihenkilöiden keskuudessa. Työn tavoitteena oli luoda kuljettajien esihenkilöiden käyttöön vuosikello, joka toimii hyvänä työkaluna viestinnän, vuorovaikutuksen ja arkijohtamisen kehittämiseksi. Johtoajatukseksi työssä oli: mitä pitää huomioida arkijohtamisessa, jotta työntekijäkokemus parane?

Vuosikello valittiin työkaluksi, koska sen avulla työntekijäkokemukseen liittyvä tekeminen saadaan vuosittain toistuvaksi ja tulee siten osaksi arkea. Teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltiin strategian merkitystä liiketoiminnan johtamisessa, ihmisten ja tunteiden johtamista sekä työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin merkitystä menestyneessä liiketoiminnassa. Lisäksi teoriaosuudessa käytiin läpi etäjohtamisen haasteita sekä vuosikellon hyötyjä arkijohtamisessa.

Työ oli kehittämistutkimus, joka sisälsi sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Ensin toteutettiin teemahaastattelu yrityksen johdolle, jonka pohjalta luotiin kysely kuljettajille sekä esihenkilöille. Lisäksi tehtiin vertailevaa tutkimusta yrityksen olemassa olevaan suunnittelun vuosikelloon sekä muiden yritysten vuosikelloihin. Kerätyn aineiston sekä teorian pohjalta laadittiin vuosikello, joka toimii kuljettajien esihenkilöiden työkaluna arkijohtamisessa. Vuosikello sisältää operatiivisten asioiden lisäksi erilaisia teemoja liittyen työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Teemojen aiheet vaihtuvat 1-2 kuukauden välein ja ne ovat: viestintä ja vuorovaikutus, esihenkilön saavutettavuus, rekrytointi, perehdytys, työn merkityksellisyys, palkitseminen ja tsemppaus, yhteisöllisyys, psykologinen turvallisuus, työturvallisuus ja talviliikenteen ennakoiva ajo, työn ominaispiirteet sekä esihenkilön oma jaksaminen.

Vuosikello otetaan yrityksessä heti käyttöön ja sen teemoja avataan yrityksen sisäisessä lehdessä joka kuukausi. Yhtiö haluaa panostaa työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja tämä kehitystyö tukee tuota tavoitetta. Tämän työn mahdollisena jatkotutkimuksena voisi selvittää, kuinka kuljettajien työntekijäkokemus kehittyy vuosikellon käyttöönoton jälkeen.

Asiasanat: työntekijäkokemus, vuosikello, arkijohtaminen, etäjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Hospitality Management

PAULAMÄKI, KAISA:
Annual Activity Clock to Support Drivers' Team Leaders
OnniBus.com

Master's thesis 51 pages, appendices 13 pages
September 2022

This thesis was commissioned by OnniBus.com. The purpose of this thesis was to develop the everyday leadership skills, especially focusing on remote leadership. Additionally, the purpose was to increase the awareness and importance of employee experience. The aim of this development project was to create an annual activity clock for the team leaders. The activity clock will help them to develop their communication, interaction and leadership skills. The guiding principle of this thesis was to improve the employee experience and to find out what should be taken into consideration in the day-to-day leadership.

This study was carried out as a development research using both qualitative and quantitative methods. The data were collected by interviewing the administrative management and conducting a questionnaire for the drivers and team leaders. Also, benchmarking was used to compare the existing activity clocks in the commissioned organisation and other organisations.

An annual activity clock was created based on the theory and the data collected. It consists of operational activities and 11 different themes related to improve the employee experience. As the commissioned organisation wants to invest in developing employee experience, this development project will support that goal and therefore will be taken into operation immediately.

Key words: employee experience, annual activity clock

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Yrityksen esittely	5
1.2	Kehitystyön idea, tarve, tavoite ja tarkoitus	6
1.3	Tutkimusmenetelmät	7
2	YRITYKSEN TOIMINNAN JOHTAMINEN	9
2.1	Strategia liiketoiminnan johtamisen perustana	9
2.2	Ihmisten johtaminen arjessa	11
2.2.1	Tunnejohtaminen	15
2.2.2	Vuosikello arkijohtamisen tukena	18
2.3	Etäjohtamisen haasteet	19
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JA TYÖNANTAJABRÄNDIN MERKITYS MENESTYNEESSÄ YRITYKSESSÄ	24
3.1	Työntekijäkokemus	24
3.2	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	26
3.3	Työnantajabrändi	30
4	KEHITYSTYÖN TOTEUTUS	32
4.1	Kehitystyön aikataulu	32
4.2	Tiedonkeruu ja aineiston analysointimenetelmät	32
4.2.1	Teemahaastattelu	32
4.2.2	Kysely kuljettajille	33
4.2.3	Kysely lead-kuljettajille	34
4.2.4	Vertailuanalyysi	35
4.2.5	Yhteistyö organisaatiossa	35
4.3	Tulokset ja niiden tarkastelu	36
4.3.1	Haastattelun tulokset	36
4.3.2	Kuljettaja-kyselyn tulokset	37
4.3.3	Lead-kuljettajien haastattelu sekä vertailuanalyysi	39
4.3.4	Loppupalaveri	40
4.4	Kehitystyön tuloksena vuosikello	40
5	POHDINTA	45
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	51
	Liite 1. Vuosikello	51

1 JOHDANTO

1.1 Yrityksen esittely

Onnibus Oy perustettiin vuonna 2011, mutta isolle yleisölle yhtiö on tullut tutuksi vuodesta 2014 lähtien, kun liikennöinti kaksikerrosbusseilla alkoi ja yhtiön nimeksi tuli OnniBus.com Oy. Yritys on kasvanut nopeasti ja tällä hetkellä OnniBus.com on osa Koiviston Auto -konsernia, joka puolestaan kuuluu Capman pääomasijoitusyhtiön omistukseen. OnniBus.com koostuu kahdesta tuotteesta: OnniBus MEGA sekä OnniBus FLEX ja yhtiö on Suomen johtava kaukobussipalvelu. (OnniBus intra 2022.)

OnniBus.com haluaa tarjota asiakkailleen joustavaa hinnoittelua yhdistettynä erinomaiseen palveluun sekä korkeaan laatuun (OnniBus.com 2022). Yhtiön visio on olla kuluttajan ykkösvalinta ja markkinajohtaja Suomen kaukoliikenteessä. Strategiassa on seitsemän osa-aluetta, joiden avulla yhtiö pyrkii saavuttamaan määrittämänsä vision. Yksi näistä seitsemästä osa-alueesta on olla joukkoliikenteen halutuin työnantaja. Tämä tarkoittaa yrityksen strategiassa sitä, että esihenkilötyön ja johtamisen tulee olla laadukasta, työntekijät tuntevat toisensa ja yhdessä kaikki ovat osa Onni-perhettä, jossa vaihtuvuus on pientä ja yhtiössä on parhaat työntekijät töissä. Johtamisessa periaatteena ovat oikeudenmukaisuus, välittömyys, avoimuus, yksilöllisyys ja innostavuus. Konsernin päivittäistä toimintaa ohjaavat seuraavat toiminnalliset perusarvot: hyvä asiakaspalvelu, ammattitaito, luottamus ja tuottavuus. (OnniBus intra 2022.)

OnniBus.com Oy:n pääkonttori on Tampereella. Lisäksi Puolan Varsovassa on pieni digitaalinen tiimi. Tampereella työskentelee liikennepäällikkö, jonka alaisuudessa seitsemän eri puolilla Suomea asuvaa ja työskentelevää lead-kuljettajaa eli kuljettajien esihenkilöä ovat. Kuljettajia on noin 200 ja he ovat 12 eri asemapaikalla ympäri Suomea: Helsinki, Kotka, Heinola, Kuopio, Imatra, Jyväskylä, Oulu, Kajaani, Pori, Vaasa, Tampere ja Turku. Jokaisella asemapaikalla ei siten ole omaa lead-kuljettajaa, vaan neljä esihenkilöä vastaa kahdesta tai jopa kolmesta asemapaikasta, kun loppuilla kolmella on yksi asemapaikka alaisuudes-

saan. Leadit toimivat kuljettajien lähiesihenkilönä ja heidän vastuunsa on kasvanut vuosien saatossa. Tällä hetkellä he vastaavat pitkälti omien asemapaikkojensa rekrytoinnista, perehdytyksestä ja työvuorosuunnittelusta sekä muista lähiesimiehen henkilöstöhallinnon perustehtävistä. Tämän lisäksi he ajavat itse myös reiteillä. Heille on varattu työvuoroihin muutama päivä kuukaudessa lead-päiville, jolloin he eivät ole reiteillä ajamassa. Näiden päivien aikana he muun muassa suunnittelevat työvuorolistoja, tapaavat kuljettajia ja hoitavat muita juoksevia asioita ja henkilöstöhallinnon tehtäviä. Lead-päivien määrä on suhteutettuna siihen, kuinka paljon leadillä on alaisia eri asemapaikoilla.

Leadien rooli on äärimmäisen merkittävä ja tähän lähiesihenkilön arkijohtamiseen yritys haluaa panostaa kehittämällä lead-kuljettajien johtamistaitoja jatkuvasti. Leadien johtaminen on suurelta osin etäjohtamista, sillä kuljettajat ajavat ympäri maata, eikä mahdollisuutta kasvokkain tapahtuviin kohtaamisiin ole kovin usein.

1.2 Kehitystyön idea, tarve, tavoite ja tarkoitus

Idea kehitystyöhön lähti kiinnostuksesta työntekijäkokemuksen kehittämistä kohtaan. Yhdessä yrityksen toimisto- ja asiakaspalvelupäällikkö Pirjo Hämäläisen kanssa kokoonnuttiin joulukuussa 2021 pohtimaan työntekijäkokemuksen ja työnantajamielikuvan tärkeyttä. Pohdimme, mitkä seikat vaikuttavat hyvään työntekijäkokemukseen ja tulimme siihen tulokseen, että arkijohtamisella on valtava rooli. Tästä ideasta lähti jalostumaan ajatus lead-kuljettajia auttavasta vuosikellosta.

Onnibus.com haluaa panostaa työntekijäkokemukseen. Tarve kehitystyölle lähteekin jo yrityksen strategiasta, sillä yksi strategian osa-alueista on olla joukkoliikenteen halutuin työnantaja. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että esihenkilötyö ja johtaminen tulee olla laadukasta. Yrityksellä on halu kehittää arkijohtamista ja lead-kuljettajilla on esihenkilövastuunsa myötä merkittävä rooli yrityksessä. Syksyllä 2021 tehdyn työtyytyväisyyskyselyn tuloksista voi myös päätellä, että kehitettävää työtyytyväisyydessä on, vaikka tulos oli suhteellisen hyvä ottaen huomioon koronapandemian aiheuttaman epävarmuuden alalla.

Tavoitteena on laatia kuljettajien esihenkilöille vuosikello, joka toimii johtamisen apuvälineenä. Vuosikellon tulee sisältää operatiivisten asioiden lisäksi hyvät ohjeet viestintään ja vuorovaikutukseen sekä arkijohtamiseen. Vuosikellon viestintätyyliin tulee kiinnittää huomioita ja se tulee mukauttaa kohderyhmälle sopivaksi. Vuosikelloon päädyttiin, sillä se on hyvä työkalu siihen, että asiat tulee tehtyä toistuvasti joka vuosi ja siinä on asiat yhdessä paketissa näkyvissä. Vuosikello auttaa lead-kuljettajia suunnittelemaan ja muistamaan, mitä pitäisi tehdä tai huomioida seuraavaksi. Käytännössä vuosikellon avulla jalkautetaan strategiaa organisaation jokaiselle tasolle.

Työn tarkoitus on kehittää arjen johtamista ja etenkin etäjohtamista, sillä kuljettajien työnkuva on liikkuva eikä esihenkilö ole aina samalta paikkakunnalta. Tarkoituksena on myös lisätä työntekijäkokemuksen ymmärrystä lead-kuljettajien keskuudessa. Johtoajatuksena tässä työssä on: mitä pitää huomioida arkijohtamisessa, jotta työntekijäkokemus paranee?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kyseessä on kehittämistutkimus, ja kuten Kananen (2015) kirjoittaa, kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusmenetelmänsä vaan se on joukko eri tutkimusmenetelmiä, jossa voivat yhdistyä tarpeen mukaan niin laadulliset kuin määrällisetkin menetelmät. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät tutkimus ja kehittäminen ja se pyrkii muutokseen sekä tuottamaan toimivia käytännön ratkaisuja. (Kananen 2015, 33.)

Tämä kehittämistutkimus on monimenetelmäinen eli siinä käytetään niin laadullisia kuin määrällisiäkin tutkimusmenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ja selventämään tutkittavaa ilmiötä havainnoinnin ja haastattelujen avulla. Määrällistä tutkimusta ei puolestaan voida tehdä, jos tutkittava ilmiö ei ole tuttu. (Kananen 2015, 34.) Tämän vuoksi tässä kehittämistutkimuksessa päädyttiin ensin selventämään yrityksen johdon kanssa ilmiötä teema-haastattelun avulla, jonka jälkeen pystyttiin syventämään tutkimusta määrällisen kyselytutkimuksen avulla. Lisäksi tehtiin vertailututkimusta yrityksen olemassa

olevaan suunnittelun vuosikelloon. Tarkoituksena oli kerätä aineistoa myös sähköpostihaastattelun avulla, mutta valitettavasti vastauksien määrä jäi pieneksi, eikä siitä saatu tavoiteltua hyötyä.

Haastattelu valikoitui yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se on hyvin joustava ja se soveltuu käytettäväksi moniin eri tarkoitukseen ja tilanteisiin. Teema-haastattelu on keskustelu, jolla on etukäteen asetettu tavoite. Koska teemahaastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta, on se hänen johdattamansa keskustelu. Haastattelu on kuitenkin aina vuorovaikutteista eli siinä osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Puusa & Juuti 2020, 103–104.) Haastattelukysymysten kautta kokonaiskuva, rakenne, tekijät ja yhteydet hahmottuvat vähitellen ja tutkittava ilmiö selkeytyy. Määrällinen menetelmä eli kyselytutkimus valikoitui, sillä se on hyvä keino saada suurelta joukolta vastauksia lyhyessä ajassa. (Kananen 2015, 35.) Tässä tutkimuksessa tuo suuri joukko oli yrityksen ympäri Suomea asuvat linja-auton kuljettajat, joita on noin 200. Haastattelu tälle väkimäärälle olisi ollut lähes mahdoton tehtävä.

Tavoitteena oli valita kehittämistutkimukseen ne tutkimusmenetelmät, joiden avulla saadaan luotettavia tutkimustuloksia ja joista on eniten hyötyä vuosikellon rakentamisessa. Nämä valitut menetelmät auttoivat ymmärtämään ja selventämään, mitä vuosikellossa tulisi olla, jotta työn tarkoitus täytyisi.

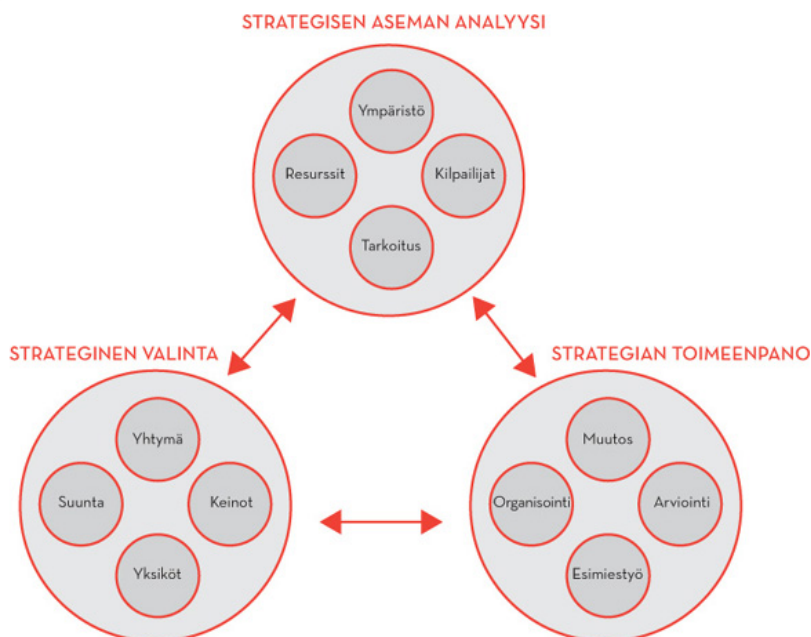
2 YRITYKSEN TOIMINNAN JOHTAMINEN

2.1 Strategia liiketoiminnan johtamisen perustana

Kamensky (2015) määrittelee liikeyrityksen strategian näin: ”Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteen voidaan saavuttaa.” (Kamensky 2015, 23.) Helpommin muotoiltuna strategia antaa toiminnalle suunnan ja auttaa priorisoimaan. Se on tavallaan toimintasuunnitelma, joka kertoo mitä tehdään, jotta yrityksen missio sekä visio toteutuvat. Sitä ei kannata ajatella liian monimutkaisesti, jotta strategia ei jää vain puheen tasolle. Strategian tulee olla käytännössä toteutettava, sopivan tarkka, mutta helposti ymmärrettävä. Vuorovaikutus, rutiinit ja käytänteet auttavat sen toteutuksessa. Henkilökunnan mukaan ottaminen ja strategiasta puhuminen ovat merkittävässä roolissa, jotta henkilöstö tietää, miksi toimitaan ja miten toimitaan strategian mukaisesti. (Esa 2018.)

Ennen strategian luomista yrityksen tulee selvittää itselleen, mitkä ovat sen kilpailuvaltiit ja menestystekijät. Tämän jälkeen päätettäväksi tulee yrityksen missio ja visio sekä mitattavissa olevat tavoitteet. (Esa 2018.) Missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa ja mitä sen toiminnalla halutaan saavuttaa. Visio puolestaan on tulevaisuuden tavoitetila, jonka tulisi olla innostava. Kun visio on innostava, on työntekijöillä tahtoa sitoutua siihen. Strategia on keino, jolla visio saavutetaan. (Yrityksen perustaminen.net 2022.)

Strategian johtaminen on jatkuva prosessi, sen tulee olla joustavaa ja sen tulee voida sopeutua muutoksiin. Vuorinen (2013) jakaa strategian kolmeen vaiheeseen, jotka on kuvattu tarkemmin kuvassa 1. Strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano ovat kaikki tärkeitä vaiheita, joiden kesto tai järjestystä ei voi määritellä vaan se on kokonaisuus, joka toistaa itseään tarpeen mukaan joustavasti. Yritys voi käyttää erilaisia työkaluja tai menetelmiä apunaan strategian suunnittelussa. (Vuorinen 2013, 41–47.)



KUVA 1. Jatkuva strategiaprosessi. (Vuorinen 2013, 44.)

Strategiaa voi lähestyä monesta eri näkökulmasta ja sitä voi tarkastella eri tasoilta. Eri konteksteissa voi ja kannattaakin olla oma strategiansa. (Kamensky 2015, 15.) Aivan kuten tässä työssäkin puhumme myöhemmin erikseen työntekijäkokemuksen johtamisen strategiasta. Kamensky (2015) kirjoittaa, että yrityksen yleistä strategiaa voi lähestyä esimerkiksi ympäristön näkökulmasta, kilpailulähtöisesti, osaamislähtöisesti tai vaikka vuorovaikutuslähtöisesti. Näitä eri näkökulmia voi yhdistää, mutta yrityksen kannattaa valita joitakin painopisteitä. Asioiden pistäminen tärkeysjärjestykseen onkin strategisen johtamisen tärkeimpiä taitoja. (Kamensky 2015, 15–16, 67.)

Jotta yrityksen strategia olisi menestyksenkäs, yrityksen kannattaa siis keskittyä olennaiseen. Lisäksi mikään strategia ei ole toimiva, jos sitä ei jalkauta konkreettisesti yrityksen joka tasolle. Hyvä strategia myös uudistuu tarvittaessa. (Kamensky 2015, 75–78.)

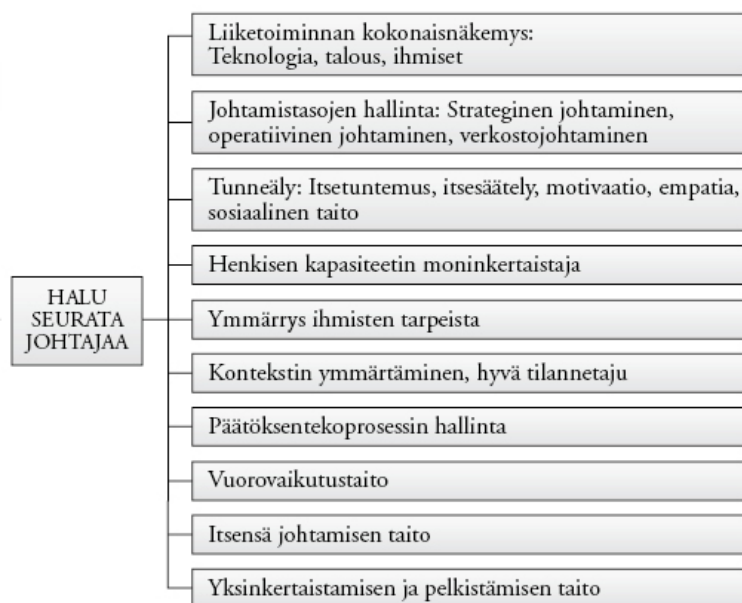
Strategia jää kovin usein vain juhlapuheisiin, eikä näy kunnolla yrityksen arjessa. Näin ei kuitenkaan saisi olla, vaan jokaisen työntekijän tulisi tietää, mikä yrityksen strategia on, ymmärtää se ja sisäistää se. Ja ennen kaikkea osata soveltaa sitä. (Kamensky 2015, 27.) Esihenkilöiden tärkeä rooli on arjessa viestiä strategiaa työntekijöille. Strategian tulisi aidosti ohjata jokapäiväistä työntekoa ja tarpeen

mukaan pitäisikin pysähtyä pohtimaan, vastaako toiminta strategiaa. Esihenkilöiden tärkeänä roolina on keskustella strategiasta, löytää yhteinen näkemys ja ymmärrys siitä sekä kerätä palautetta strategiasta ja sen jalkauttamisesta. Strategian tehtävä on ohjata toimintaa tärkeisiin asioihin ja esihenkilön tehtävä on varmistaa, että näin tapahtuu. (Johtajuus.info 2022.)

2.2 Ihmisten johtaminen arjessa

Johtaminen on päätöksentekoa eli päätösten valmistelua, niiden tekoa ja toimeenpanoa. Menestyneissä yrityksissä johtaminen eli päätöksentekoprosessi toimii. (Kamensky 2015, 18.) Johtamisella vaikutetaan yksilöön tai ryhmään tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Se on yhä enemmän valmentamista, mahdollistamista, auttamista ja koordinoimista työn valvomisen ja jakamisen sijaan. (Viitala & Jylhä 2019, 245.) Ihmisten johtaminen tapahtuu kaikissa kohtaamisissa, arvostavasta asenteesta. Ihmisiä johdettaessa olisi hyvä tutustua heihin, mitä kukin haluaa ja mitkä heidän tavoitteensa ovat, ja mitä he ovat jo kokeneet. Kun ihmisistä välittää, ovat he sitoutuneempia. (Leppänen & Rauhala 2012, 181–182.)

Johtajalta vaaditaan kykyä johtaa taloutta, ihmisiä ja teknologiaa. Harva johtaja on mestari jokaisessa osa-alueessa, minkä vuoksi johtaminen on haastava tehtävä. Ihmisten johtamista usein painotetaan, sillä ihminen on kaiken toiminnan takana. Hyvänä ihmisten johtajana voidaan pitää henkilöä, joka saa muut seuraamaan itseään ja onnistuu vakuuttamaan muutkin seuraamaan strategiaa. Kuvassa 2 on lueteltu tiettyjä ominaisuuksia, toimintatapoja, resursseja, osaamista ja aikaansaannoksia, joita hyvällä ihmisten johtajalla on. (Kamensky 2015, 105, 117–118.)



KUVA 2. Hyvän ihmisten johtamisen piirteitä. (Kamensky 2015, 118.)

Hyvällä esihenkilöllä on arjessa pelisilmää ja hän ymmärtää niin omaa käytöstään kuin myös työntekijän käytöstä. Ja etenkin sitä, miten oma käytös vaikuttaa muihin. Tämä vaatii hyvää itsetuntemusta, joka syntyy itseluottamuksesta, realistisesta itsensä arvioimisesta ja huumorintajusta. Samalla hyvä esihenkilö osaa kontrolloida itseään, hänellä on hyvä stressinsietokyky, hän on avoin muutoksille ja hän kuuntelee. Motivoitunut, optimistinen ja yritykseen sitoutunut esihenkilö on arvokas yritykselle. Hyvän esihenkilön tunnistaa myös siitä, että hän kykenee löytämään yhteisen pohjan yhteistyölle ja hän pystyy käsittelemään ihmisiä heidän tunnereaktioidensa mukaisesti ja ymmärtää heidän perustarpeensa. Perustarpeita on Kamenskyn (2015) mukaan 16 kappaletta. Niitä on muun muassa kunnia, itsenäisyys, sosiaalinen kontakti, hyväksyminen, uteliaisuus, perhe ja valta. (Kamensky 2015, 118–122.)

Hyvällä esihenkilöllä on uskottavuutta, joka syntyy osittain toimialan ja yrityksen liiketoiminnan ymmärryksestä ja osittain hyvästä ihmisten johtamisesta. Uskottavuus voi mennä helposti, jos päätöksentekoprosessissa on puutteita tai, jos johtaja näyttää huonoa esimerkkiä, vaikka myöhästelemällä tai käyttämällä alkoholia sopimattomasti. Kamensky (2015, 120) sanoo hienosti, että ”parhaat ihmisjohtajat keskittyvät enemmän nerojen tekemiseen kuin omaan nerouteensa”. Tästä huolimatta esihenkilön tulisi ymmärtää asioiden takana olevia monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita, mutta pätemisen tarvetta kannattaa vähentää

ja esittää asiat yksinkertaisemmin. Näin olennaiset asiat eivät hämärry ja työntekijät pystyvät seuraamaan esihenkilöään tärkeissä asioissa helpommin. (Kamensky 2015, 119–123.)

Arjen johtamisessa psykologisen turvallisuuden ilmapiirin luominen on erittäin tärkeää. Tällä tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa jokainen kokee itsensä tervetulleeksi ja jokainen uskaltaa sanoa eriävänkin mielipiteensä ilman pelkoa seuraamuksista. Tiimi kokee yhteenkuuluvuutta, siellä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, tiimissä uskalletaan antaa palautetta, pyytää apua ja toimia itsenäisesti. Psykologisen turvallisuuden ilmapiirin on todettu olevan merkittävä tekijä menestyneissä tiimeissä. Se auttaa uuden oppimisessa ja muutoksissa sekä vaikuttaa sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työssä menestymiseen. (Freese 2021.) Zhangin, Fangin, Wein ja Chenin (2020) mukaan psykologisen turvallisuuden ilmapiiri etätyössä osallistaa työntekijöitä enemmän ja työntekijät jakavat toisilleen tietoa herkemmin (Zhang ym. 2020).

Psykologista turvallisuutta rakennetaan joka päivä ja se voi romuttua helposti. Jokainen tiimin jäsen vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen, mutta esihenkilöillä on tässä merkittävä rooli. Jos esihenkilö toistuvasti reagoi asioihin arvostaen, kuunnellen, empaattisesti luottamista osoittaen, tarttuu samanlainen reagointitapa myös muihin. (Freese 2021.) Esihenkilön olisi tärkeää luoda tiimissä sellainen henki, jossa voi avoimesti kertoa eriäviäkin mielipiteitä ja antaa rakentavaa palautetta. (Saramies & Törnroos 2021, 283.)

Freese (2021) on määritellyt psykologiselle turvallisuudelle viisi peruselementtiä, jotka näkyvät kuvassa 3. Näitä peruspilareita kehittämällä ja ymmärtämällä voidaan vaikuttaa psykologiseen turvallisuuteen. Käytännössä arvostus ja kaikkien mukaan ottaminen näkyy muun muassa palaverieissa, jossa kaikkien mielipiteistä on kiinnostuttu. Yhteenkuuluvuutta ja tuttuutta voidaan vahvistaa ryhmäytymiseen panostamalla. Haavoittuvaisuuden ja tunteiden jakaminen luo luottamuksen ilmapiiriä ja tässä esihenkilön esimerkki onkin tärkeää aluksi. Jotta kaikilla olisi varmasti yhteinen suunta, kannattaa vahvistaa positiivista keskinäisriippuvuutta eli sellaista ympäristöä, jossa muiden auttaminen auttaa myös omaa työtä. (Freese 2021.) Luottamus tiimin jäsenten välillä auttaa myös keskittymään yhteisiin tavoitteisiin omien etujen sijaan (Aro 2018, 128). Sopiva määrä rajoja antaa

turvaa ja selkeyttä, joten työntekijöiden roolit kannattaa kirkastaa. Jos kyseessä on projekti, voisi osalle antaa esimerkiksi roolin, jossa heidän kuuluukin etsiä epäkohtia ja virheitä. Asioihin tyytyminen puolestaan voi rapisuttaa psykologista turvallisuutta, sillä tyytyminen luo normeja, joita on vaikea kyseenalaistaa. Sen sijaan halu oppia ja laajentaa omaa ymmärrystä asettaa työntekijän ottamaan riskejä ja olemaan haavoittuvainen ja samalla työn merkitys kasvaa. (Freese 2021.)



KUVA 3. Psykologisen turvallisuuden viisi peruspilaria. (Freese 2021.)

Työntekijät ovat parhaimmillaan, kun he kokevat olonsa turvalliseksi. Turvattomassa työyhteisössä on paljon keskinäistä kilpailua, ei ole yhteistä näkemystä ja kommunikaatio on johtajakeskeistä. Tehokkaimmat, tuottavimmat ja luovimmat tiimit vaativat psykologisesti turvallisen ilmapiirin, joten sen vahvistaminen on esihenkilön tärkein tehtävä. (Aro 2018, 127–130.)

Tulevaisuuden työelämässä menestyvät johtajat, jotka ovat rehellisiä siitä, mitä tietävät, mutta myös siitä, mitä eivät tiedä. Esihenkilön kannattaa näyttää kehittymisen ja oppimisen halu koskien organisaatiota ja sen henkilöstöä. Tarvittaessa pitää osata pyytää ja jakaa apua ja näin myöntää, että kukaan ei voi tietää kaikkea yksin. Esihenkilönkin kannattaa myöntää mahdolliset virheet, niitä ei kannata missään nimessä piilotella. Virheitä salliva ilmapiiri edistää psykologista turvallisuuden tunnetta. (Saramies & Törnroos 2021, 283–284.)

Hyvän työilmapiirin luominen on myös tärkeää arkijohtamisessa. Esihenkilöllä on merkittävä rooli hyvästä työilmapiiristä, vaikka yksin hänen vastuullaan se ei toki ole vaan jokaisen yksilön vastuulla. Esihenkilön vastuulla on kuitenkin puuttua työyhteisöä haittaavaan toimintaan, oli kyseessä yksilön häiritsevä toiminta tai itse työ. Esihenkilö voi vaikuttaa paljon itse työhön ja sen prosesseihin, jotka vaikuttavat valtavasti työilmapiiriin. Esihenkilöiden tehtävä on minimoida häiriökuoritus eli panostaa siihen, että prosessit, työvälineet ja yhteistyökäytännöt ovat

kunnossa. Selkeät tavoitteet työlle ja työn hyvä organisointi ovat tärkeitä esihenkilön tehtäviä, joilla varmistetaan se, että työnteko sujuu hyvin ja ilman häiriöitä. Tällä työprosesseihin panostamisella on havaittu olevan jopa enemmän merkitystä työilmapiiriin kuin työntekijöiden henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. (Aro 2018, 71, 82, 87, 92–93.)

Esihenkilötoiminnan laadulla on vaikutusta työturvallisuuteen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, suoriutumiseen, ilmapiiriin ja poissaoloihin. Hyvältä esihenkilöltä odotetaan motivaatiota johtamistyöhön sekä tiettyjä taitoja ja persoonallisuuden piirteitä. Hyvät vuorovaikutustaidot sekä keskinäinen arvostus ovat tärkeitä seikkoja. Lisäksi hyvä esihenkilö on oikeudenmukainen, keskusteleva eikä pelkää ottaa hoitaakseen haastavia asioita ja osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta. Yrityksen johtamiskulttuuri vaikuttaa kuitenkin esihenkilötyöhön, joten organisaation kannattaa panostaa esihenkilötyön johtamiseen ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Tällä tavoin esihenkilötyölle rakentuu hyvät puitteet ja määritellään sitä, mikä esihenkilötyössä on tärkeää. Yrityksen kannattaakin pohtia muun muassa sitä, miten esihenkilöitä tuetaan, palkitaan ja kehitetään sekä minkälaista johtamistyyliä haetaan ja millaisilla resursseilla. (Viitala & Jylhä 2019, 245–247.)

Rämön (2018) mukaan arkijohtaminen on ensisijaisesti tunteen aikaansaamista toisessa ihmisessä. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus aikaansaada positiivinen tunne, sillä hyväntuuliset ihmiset ovat motivoituneempia. Rämö kirjoittaa, että johtajien tulisi ajatella työntekijöitä niin, että yritys ostaa heiltä työpanoksen, jolloin esihenkilöiden tehtävä on maksimoida tuon ajan merkitys motivoimalla työntekijöitä tekemään parhaansa. Esihenkilöt ovat töissä alaisiaan varten ja heidän työnsä on kehittää heidän työn tekemisen edellytyksiä. (Rämö 2018, 39–40, 123.)

2.2.1 Tunnejohtaminen

Tunnejohtamisella tarkoitetaan esihenkilön kykyä saada työntekijöiden tunteet tukemaan yrityksen tavoitteita. Käytännössä siis esihenkilön tulisi vahvistaa myönteisiä tunteita ja lieventää kielteisiä tunteita. Tunnejohtamisella on selkeä yhteys työssä viihtymiseen sekä tuottavuuteen. Työyhteisön tunneongelmasta voidaan

puhua, jos työ koetaan hallitsemattomaksi, siitä ei koeta mielekkääksi tai siellä koetaan henkistä väkivaltaa tai kiusaamista. Jotta työkyvykkyys ja työnilo säilyisi ja uupumus vähenisi, tulisi yritysten panostaa tunnejohtamiseen. Jotta toisten tunteita voi tietoisesti johtaa, esihenkilöiden tulisi ensin tunnistaa omat tunteensa ja niiden vaikutus muiden tunteisiin. (Lehtinen 2013.)

Psykologinen turvallisuus saavutetaan vain, jos yritys oppii ymmärtämään ja johtamaan tunteita. Tunteita kannattaa ajatella voimavarana, joita tulisi ymmärtää, säätää ja johtaa. Niistä ei voi päästä eroon, ne ovat läsnä jokaisessa tilanteessa. Niille ei kannata antaa liikaa valtaa, mutta ei niitä kannata peitelläkään, oli kyseessä positiiviset tai negatiiviset tunteet. Työssä erinomaisesti suoriutuvilla on useimmiten korkea tunneäly eli kyky tunnistaa ja nimetä tunteita. Tämä auttaa selkeyttämään ongelman, löytämään ratkaisun ja rauhoittamaan aivot. Tunteiden johtaminen työpaikoilla voi auttaa epämääräisten tunteiden selkeyttämistä, jolloin työnteostakin tulee helpompaa ja keskittyminen paranee. (Tuominen 2018 ,11, 51–53, 61-67.)

Goleman (1999) jakaa tunneälyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemus, motivoituminen, itsehallinta, empatia ja ihmissuhteiden hoito. Riggio & Reichard (2008) ovat samoilla linjoilla kirjoittaessaan, että tunneäly on tunteiden tunnistamista, näyttämistä, ymmärtämistä ja hallintaa (Riggio & Reichard 2008). Tunneälyn lisäksi pitää olla tunnetaitoja, kuten vaikuttaminen, palvelualltius, joustavuus, itsearviointi, muiden ymmärtäminen, suhteiden solmiminen ja tiimityötaidot. Liike-elämässä useamman tunnetaidon hallitseminen on tärkeää, mutta kukaan ei voi hallita kaikkia täydellisesti. (Goleman 1999, 40–45.)

Johtaminen on ennen kaikkea tunteiden johtamista, sillä kaikella tekemisellä ja kaikissa kohtaamisissa aikaansaamme jonkinlaisen tunteen toisessa ihmisessä, joka vaikuttaa motivaatioon hyvällä tai huonolla tavalla. Hyväntuulinen ihminen on usein motivoituneempi. Esihenkilö voikin kaikissa kohtaamisissa pohtia, parantaako hän työntekijän fiilistä vai viekö hän sen. Jokaisessa kohtaamisessa voi valita, että arvostaako vai arvostelee. Jokainen kaipaa arvostusta, eikä se riitä, että sitä saa vain kehityskeskusteluissa. Usein pienet sanat tai eleet voivat viedä fiiliksen tai vastaavasti kohottaa sitä. Esimerkiksi ”mutta” sanan käyttöä kannattaa välttää, sillä se kumoaa alussa annetun kehu. (Rämö 2018, 108–110, 116.)

Johtamisessa on tärkeää se, että miten asioita tekee, ei niinkään mitä tekee. Taitava johtaja ymmärtää työntekijöiden tunteita ja ymmärtää tekojen vaikutukset tunteisiin. Johtajat ovat yritysten tunneilmaston tärkein lähde. (Goleman 1999, 218.) He eivät kuitenkaan yksin vastaa yrityksen tunnelmasta, vaan jokaisella tiimillä ja jokaisella yksilöllä on vastuu. Kun tunnelma on positiivinen, ovat ihmiset tuottavampia, tehokkaampia, luovempia, oppivat nopeammin, voivat paremmin ja energiaa vapautuu tärkeisiin asioihin. Se lisää suositteluja, auttaa muutoksissa ja sitouttaa yritykseen. Huono tunnelma puolestaan ajaa ihmiset toisiaan vastaan, lamaannuttaa, sairauspoissaolot kasvavat ja lopulta työntekijät katoavat. (Rantanen 2018, 25–26.)

Tunteita on monenlaisia ja Rantasen (2018) mukaan sosiaaliset tunteet eli arvostuksen tunne, varmuuden tunne, vaikuttamisen tunne, yhteenkuuluvuuden tunne ja reiluuden tunne, ovat niitä tunteita, joita johtamalla voidaan vaikuttaa yrityksen tunnelmaan. Yrityksen tunnelmaa kehittäessä johtajan kannattaa pohtia toimintaympäristöä, toimintamalleja sekä ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tärkeää on johtajankin pitää itsestään huolta, sillä toisten tunnelmaan on vaikea vaikuttaa positiivisesti, jos itse on stressaantunut tai väsynyt. On tärkeää, että johtaja ymmärtää itseään ja tapaansa johtaa. Johtajalta vaaditaan rohkeutta ja myötätuntoisuutta sekä viisautta nähdä ja hyödyntää yksilöiden ainutlaatuisuus. (Rantanen 2018, 40, 50, 77, 255–256.) Jotta tunteita voi johtaa, esihenkilön tulee ymmärtää työntekijöiden kokemuksia eli olla läsnä ja osallistua työyhteisön elämään. Tarkoitus ei ole kuitenkaan se, että tunnemaailma vie esihenkilön mukanaan eikä hän pysty enää tekemään päätöksiä. Terve etäisyys on siis tarpeen, jotta esihenkilö kykenee toimimaan ja näkemään asiat monelta näkökannalta. (Kaski & Kiander 2005, 17–18.)

Työelämässä on tilanteita, joissa tunteiden johtamista kannattaa suunnitella enemmän, sillä tilanteisiin liittyy vaikeaksi koettuja tunteita. Näitä tilanteita on esimerkiksi muutostilanteet, kriisitilanteet, palautteen antamisen tilanteet, ristiriitatilanteet ja irtisanomistilanteet. (Kaski & Kiander 2005, 5, 64.) Lehtisen (2013) mukaan perusreaktioita on ainakin kuusi: pelko, viha, hämmennys, inho, suru ja ilo. Tunteiden käsittelyssä auttaa turvallinen ilmapiiri, jossa kannustetaan tunteista

puhumiseen ja esihenkilön oma esimerkki tunteiden puhumisesta. Lisäksi työntekijöille kannattaa antaa aikaa tunteiden käsittelyyn. Tunteet ohjaavat jokaista tilannetta ja kaikkea toimintaa, joten esihenkilön kannattaa miettiä omaa vuorovaikutustaan, ilmeitä, eleitä, sanojen painotuksia ja ajankäyttöä ja oltava näissä johdonmukainen. (Lehtinen 2013.)

2.2.2 Vuosikello arkijohtamisen tukena

Vuosikello on vuosisuunnitelma, johon voi kirjata kaikki vuoden aikana tapahtuvat toiminnot. Näin yritys voi aikatauluttaa ja suunnitella helposti vuoden aikana tapahtuvat tekemiset ja prosessit. Se voi olla sanallinen tai graafinen, pääasia, että se auttaa yritystä näkemään vuoden tapahtumat kokonaisuutena sekä näkemään niiden linkittymisen toisiinsa. Yrityksen eri osa-alueille voidaan tehdä omat vuosikellot, mutta tällöin on tärkeää, että ”kaikki kellot käyvät samaa aikaa”. Vuosikellon hyötyinä voidaan pitää sitä, että yritys pysyy ajan tasalla ja voi varata riittävästi aikaa eri asioiden valmisteluun, sillä monet asiat yritystoiminnassa toistuvat vuosittain. Vuosikello auttaa ajanhallinnassa ja tekemisen ennakoinnissa ja se tuo läpinäkyvyyttä tekemiseen ja prosesseihin. (Inno Kylä 2022.)

Vuosikelloja voi olla eri tarpeisiin, kuten markkinointiin tai hallitustyöskentelyyn, pääasia, että siitä näkee yhdellä vilkaisulla jokaisen kuukauden toteutettavat toimenpiteet. Kun toimenpiteet ovat visualisoitu, vaikka väriteemojen avulla, auttaa se suunnitelmien toimeenpanossa ja aikataulutuksessa. Tämä auttaa myös erottamaan päällekkäiset hankkeet. Mikäli jossakin kohtaa on tyhjää, voi siihen suunnitella uusia kehityshankkeita. (Kytölä & Manninen 2021.)

Yrityksen oman strategian tulisi olla vuosikellon pohjana. Joka vuosi vuosikello voi keskittyä eri strategiaan painopisteisiin. Tärkeää on merkitä vuosikelloon seurantarutiinit ja välietapit ja kuka vastaa mistäkin toiminnosta. Yrityksen toimialasta riippuen sen kannattaa huomioida myös lomat, juhlapyhät ja muut merkittävät tapahtumat, sillä ne saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Kytölä & Manninen 2021.)

Vuosikelloa voidaan pitää ohjausmenetelmänä, joka vie yritystä suunnitellusti kohti päämäärää. Sen avulla voidaan kuvata vuositasolla yrityksen budjetointia,

liiketoiminnan seuranta, strategisen suunnittelun rytmiä, ihmisten johtamista, arvioimista, palkitsemista, kehittämistä ja tavoitteiden asettelua. Vuosikello auttaa yritystä huomioimaan kaikkia näitä osa-alueita, jotta yritys varmasti kehittyy oikeaan suuntaan. Vuosikello auttaa ohjaamaan yrityksen toimintaa ja se huomioi strategisen näkökulman sekä operatiivisen näkökulman. Se huomio liiketoiminnan lisäksi myös ihmiset. Usein vuosikellossa on erikseen yritystason etapit ja yksilötason etapit ja se on jaettu useimmiten tilivuoden mukaisesti neljään jaksoon. Hyvä esihenkilötyö ja johtaminen ovat avainasemassa, jotta kaikki näkökulmat ja tasot tulevat huomioiduksi ja toteutetuksi. (Hietala & Kaivanto & Valvisto 2016, 205–207.) Vuosikellon avulla viestitään johtamisen rutiineista, mutta liian tiukka rutiinien seuranta ei ole toki aina tarpeen ja voi viedä huomion muuttuneesta tilanteesta. (Kytölä & Manninen 2021.)

2.3 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtaminen on johtamismalli, jossa esihenkilö ja hänen johdettavansa eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Etäjohtamisella ajatellaan helposti vain koronapandemian myötä yleistynyttä etätyötä, mutta muun muassa liikkuvaa työtä tekevät ovat jatkuvasti kaukana esihenkilöistään ja mahdollisesti myös työkaveereistaan. Näissä tilanteissa suurimpia kysymyksiä onkin yhteisöllisyyden rakentaminen, vuorovaikutus, tiedon jakaminen, esihenkilön saatavuus ja työntekijän itseohjautuvuus. (Valtonen 2021.)

Jos työntekijä on liikkeellä koko ajan, työ on mahdollisesti fyysistä eikä mahdollisuutta etäpalavereille löydy päivästä, haastavaa on yhteydenpito muuhun tiimiin ja esihenkilöön. Etäjohtamisen yksi suurimmista haasteista on juuri yhteisöllisyyden haaste. (Valtonen 2021.) Haapakoski, Niemelä & Yrjölä (2020) toteavat myös, että etätyössä helppoiten kärsii yhteisöllisyys, sillä fyysisellä läsnäololla on vuorovaikutukseen merkittävä vaikutus. Kun vuorovaikutus vähenee, vaikuttaa se yhteisöllisyyteen. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 67.) Jatkuva dialogi ja vuorovaikutus on äärimmäisen tärkeää etäjohtamisessa. Esihenkilön kannattaa kin olla aktiivinen, soitella ja olla kiinnostunut, vaikka kasvokkain ei aina pysty tapaamaan. (Jung 2020.) Kuvassa 4 on esiteltynä asioita, jotka tukevat yhteisöllisyyttä etätyössä.



KUVA 4. Yhteisöllisyyden, osaamisen ja työssä suoriutumisen tuki. (Rauramo 2018.)

Toisille yhteisöllisyys tarkoittaa epävirallisten asioiden jakamista, kuten harrastuksista puhumista, kun taas toisille tämä ei ole tärkeää. He kokevat yhteisöllisyyttä toisten arvostuksesta, työhön liittyvien ajatusten jakamisesta tai vaikka muilta oppimalla. Virallisiin ja epävirallisiin seikkoihin kannattaa molempiin panostaa. Jotta yhteisöllisyys säilyy, tarvitaan hyvää yhteistyötä, luottamuksellisia vuorovaikutussuhteita, kokemusta arvostuksesta ja tukea niin esihenkilöltä kuin tiimiltäkin. Yhteiset käytännöt vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen ja työn sujumiseen liittyen ovat tärkeitä, jotta yhteisöllisyys rakentuu vahvaksi. Kahvitauot toimistolla tai etänä eivät ole sama asia kuin yhteisöllisyys, sen rakentaminen vaatii toimivien käytänteiden kehittämistä. (Vilkman 2022.) Psykykinen läheisyys onkin fyysistä läheisyyttä tärkeämpää. Etänä hyvän yhteishengen ja tiimi-identiteetin rakentaminen vaatii suunnitelmallista työtä. (Vilkman 2016.)

Hyvässä etäjohtamisessa on samoja elementtejä kuin hyvässä lähijohtamisessa: pitää olla luottamusta, arvostusta, avoimuutta, yhteiset pelisäännöt, jatkuvaa dialogia ja yhteisöllisyyttä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 65–66.) Jung

(2020) on samaa mieltä ja lisäksi hän peräänkuuluttaa välittämistä, tilan antamista ja lähellä olemista mahdollisuuksien mukaan. Lähellä oleminen ei välttämättä tarkoita fyysistä läheisyyttä, vaan sitä, että keskustelua pidetään yllä ja ihmisille tulee tunne, että heistä välitetään eikä kukaan jää yksin. Välittämällä tarkoitetaan turvallisen ilmapiirin luomista ja toisen tarpeiden kysymistä säännöllisesti. Tilan antamisella puolestaan tarkoitetaan mahdollisuutta ottaa vastuuta, antaa tilaa kehittyä ja tehdä virheitä niin, että kukaan ei koe jäävänsä kuitenkaan yksin. (Jung 2020.)

Luottamus on etäjohtamisen kulmakivi ja sitä kannattaa tietoisesti rakentaa. Luottamuksen tulee olla molemminpuolista, myös tiimin tulee luottaa esihenkilöön. Tärkeää on myös se, että tiimi luottaa toisiinsa. Luottamuksen ylläpitämiseksi voi perustaa epävirallisia foorumeita, joissa voi jakaa omia ajatuksia ja muita tarpeellisia asioita. Psykologisen turvallisuuden luominen on tärkeää. (Jung 2020.) Bentham (2021) sekä Zhang ym. (2020) kirjoittavat myös psykologisen turvallisuuden merkityksestä etätyössä (Bentham 2021; Zhang ym. 2020). Luottamusta rakennetaan muun muassa sillä, että esihenkilö ei puutu joka asiaan vaan kaikille annetaan tilaa tehdä oma työnsä ja onnistua ja epäonnistua ja olla toistensa tukena. Luottamus vahvistuu näin pikkuhiljaa, yhdessä tehden. Luottamuksen rakentamisessa auttaa myös se, että tiimi tuntee toisensa kunnolla. Usein vuorovaikutus liittyy työasioihin, mutta etätiimien kannattaa oppia tuntemaan toistensa ”koti-minä” myös, edes hieman. Esimerkiksi aina uuden tiimiläisen tullen jokainen kertoo itsestään työhön liittyvän asian ja vapaa-aikaan liittyvän asian. Näin tutustumista tapahtuu pikkuhiljaa. (Haapakoski ym. 2020, 66–67.)

Arvostus on lähellä luottamusta ja se näkyy kuuntelemisena, tervehtimisena ja rehellisyytenä. Tärkeää on myös kertoa suunnitelmista, aikatauluista, vaihtoehdoista, perusteluista ja olla tällä tavoin läpinäkyvä ja avoin tiimin suuntaan. Avoi muutta on myös jatkuvan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautetta kannattaakin kerätä aktiivisesti, sillä se vahvistaa palautekulttuuria ja sen tekemisestä tulee helpompaa. (Haapakoski ym. 2020, 66–68.) Esihenkilöiden kannattaa panostaa sosiaalisen tuen antamiseen, sillä se ehkäisee työuupumusta, stressiä ja tyytymättömyyttä epävarmoina aikoina. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan palautteen ja neuvojen antamista, arvostusta, henkistä tukea, kuuntelua ja

välittämistä. Etätyöskentelyssä juuri työyhteisön tuen saaminen katsotaan usein ongelmaksi. (Vilkman 2016.)

Etätyössä haastetta tuo myös tulkinnanvaraisuus, sillä kirjoitettuna viesti saattaa kuulostaa tyllymmältä kuin puhuttuna. Tunteita olisikin sen vuoksi hyvä opetella sanoittamaan, niin myönteisiä kuin kielteisiäkin ja ylipäätään kirjallisen viestinnän kannattaa olla ystävällistä aiheesta riippumatta. Väärinkäsityksiä voi tulla helposti, jos pehmentävät elementit puuttuvat. Jos tunteita ei sanoiteta, ne eivät välity muille, tulee väärinkäsityksiä, yhteistyö heikkenee ja sitä kautta motivaatio, työteho ja luottamus kärsivät. Monimutkaiset asiat kannattaa hoitaa vaikka video-puhelussa, ei sähköpostilla. Videopuhelussa katsekontakti helposti unohtuu, mutta se olisi tärkeää luottamuksen muodostuksen vuoksi. Kannattaa ottaa kaikki tunteet käsittelyyn, mutta etänä kannattaa korostaa myönteisiä tunteita ja iloisia asioita. Etäjohtaminen vaatii tunneälyä ja herkkyyttä, sillä digitaalisten välineiden kautta tunteita on vaikeampi lukea. (Haapakoski ym. 2020, 77–79, 87, 90, 96.)

Etäjohtaminen on ihmisten johtamista, ei niinkään asioiden johtamista. (Vilkman 2016.) Se on suunnan näyttämistä, yhteistyön kehittämistä ja toiminnan koordinoimista. Tärkeää on varmistaa työolojen terveellisyys ja turvallisuus, työkyvyn tuki ja kuormittumisen seuranta. Yksilöitä tulee muistaa huomioida, tavoitteiden tulee olla selkeitä ja tiiminjäsenten välistä yhteistyötä tulee edistää. Kuvassa 5 on lueteltu kysymyksiä, joita esihenkilön kannattaa pohtia. Etäjohtaminen on luottamukseen perustuvaa johtamista johon perinteinen kontrollloiva johtamistyyli ei ole soveltuva. Esihenkilötyöhön tulee varata riittävästi aikaa eli yrityksen tulee antaa riittävät resurssit ja esihenkilön tulee osata suunnitella ajankäyttönsä. Etäjohtamista tarvitaan nykyään yhä enemmän ja siinä onnistuminen onkin yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Rauramo 2018.)



KUVA 5. Etäjohtamistaitojen testaus (Rauramo 2018, muokattu)

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JA TYÖNANTAJABRÄNDIN MERKITYS MENESTYNEESSÄ YRITYKSESSÄ

3.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus tunnetaan myös nimellä henkilöstökokemus ja se tarkoittaa työntekijän näkemystä työnantajasta. Se syntyy mielikuvien, tunteiden ja vuorovaikutuksen kautta. (Korkiakoski 2019, 24.) Työntekijäkokemuksen sijaan osa haluaisi puhua mieluummin ihmiskokemuksesta, sillä se on laajempi käsite yksilön hyvinvoinnista kuin työelämään keskittyvä henkilöstökokemus. Tässä työssä keskitymme kuitenkin työntekijäkokemukseen, sillä se on osa ihmiskokemusta, johon työnantaja voi vaikuttaa. Toisinaan näiden kahden termin välille on kuitenkin haastava vetää selkeitä rajoja ja osa työntekijäkokemusta on myös muun muassa työntekijän liikuntaetuihin panostaminen tai muu vapaa-aikaan liittyvän asian huomioiminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 124–125.)

Työntekijäkokemus-käsite on moniulotteinen ja toisinaan vaikeasti hahmotettavissa, sillä niin moni asia vaikuttaa siihen. Sillä voidaan tarkoittaa yksittäisiä työhön liittyviä tilanteita tai ihmisen tekemää kokonaisarviota vuorovaikutustilanteista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–121.) Lähes kaikki, mitä työntekijän ympärillä tapahtuu, vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Näitä on muun muassa johtaminen, työolot, työyhteisö, organisaatiokulttuuri ja yrityksen arvot. Työntekijä kokee, havainnoi ja hänellä on tiettyjä odotuksia. Tärkeää onkin, *miten* asiat tehdään, eikä niinkään se, että *mitä* tehdään. (Saramies & Törnroos 2021, 39–40.)

Työntekijäkokemukseen ei vaikuta vain satunnaiset edut tai tiimipäivät (Saramies & Törnroos 2021, 39). Siinä tulee huomioida avainhetkiä ja arkisia hetkiä, niin työyhteisön yhteisiä hetkiä kuin jokaisen työntekijän yksittäisiäkin hetkiä. Näitä hetkiä tulee seurata ja mitata, jotta niitä voidaan kehittää. Työntekijän avainhetkiä on muun muassa rekrytointiprosessi, ensimmäinen työpäivä, perehdytys, koulutus, työsuhteen muutos ja päätös lähtemisestä. Toisin sanoen työntekijän elinkaaren avainhetket ovat: kiinnostus, rekrytointi, työsuhteen aloitus, työsuhteen muutos sekä lähtö yrityksestä. Arkisia hetkiä on muun muassa palaverit, tauot ja

ihan normaali työpäivä, projektin päätökset, joulujuhlat tai työympäristön vaihdokset. (Korkiakoski 2019, 136–139.)

Työntekijäkokemusta huomioimalla voidaan luoda lisäarvoa työntekijälle ja siitä hyötyy myös organisaatio. Ennen kaikkea työntekijät ovat tyytyväisempiä ja hyvinvoivia. Töissä vietetään lähes kolmannes elämästä, joten organisaatioiden moraalisen velvollisuutena voidaan pitää pyrkimystä parantaa työoloja. Ihmisillä on psykologisia perustarpeita kuten itsenäisyys, yhteisöllisyys ja kyvykkyys, joita työnantajan tulisi tukea. Tämän lisäksi arvostuksen tunteminen, työssä kehittyminen ja työssä viihtyminen ovat tärkeitä asioita. Jos työntekijä kokee, että hänen tarpeensa ovat aidosti merkityksellisiä työnantajalle ja löytyy molemminpuolista luottamusta, on työntekijä sitoutuneempi työhönsä ja todennäköisemmin pysyy lojaalina työnantajalle myös vaikeina hetkinä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121–122.)

Hyvinvoinnin lisäksi työntekijäkokemusta huomioimalla voidaan vaikuttaa siihen, että työnantaja erottautuu muista työnantajista ja etenkin kilpailijoista. Palkka ei ole enää se suurin motivaatio työn tekemiselle, joten työnantajan kannattaa panostaa työntekijäkokemukseen, jotta onnistuu palkkaamaan parhaimmat tekijät kilpailluilla työmarkkinoilla. Samalla liiketoiminta hyötyy, kun hyvien työntekijöiden vaihtuvuus on vähäisempää, he ovat tehokkaampia ja motivoituneempia eivätkä he ole sairauslomalla niin usein. Työntekijän hyvinvointi kumpuaa usein myös asiakkaille saakka, jopa 60 % asiakaskokemuksesta on Huhta & Myllyntaus (2021) mukaan työntekijäkokemuksen ansiota. (Huhta & Myllyntaus 2021, 122–123.) Korkiakoski (2019) kirjoittaa, että tuo suhdeluku riippuu toimialasta sekä yrityksen strategiasta, mutta etenkin palvelualoilla kuten matkailualalla, suhdeluku on korkea. (Korkiakoski 2019, 24–26.)

Kokemuksilla eli tunteilla, mielikuvilla ja vuorovaikutustilanteilla on suuri merkitys sitoutumisen syntymisessä. Työntekijäkokemukseen panostaminen on hyvä keino sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Korkiakoski 2019, 122.) Organisaation tulee ymmärtää henkilöstöä ja sitä mikä toimii ja mikä ei. Palveleva johtamistyyli on merkittävä osa työntekijäkokemusta, sillä tarkoitetaan johtamistyyliä, joka kuuntelee henkilöstöä ja tekee päätöksiä henkilökunnan hyvinvoinnin ja potentiaalinen näkökulmasta. Samalla kasvaa ymmärrys siitä, kuinka

työntekijöitä tulee kohdella ja kohdata. Kun henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi, hyvinvointi ja sitoutuminen organisaatioon kasvavat. (Saramies & Törnroos 2021, 39–40.)

Korkiakosken (2019) mukaan työntekijäkokemuksen kolme osa-aluetta ovat työympäristö, teknologia ja yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri syntyy organisaation arvoista ja sen elementteinä voidaan pitää muun muassa sitä, että jokainen tuntee olevansa arvostettu, organisaatiosta on positiivinen käsitys, monimuotoisuus hyväksytään ja kaikki otetaan mukaan, ollaan osa samaa tiimiä, kaikkia kohdellaan reilusti ja työntekijät suosittelvat yritystä työpaikkana. Työympäristöllä puolestaan tarkoitetaan erilaisia toimitiloja sekä nykyään yhä enenemissä määrin myös etätöiden mahdollistamista. (Korkiakoski 2019, 122–127.) Ei kuitenkaan riitä, että toimistolla on juoma-automaatti tai muuta hienoa, vaan hyvä tekemisen meininki ja turvallinen ilmapiiri ovat tärkeämpiä seikkoja (Tuominen 2018, 11). Teknologia on kaikkialla ja parhaat työntekijät eivät halua sellaisiin yrityksiin töihin, joissa hyödynnetään vanhoja työkaluja tai laitteita. Työntekijät odottavat, että pääsevät työssään hyödyntämään vapaa-ajalla käyttämiään laitteita ja teknologioita. Samalla liiketoiminta kehittyy ajan vaativalla tavalla. (Korkiakoski 2019, 127–129.)

Työntekijäkokemukseen kannattaa investoida, sillä hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia ja tärkeä perusta yrityksen menestykselle. Kun työntekijää arvostetaan, on hän jopa 20 % tehokkaampi ja uusia innovaatioita syntyy herkemmin. Yritykset, jotka panostavat työntekijäkokemukseen, tekevät jopa 25 % enemmän voittoa. Sitoutumattomat työntekijät ovat jopa kuluerä eli voidaankin sanoa, että mitä onnellisemmat työntekijät, sitä pienemmät kulut. Hyvä työnantajakokemus on vahvasti sidoksissa hyvään asiakaskokemukseen. (Inkinen 2021.)

3.2 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Jotta työntekijäkokemusta voidaan johtaa tavoitteellisesti, tulee organisaation määrittellä selkeä yhteinen käsitys siitä, mitä termillä tarkoitetaan. Työntekijäkokemuksen viitekehys siis tulee selvittää, se auttaa ohjaamaan toimintaa ja tuo

konkretiaa. Viitekehukseen kannattaa kuvata tärkeimmät elementit, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Huhta ja Myllyntaus (2021) kirjoittavat kahdeksasta elementistä, joita heidän mielestään pitäisi huomioida: olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen työympäristö sekä työvälit. Näistä kahdeksasta jokainen organisaatio valitsee strategiansa mukaisesti tärkeimmät, joihin panostaa, mutta kaikkia kahdeksaa olisi hyvä pohtia, jotta tiedostaa kuinka moni asia vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Näiden pohtiminen auttaa myös työntekijäkokemuksen strategiatyössä. Eri aloilla elementtien painotus vaihtelee, samoin yksilöittäin ihmiset pitävät eri asioita tärkeinä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120, 159–162.) Eräs tutkimus selvitti, mitä yhdysvaltalaiset työntekijät odottavat työnantajaltaan. Pääpiirteittäin haluttiin, että työyhteisö on moderni ja inhimillinen, työkalut ovat päivitetty, ja ennen kaikkea kysytään ja kuunnellaan. (Korkiakoski 2019, 145.)

Olemassaolon tarkoitukseen liittyy vahvasti työn merkityksellisyys. Se on subjektiivista ja syntyy pääasiassa työn, työtehtävien, organisaation ja vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä. Esihenkilö voi kuitenkin viestinnällään korostaa työn merkitystä ja erilaisten työtehtävien tärkeyttä tai organisaation olemassaolon perimmäistä tarkoitusta, mutta merkityksellisyyden kokemus on aina yksilöllistä. Organisaatiokulttuurin merkitystä usein aliarvioidaan. Se kertoo työpaikasta, millaista siellä on olla töissä ja antaa raamit työntekijäkokemukselle. Työntekijäkokemuksen kannalta johtamisessa pitää huomioida johtamisen periaatteet, johtamisjärjestelmä ja johtamisessa tulee keskittyä ainakin perehdytykseen, onnistumisen mahdollistamiseen, tavoitteiden asettamiseen, viestintään, palautteen antoon ja palkitsemiseen. Huono johtaminen aiheuttaa helpommin haittaa työntekijäkokemukseen, kun taas hyvä johtaminen näkyy hitaammin positiivisesti tuloksissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 163–169, 176.)

Hyvinvointiin vaikuttaa työympäristön lisäksi yksilön omat voimavarat, mutta työnantajan velvollisuutena voidaan pitää näiden molempien voimavarojen tukemista ja kehittämistä. Erilaisten kuormitustekijöiden tunnistaminen on tärkeää sekä hyvinvointia tukevien puitteiden rakentaminen. Panostamalla hyvinvointiin työn imu ja työtyytyväisyys kasvaa, sairauspoissaolot vähenevät ja ihmiset jaksavat tehdä töitä paremmin. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta tärkeää on fyysinen,

psykykinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä työturvallisuus. (Huhta & Myllyntaus 2021, 178–180.)

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta sosiaaliseen ympäristöön voidaan laskea ainakin yhteisöllisyys sekä suhteet asiakkaisiin, kollegoihin ja sidosryhmiin sekä työpaikan sosiaaliset tapahtumat. Psykologinen turvallisuus on myös tärkeää. Työn ominaispiirteillä puolestaan viitataan itse työhön ja sen tekemiseen liittyviä asioita. Näitä on muun muassa työn määrä, laatu ja haastavuus sekä monipuolisuus. Näiden epätasapaino voi aiheuttaa kuormittumista ja haasteita motivaatiossa. Työn ominaispiirteillä viitataan lisäksi työntekijän suhdetta työhönsä kuten vastuiden selkeys, psykologisten perustarpeiden toteutuminen, kehitysmahdollisuudet, työn merkityksellisyyden kokeminen sekä työn tekemisen helppous organisaatiossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 182–185.)

Fyysinen ympäristö symboloi kulttuuria ja työntekijäkokemusta. Sitä on usein helpompi muuttaa kuin muita kahdeksaa työntekijäkokemukseen vaikuttavaa elementtiä. Toisinaan voi olla vaikea sanoa, onko kyse fyysisestä työympäristöstä vai työvälineistä, se voi vaihdella aloittain. Toimivat työvälineet ovat kuitenkin työntekijäkokemuksen kannalta oleellinen seikka, joten niitä ei kannata nähdä vain kuluueränä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 188–191.)

Viitekehys on hyvä työkalu ja, kun elementtejä on pohdittu, organisaation kannattaa selvittää työntekijäkokemuksen nykytila esimerkiksi peilaamalla näitä kahdeksaa elementtiä, johon voidaan kehitystä tulevaisuudessa verrata. Jotta työntekijäkokemusta voidaan johtaa, kannattaa työntekijäkokemukselle tehdä oma strategia. Strategiassa tulisi määritellä millaista työntekijäkokemusta tavoitellaan, mitkä ovat ne toimenpiteet, joilla niitä toteutetaan, miten erottaudutaan kilpailijoista ja mihin asioihin keskitytään ja ei keskitytä. Se mihin keskitytään, määrittelee organisaation identiteettiä ja kulttuuria sekä erottaa yrityksen kilpailijoista. Tämä myös tukee työnantajabrändityötä. Työntekijät kannattaa ottaa mukaan valinnantekoon ja niistä kannattaa avoimesti kommunikoida niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Työntekijäkokemustyö ei ole valmis viikossa, vaan kuluu useampi vuosi, että tuloksia nähdään. (Huhta & Myllyntaus 2021, 192–195.)

Työntekijäkokemuksen johtaminen on oma johtamismalli, jossa työntekijän tarpeet ovat keskiössä. Ajatusmalli, jossa ”johto tietää parhaiten” ei ole toimiva. Työntekijäkokemusta johdetaan aina työntekijöiden tarpeita kuunnelleen ja heidän kanssaan keskustellen. Johdon kannattaakin opetella työntekijöiden ”oppivaa kuuntelua” ja ennen kaikkea saadun palautteen arvostamista. Organisaatiossa ei voi olla vain yksi taho, usein HR-osasto, joka vastaa työntekijäkokemuksesta. Johdon tuki on ensiarvoisen tärkeää, mutta yhtä tärkeää on vastuun jakaminen työntekijöiden ja tiimien kanssa. Näin strategia ei jää vain puheeksi vaan se jalkautuu kunnolla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 200–203.)

Huhta & Myllyntaus (2021) puhuvat kolmesta eri tasosta, jolla työntekijäkokemusta rakennetaan: organisaatiotaso, prosessit- ja merkitykselliset hetket -taso sekä yksikkö- ja tiimitaso. Ensimmäisessä luodaan strategia ja puitteet, toisessa tärkeät kohtauspisteet muotoillaan vastaamaan tavoitteita, kolmannessa työ sovelletaan arkeen. Aivan kuten asiakaskokemus, myös työntekijäkokemus on aina subjektiivista, jokainen määrittelee itse, mikä on merkityksellistä ja mistä saa arvoa. Tämän vuoksi työntekijäkokemusta voidaan johtaa vain välillisesti johtamalla kokemuspisteitä ja työsuhteen elinkaarta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 203, 207.)

Juuri näiden kokemuspisteiden johtaminen on tärkeää. Niitä tulee pohtia strategian kautta, niiden suhteen on tavoitteita ja niitä mitataan. Kun näin toimitaan, puhutaan työntekijäkokemuksen johtamisesta. Osa kokemuspisteistä on merkityksellisempiä kuin toiset. (Huhta & Myllyntaus 2021, 207–208.) Yksi merkittävä kokemuspiste on rekrytointi. Huono rekrytointiprosessi ja hakijakokemus leviää herkästi sosiaalisessa mediassa ja saattaa vaikuttaa hakijan asiakkuuteen yrityksen kanssa sekä hakijan siirtymiseen muualle töihin. Yrityksen kannattaa panostaa jokaisen hakijan hakukokemukseen, sillä taloudelliset vaikutukset yritystoimintaan voivat olla merkittävät. (Miles & McCamey 2018.)

Työntekijäkokemusta kehittäessä tärkeää on muistaa hyvä sisäinen viestintä, juhlistaa arkea ja onnistumisia sekä varmistaa että jokainen yksilö pääsee kehittymään eikä työnteolle ole esteitä. (Korkiakoski 2019, 146.)

3.3 Työnantajabrändi

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan niitä taloudellisia, henkisiä ja käytännöllisiä etuja, jotka voidaan yhdistää tiettyyn yritykseen. Se syntyy arjessa käytännön toimien kautta. Siihen investoiminen on yksi tärkeistä keinoista, joilla säilyttää kilpailukyky työmarkkinoilla, joissa palkka ei ratkaise ja parhaat tekijät saavat valita työpaikkansa omille arvoilleen sopivasta yrityksestä. (Matikka 2021.) Nykypäivänä jokaisesta yrityksestä on helppo luoda oma mielikuva ja Rantasen (2020) mukaan yritys vaikeuttaa omaa rekrytointiprosessiaan, jos se ei johda näitä välittämiään mielikuvia. Kun työnantajamielikuvan eteen tehdään tietoisesti työtä, voidaan puhua työnantajabrändistä. (Rantanen 2020.) Monesti työnantajabrändistä ja -mielikuvasta puhutaan kuitenkin samaa tarkoittavana asiana, mutta Huhta & Myllyntauksen (2021) mukaan työnantajamielikuva on yksi brändityön lopputuloksista ja työnantajabrändi on nimenomaan lupaus siitä, minkälainen työnantaja on ja minkälaisen työpaikan se tarjoaa. Vetovoimainen työntekijäkokemus luo vankan pohjan vetovoimaiselle työnantajabrändille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 57, 122, 212.)

Tarkoituksena on viestiä rehellisesti etenkin potentiaalisille tuleville työntekijöille, miltä arki työyhteisössä näyttää, jotta oikeanlaiset tekijät kiinnostuvat organisaatiosta ja virherekrytointien määrä vähenee. Tarkoituksena on siis kertoa avoimesti, mitä muuta työnantajalla on tarjota, paitsi palkka. (Matikka 2021.) Yrityksen kannattaa miettiä työnantajalupaus, joka houkuttelee työntekijöitä ja erottuu kilpailijoista. Sen tarkoitus on kertoa työntekijöille ytimekkäästi, mitä arvoa työnantaja heille tarjoaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 122, 320–321.)

Brändityötä ei tehdä vain uusien rekrytoimisen takia, vaan työnantajamielikuvaan panostaminen vaikuttaa myös olemassa olevien työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Kun työntekijä viihtyy, on hän halukkaampi suosittelemaan työpaikkaa muillekin. (Duunitori 2022.) Työpaikkaansa tyytyväisillä työntekijöillä on valtava merkitys myönteisen työnantajamielikuvan luomisessa. Työtyytyväisyyttä lisäävät motivoivat ja merkitykselliset työtehtävät, yrityksen arvomaailma sekä yrityskulttuuri. Esihenkilöiden on tärkeä kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti ja

olla tukena kaikissa tilanteissa. Kun työntekijä on tyytyväinen, kertoo hän herkemmin työnsä arjesta sosiaalisessa mediassa, joka puolestaan on yksi parhaista alustoista työntekijämielikuvan nostattamisessa. (Maukonen 2019.)

Työnantajamielikuva muodostuu monista seikoista kuten yleisestä maineesta ja kiinnostavuudesta, yrityskulttuurista, yrityksen palkkalistoilla olevista alan ”guruista”, verkkosivuista ja sosiaalisen median käytöksestä. Myös median kirjoituksilla on vaikutusta. (Rantanen 2020) Puskaradiosta kantautuvat työntekijöiden suositukset ja kokemukset vaikuttavat mielikuvaan samoin, kuin hakijoiden omat hakukokemukset ja asiakkaiden suositukset ja henkilön omat kokemukset yrityksen asiakkaana. (Rantanen 2020; Miles & McCamey 2018.)

Työnantajabrändäyksen työkaluja ovat mm. johdon ja henkilöstön osallistaminen, henkilöstökyselyt, työnantajalupaus, työnantajakuvatutkimus, toimiala-analyysi ja työntekijälähettiläät. Vahvan työnantajabrändin luominen on pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen urakka, joka vaatii investointeja. Vastineeksi organisaation rekrytointi helpottuu ja vanhat työntekijät ovat sitoutuneempia ja viihtyvät paremmin. (Duunitori 2022.)

Kuten kaikki muukin strategiatyö, vaatii työnantajabrändäyksen kehittäminen aktiivista johtamista, jotta lopputulos on vaikuttava ja onnistunut. Huhta & Myllyntaus (2021) kirjoittavat, että jokaisessa organisaatiossa tulisi olla yksi henkilö, jolla on vastuu työnantajabrändäyksestä. Henkilö työskentelee useimmiten HR, markkinoinnin, viestinnän, brändäyksen tai rekrytoinnin parissa. Vastuuta ei kannata pilkkoa, mutta tämä ei tarkoita sitä, että yksi henkilö hoitaisi kaiken. Päinvastoin jokaisella osastolla on oma roolinsa työnantajabrändin rakentamisessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 214–217.)

4 KEHITYSTYÖN TOTEUTUS

4.1 Kehitystyön aikataulu

Kehitystyön aihe ideoitiin joulukuussa 2021 ja tammikuussa 2022 rakennettiin pääasiassa teoreettista viitekehystä. Helmikuun alussa suoritettiin teemahaastattelu, jonka jälkeen maaliskuussa tehtiin kysely kuljettajille sekä lead-kuljettajille. Vuosikellon sisällön suunnittelu aloitettiin huhtikuussa ja se valmistui touku-kuussa. Vuosikellon visuaalinen toteutus tapahtui elokuussa.

Tiedonkeruun menetelmiä pohdittiin heti tammikuussa, jolloin haastattelusta so- vittiin. Samoihin aikoihin tehtiin päätös kuljettajakyselyn sekä lead-haastattelun laatimisesta, sillä henkilöstö olisi hyvä osallistaa kehitystoimiin, jotka heitä kos- kettavat. Vertailututkimusta tehtiin heti alkuvuodesta, jotta vuosikelloa päästiin ideoimaan. Näiden kaikkien tiedonkeruumenetelmien tarkoituksena oli toimia apukeinoina, joiden avulla vuosikello muodostuu. Teoreettisesta viitekehystä oli paljon hyötyä, sillä se vahvisti muiden menetelmien avulla saatuja tuloksia.

4.2 Tiedonkeruu ja aineiston analysointimenetelmät

4.2.1 Teemahaastattelu

Kehitystyötä varten haastateltiin OnniBus.com Oy:n toimitusjohtajaa Lauri Helkeä sekä yrityksen toimisto- ja asiakaspalvelupäällikköä Pirjo Hämäläistä helmi- kuussa 2022. Heidän mielipiteensä ja näkemyksensä vuosikellon sisällöstä ha- luttiin saada selville. Haastattelussa olivat molemmat yhtä aikaa ja haastattelua varten oli valmisteltu diaesitys opinnäytetyön aiheesta sekä keskeisimpiä työnteki- jäkokemukseen vaikuttavia seikkoja, jotka olivat tulleet selville teoreettista viite- kehystä tehdessä. Tarkoituksena oli käydä avointa keskustelua siitä, mihin työnteki- jäkokemuksessa halutaan panostaa lead-kuljettajien kontekstissa. Työnteki- jäkokemuksesta ei haluttu keskustella yleisesti yrityksen näkökulmasta, sillä lead-kuljettajat eivät voi kaikkeen työssään vaikuttaa, joten oleellisempaa tämän kehitystyön kannalta oli keskittyä lead-kuljettajien näkökulmaan. Keskustelua joh- dateltiin diaesityksen avulla, haastattelijan omiakin näkemyksiä avattiin teoriaan

viitaten, mutta pääpaino haastattelussa oli kuulla haastateltavien näkemyksiä aiheesta.

Haastattelussa kerrottiin Huhta & Myllyntauksen (2021) kirjoittamista kahdeksasta työntekijäkokemukseen vaikuttavasta elementistä: olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen työympäristö sekä työvälineet. Haastattelussa haluttiin kuulla Helken ja Hämmäläisen mielipiteet, mihin elementteihin Onnibussin tulisi panostaa ja mitä halutaan lead-kuljettajien tekevän ja mihin keskittyvän pitkin vuotta, jotta kuljettajien työntekijäkokemusta voidaan kehittää. Näitä elementtejä pyrittäisiin sitten saamaan näkyviin vuosikelloon teemoina tai herätteinä. Lisäksi diaesitys piti sisältään eri kosketuspisteitä, joihin johtamisessa voi panostaa sekä muita asioita lisättuna, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Näitä oli muun muassa yhteisöllisyys, itsenäisyys, yksilön huomioiminen ja psykologinen turvallisuus.

Haastattelun aikana pyrittiin keskittymään vuosikellon sisältöön, mutta jonkin verran puhuttiin myös vuosikellon visuaalisuudesta. Lead-kuljettajien työtehtäviä ja vastuita pyrittiin myös haastattelussa selventämään.

Haastattelusta saatiin ylemmän johdon näkemys vuosikellon sisältöön ja tilaisuus oli hyödyllinen vuosikello-projektin eteenpäin viemisessä. Haastattelun avulla saatiin myös kehitystyön kokonaiskuva hahmotettua paremmin.

4.2.2 Kysely kuljettajille

Ylemmän johdon näkemysten lisäksi haluttiin kuulla myös kuljettajien näkemyksiä aiheesta. Kuljettajille laadittiin lyhyt kysely SurveyMonkey-kyselysovelluksen avulla. Tarkoituksena oli tehdä kyselystä mahdollisimman ytimekäs ja helppo, jotta vastauksia saadaan mahdollisimman paljon. Siksi päädyttiin kysymään yksi monivalintakysymys: *Mihin asioihin toivoisit lähiesihenkilöiden panostavan arkijohtamisessa? Valitse mielestäsi 1–3 tärkeintä.* Vastausvaihtoehtoina olivat: yhteisöllisyyden lisääminen, viestintä ja vuorovaikutus, rekrytoinnin sujuvuus, perehdytyksen laatu, esihenkilön saavutettavuus, muutostilanteiden hoito (esim. työsuhteen muutokset), arkisten tilanteiden hoito tai muu (täsmennä). Vastaus-

vaihtoehdot laadittiin teorian pohjalta ja valitut asiat ovat arkijohtamisessa ja etenkin etäjohtamisessa tärkeitä. Kyselyyn haluttiin antaa myös vaihtoehto ”muu”, jotta saadaan uusiakin näkökantoja asiaan.

Kyselyn linkki lähetettiin 149 kuljettajalle sähköpostilla 23.3.2022 ja vastausaikaa oli 4.4.2022 saakka. Kysely tehtiin teemahaastattelun jälkeen, sillä haastattelun avulla pyrittiin saamaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ensin. Määrällistä kyselyä on haastava tehdä ilman, että kokonaiskuva aiheesta on selvillä.

4.2.3 Kysely lead-kuljettajille

Vuosikelloon haluttiin pyytää näkemyksiä myös heiltä, kenelle vuosikello on suunnattu. Alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella näitä seitsemää esihenkilöä heidän palaverissaan, mutta sopivaa palaveria ei keväälle löytynyt. Tämän vuoksi päädyttiin lähettämään henkilökohtaisesti sähköpostia jokaiselle, jossa kysyttiin kaikilta samat neljä kysymystä:

1. Mitä sellaisia tehtäviä, tilanteita tai muita kuukausittain/vuosittain/kausittain toistuvia asioita teille tulee mieleen, jotka johtamisen vuosikellossa tulisi olla mukana? (Esim. uusista aikatauluista palautteen kerääminen tai kesärekrytoinnin aloittaminen.)
2. Kuinka innostat ja tsemppaat tiimiäsi erilaisissa tilanteissa, esimerkiksi kiireen keskellä?
3. Kuinka usein ja millä tavalla kommunikoit tiimisi kanssa?
4. Kerro omin sanoin, miten huomioit työntekijää seuraavissa tilanteissa:
 - a) rekrytointi
 - b) perehdytys
 - c) yhteisöllisyyden rakentaminen/tiimihengen luominen?

Kysymysten tarkoituksena oli kerätä ideoita ja ajatuksia, mutta myös hyviä käytänteitä, joita voi jakaa muille. Kysymykset laadittiin vasta sen jälkeen, kun kuljettajakyselyn tulokset tulivat, jotta niiden tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilöille suunnatussa kyselyssä ja siten päättää, mitä asioita on tarpeen kysyä.

4.2.4 Vertailuanalyysi

Arkijohtamisen tueksi tarkoitettua vuosikelloa suunniteltaessa tehtiin myös vertailuanalyysia jo olemassa olevaan suunnittelun vuosikelloon. Lead-kuljettajien työtehtävät, kuten vuorojen suunnittelu ja rekrytointien aloittaminen, nojautuvat pitkälti siihen, mitä vuoden mittaa yrityksessä tapahtuu lomien ja matkustajien määrän suhteen, ja nämä käyvät ilmi suunnittelun vuosikellosta.

Lisäksi haluttiin vertailla muiden yritysten vuosikelloja tarkoituksena löytää hyviä oivalluksia ja ideoita vuosikellon toteutukseen ja sisältöön. Tätä vertailua tehtiin laajasti internetissä.

4.2.5 Yhteistyö organisaatiossa

Kevään ajan Hämäläisen kanssa keskusteltiin sähköpostin välityksellä teemoista ja niiden sisällöstä. Tällä tavoin organisaatio pääsi mukaan vaikuttamaan vuosikellon sisällön rakennukseen ja antamaan mielipiteitä pitkin prosessia. Pääasiassa selvitettiin yksityiskohtia lead-kuljettajien arjen työtehtävistä ja vaatimuksista, jotta heiltä odotettavat työtehtävät tulevat oikein vuosikelloon. Samalla Hämäläinen pääsi tutustumaan vuosikellon teemoihin jo valmistusvaiheessa ja tekemään tarvittavia lisäyksiä niiden teksteihin.

Yhdessä sähköpostikeskustelussa päädyimme vielä lisäämään teemoihin esihenkilön oman jaksamisen. Tämä teema koettiin tärkeäksi lisäksi vuosikelloon, sillä myös esihenkilön täytyy pitää huoli omasta työkyvystä ja jaksamisesta.

4.3 Tulokset ja niiden tarkastelu

4.3.1 Haastattelun tulokset

Haastattelussa sekä Helke että Hämäläinen olivat elementtien suhteen samaa mieltä siitä, että työväliseisiin tai fyysiseen työympäristöön ei voida tässä kontekstissa vaikuttaa, vaikka ne ovat toki tärkeitä. Helke nimeää heti alkuun, että olemassaolon tarkoitus, kulttuuri ja johtaminen nousevat hänelle ensimmäisenä mieleen. Hämäläinen puolestaan kannattaa ehdottomasti työn ominaispiirteisiin panostamista, josta Helke on alkuun eri mieltä. Asiasta keskusteltiin ja päästiin yhteisymmärrykseen siitä, että siihen tulisi myös panostaa. Hämäläinen perustelee valintaa sillä, että halutaan korostaa sitä, että omassa työssä on vaikutusmahdollisuuksia. Lopuksi Helke vielä painottaa olemassaolon tarkoitusta, sillä Onnibussilla on vahva tarina, jota halutaan viestiä niin asiakkaille kuin henkilökunnallekin. Ja asiakaspalvelun merkitys on suuri, sillä asiakas maksaa lopulta henkilökunnan palkan. Lopputuloksena keskustelusta todetaan, että panostusta pitäisi olla johtamisessa, työn ominaispiirteissä sekä olemassaolon tarkoituksessa. Johtaminen tulee tässä vähän kuin oletuksena, sillä työ käsittelee arkijohtamisen kehittämistä.

Sovimme, että kun sisältö on valmis, piirrän vuosikellon visuaalisen ehdotelman käsin paperille ja Helke tekee sen valmiiksi, kuten on aikaisemmatkin yrityksen suunnittelun ym. vuosikellot tehnyt. Niin Helken kuin Hämäläisenkin mukaan vuosikellon tulisi olla visuaalisuudeltaan ja sisällöltään mahdollisimman selkeä ja muokattavissa oleva. Helke toteaa, että siinä voisi olla useampi kehä, sillä asioita tapahtuu paljon päällekkäin. Myös suunnittelun vuosikellosta pitää ottaa asioita tähän vuosikelloon, kuten rekrytointiin ja sesonkeihin liittyvät asiat. Hämäläinen huomauttaa, että asiat tulee kuitenkin avata selvyuden vuoksi, ei voi kirjoittaa vain, että ”panosta yhteisöllisyyteen” vaan vuosikellon eri sivulla lukisi, mitä konkreettisia toimia tämä vaatisi. Hänen mukaansa vuosikellossa voi olla myös ”do’s and don’ts” tyyppistä listausta tarpeen mukaan.

Yksi esille tullut asia, joka pitäisi vuosikelloonkin mahduttaa, on kuljettajien palaute uudesta aikataulusta aina aikataulun vaihtumisen jälkeen. Lead-kuljettajien

tulee muistuttaa ja kannustaa siihen aina tietynä aikana. Palaute on tärkeää kerätä kuljettajilta, jotta aikatauluja voidaan tarpeen mukaan muuttaa sopivammaksi ja toimivammaksi. Tämä tuli esille, kun keskustelimme lead-kuljettajien työtehtävistä. Samoin esihenkilön saavutettavuuden, läsnäolon ja yhteydenpidon Hämäläinen koki tärkeäksi asiaksi esihenkilön ja tiimin välisessä suhteessa. Rekrytoinnin tärkeydestä Hämäläinen myös puhui, että se on osa työnantajamielikuvaa ja työntekijäkokemusta. Lead-kuljettajilla on myös mahdollisuus nykyisin jakaa pikapalkintoja henkilökunnalle, joten tästä tuli Hämäläisen aloituksesta puheeksi se, että pikapalkintoja tulee muistaa jakaa ja muutenkin muistaa kehua ja palkita työntekijöitä hyvästä tekemisestä.

Hämäläisen kanssa keskusteltiin vielä Helken lähdettyä, että teemat voisivat vaihdella esimerkiksi vuodenajan mukaan ja niitä voidaan muokata joka vuosi vastaamaan paremmin kyseisen vuoden strategisia painopisteitä. Talvella, kun on liukasta, voisi esimerkiksi keskittyä työturvallisuuteen, keväällä korostaa asiakaspalvelun laatua ja merkitystä, jotta se olisi sitten korkeimman sesongin eli kesän alkaessa hyvässä muistissa, kesällä leadit voisivat panostaa esimerkiksi kannustavaan johtamiseen ja syksyllä esimerkiksi yhteishengen ylläpitoon. Nämä olivat vain ehdotuksia, lopulliset teemat ja niiden määrät muokkautuisivat kehitystyön edetessä.

Teemahaastattelun tuloksena työn ominaispiirteet sekä olemassaolon tarkoitus päätyivät vuosikelloon. Olemassaolon tarkoituksesta nousi teoriaa tutkimalla esille etenkin työn merkityksellisyyden korostaminen. Kolmantena haastattelun tuloksena vuosikelloon päätyi esihenkilön saavutettavuus ja neljäntenä työntekijöiden palkitseminen ja kannustaminen. Myös rekrytointiin panostaminen katsottiin tärkeäksi aiheeksi, joten se päätyi vuosikelloon.

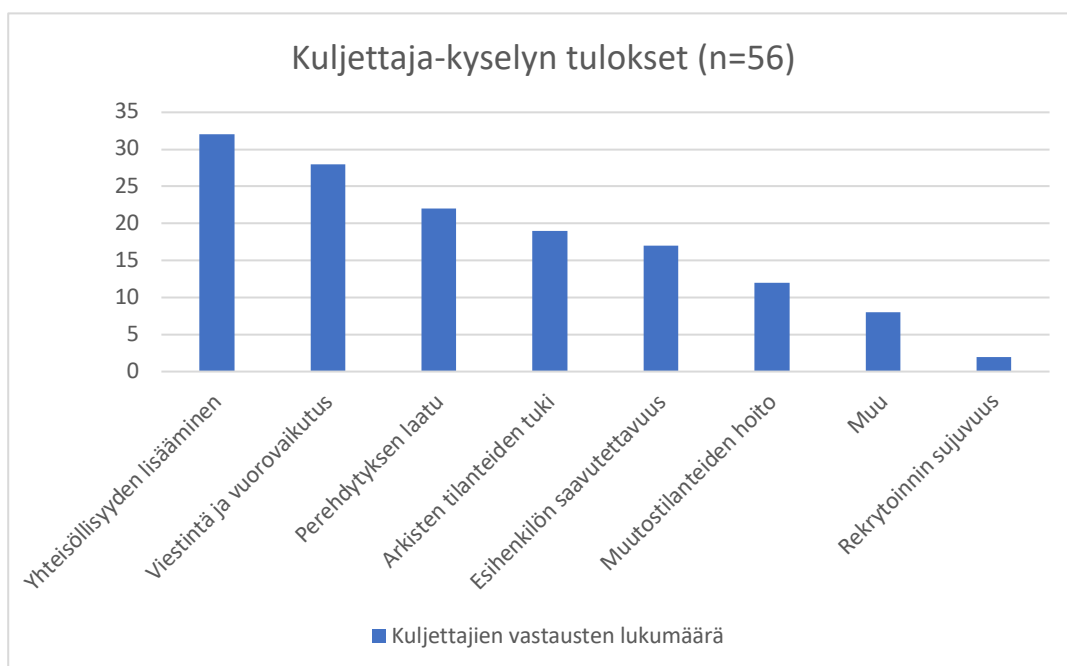
4.3.2 Kuljettaja-kyselyn tulokset

Kuljettajille suunnatussa kyselyssä vastauksia tuli määräaikaan mennessä 56 kuljettajalta eli hieman yli kolmasosa vastasi kyselyyn. Jokainen sai valita 1–3 heille tärkeää asiaa. Yli puolet vastaajista eli 32 kuljettajaa oli sitä mieltä, että yhteisöllisyyden lisäämiseen tulisi panostaa. Puolet vastaajista eli 28 kuljettajaa

kokivat tiimin suuntaan tapahtuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen olevan panostamisen tarpeessa. Kolmanneksi eniten ääniä sai perehdytyksen laatuun panostaminen, sille antoi äänen 22 kuljettajaa. Vähiten panostusta kaipaa kuljettajien mielestä rekrytoinnin sujuvuus, sillä vain 2 kuljettajaa koki tämän asian tärkeäksi. Kuviossa 1 on tarkemmin kaikki vastausvaihtoehdot ja niiden keräämät äänimäärät.

Vaihtoehtoon ”muu-tarkenna” tuli kahdeksan eri kommenttia. Kahden kommentoijan mielestä asiat sujuvat nyt hyvin ja kahdessa kommentissa mainittiin tasaapuolisuus. Lisäksi kommentteissa luki, että hyvä johtaja tekee itse esimerkillisesti ja ahkerasti töitä ja hänen tulisi olla kuljettajan ääni johtoon, eikä vain toisinpäin. Kommentteissa myös toivottiin, että esihenkilöiden vapaapäivät merkittäisiin listoihin, jotta heitä ei turhaan häiritsisi kiireettömillä asioilla sekä heiltä toivottiin vastauksia vapaatoivepyyntöihin, että ne ovat huomioitu. Lisäksi kirjoitettiin, että kuljettajan tulee kokea itsensä tärkeäksi, ei yhdentekeväksi, joka on helposti korvattavissa.

Kyselystä voidaan päätellä, että yhteisöllisyyden lisäämiseen tulisi panostaa ja se tulisi näkyä vuosikellossa ehdottomasti. Samoin viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen ja laadukas perehdytys. Nämä kolme asiaa valikoitui vuosikelloon kyselyn tuloksena. Vaikka rekrytoinnin sujuvuuteen oltiinkin pääasiassa tyytyväisiä, tulee se osaksi vuosikelloa. Tämä osittain siitä syystä, että se myös pysyisi laadukkaana jatkossa.



KUVIO 1. Kuljettaja-kyselyn tulokset

4.3.3 Lead-kuljettajien haastattelu sekä vertailuanalyysi

Lead-kuljettajilta tuli vain yksi vastaus kyselyyn. Vastauksessa kerrottiin, että yhteydenpito, tsemppaamiset ja muu kommunikointi tapahtuu yksilöllisesti ja perehdytyksessä, rekrytoinnissa sekä yhteisöllisyyden rakentamisessa auttaa se, että on oma itsensä. Muita ajatuksia tai ehdotuksia vuosikellon sisällöstä vastaajalla ei ollut antaa. Kyselyn avulla olisi haluttu kuulla toimivia käytänteitä esimerkiksi rekrytointiin, sillä se sai kuljettajakyselyssä parhaat tulokset. Kysymykset 2–4 olivatkin suunniteltu juuri näiden toimivien toimintatapojen kartoitukseen.

Suunnittelun vuosikellon avulla tehdyn vertailuanalyysin eli benchmarkingin kautta vuosikelloon valikoitui ensimmäiseksi asiakkaiden lomasesongit, jotka ovat yrityksessä kiireisintä aikaa. Toisena valikoitui kuljettajien lomakausi touko-kuusta syyskuulle, joka on pidempi kuin kesälomasesonki. Kolmantena vuosikelloon haluttiin pistää ajanjakso, jolloin rekrytointi tulee aloittaa kesää varten. Vaikka nämä kaikki löytyvätkin suunnittelun vuosikellosta, haluttiin nämä tärkeät ajanjaksot saada tähän vuosikelloonkin, jotta lead-kuljettajien ei tarvitse arjessa käyttää kahta eri työkalua.

Muiden yritysten vuosikelloja tarkastelemalla kävi selväksi, että vuosikellosta voi tehdä lähes minkäläisen tahansa. Tämän vertailun perusteella todettiin, että selkeys olisi tärkeää visuaalisessa ilmeessä. Lisäksi päädyttiin kehämäiseen vuosikelloon janamaisen vuosikellon sijaan. Myös olemassa oleva suunnittelun vuosikello on kehämäinen, joten se tuki päätöstä kehämäisestä vuosikellosta. Teema-haastattelussa myös Helke koki kehämäisyyden tärkeäksi juuri päällekkäisten tapahtumien vuoksi.

4.3.4 Loppupalaveri

Pidimme 18.5.2022 vielä loppupalaverin Helken ja Hämäläisen kanssa, jossa esiteltiin valmis vuosikello. Valmis vuosikello hyväksyttiin, mutta siihen tehtiin vielä lisäyksenä yksi teema, joka koettiin tärkeäksi.

Teemasta oli ollut jonkin verran puhetta jo aikaisemmin, mutta kevään mittaan käydyissä sähköpostikeskusteluissa Hämäläisen kanssa se oli päätetty jättää pois. Palaverin aikana teema nousi kuitenkin uudestaan esille, joten se päätettiin yhteistuumiin saada mahtumaan mukaan marraskuulle. Kyseessä oli työturvallisuus ja talviliikenteen ennakoiva ajotapa.

Palaverin lopuksi vuosikelloon ja sen sisältämiin teemoihin oltiin tyytyväisiä. Helke lupasi piirtää vuosikellon valmiiksi Corel Draw-ohjelmalla.

4.4 Kehitystyön tuloksena vuosikello

Haastattelujen, kyselyiden, vertailututkimuksen sekä teorian pohjalta muodostui lopulta vuosikello, jossa on kolme eri kehää. Uloimpien kehien asiat ovat enemmän operatiivisia ja ne ovatkin lähtöisin olemassa olevasta suunnittelun vuosikellosta. Sen sijaan sisin kehä on täysin uutta ja tämän kehitystyön pääasiallinen lopputulema. Tätä kehää kutsutaan teemakehäksi, sillä se pitää sisällään 11 eri aihetta liittyen työntekijäkokemuksen kehittämiseen ja arkijohtamiseen. Kuviossa 2 on esiteltynä, millä perusteluilla kukin teema valikoitui vuosikelloon.

Teemahaastattelu	Kysely	Teoria	Muu keskustelu
Työn merkityksellisyys	Viestintä ja vuorovaikutus	Psykologinen turvallisuus	Työturvallisuus ja ennakoiva ajo
Työn ominaispiirteet	Perehdytys		Esihenkilön oma jaksaminen
Esihenkilön saavutettavuus	Yhteisöllisyys		
Palkitseminen ja tsemppaus			
Rekrytointi			

KUVIO 2. Teemojen valinnan perustelut

Näiden teemojen tarkoituksena on auttaa esihenkilöitä arkijohtamisen eri tilanteissa, samalla huomioiden työntekijäkokemuksen. Vuosikellon avulla nämä teemat eivät jää vain hetkelliseksi toteutukseksi, vaan ne toistuvat vuodesta toiseen ja niihin voi helposti palata, sillä vuosikello on esihenkilöiden työkalu ja jatkuvassa käytössä.

Teemat on avattu erikseen omille sivuilleen vuosikellossa. Ne pyrittiin jakamaan sopivasti niin, että teema tukee mahdollisesti muuta operatiivista toimintaa kyseisenä vuoden aikana. Teemojen määrä valikoitui haastattelun, kyselyn sekä teorian pohjalta sen mukaan, mitkä havaittiin olevan tärkeitä aiheita työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Lisäksi Härmäläisen kanssa kävimme sähköpostikeskustelua kevään mittaan, ja hän teki muutamia lisäyksiä teemojen teksteihin sekä yhden lisäteeman. Ainoastaan yksi teema, työturvallisuus ja talviliikenteen ennakoiva ajo, valikoitui mukaan viime hetkellä, kun valmista työtä käytiin läpi Helken ja Härmäläisen kanssa toukokuussa 2022. Alun perin tämä teema jäi pois, koska se koettiin enemmän operatiiviseksi. Vuosikello löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Operatiiviset kehät pitävät sisällään korkean ja matalan sesongin kaudet eli muun muassa asiakkaiden kesälomakauden, joka on yrityksen vilkkainta aikaa. Lisäksi siellä on kuljettajien lomakausi, kesäsesongin rekrytoinnin aika sekä aikataulujen vaihdot. Viimeisintä lukuun ottamatta kaikki löytyvät suunnittelun vuosikellosta, joten niitä ei tässä työssä sen tarkemmin koeta tärkeäksi avata. Aikataulujen vaihto on tärkeä lisä vuosikelloon, sillä se muistuttaa esihenkilöitä keräämään

kuljettajilta palautetta uusista aikatauluista muutama viikko niiden julkaisun jälkeen. Näin niihin voidaan vielä tehdä muutoksia. Tämä tuli ilmi teemahaastattelussa.

Tammikuun ja helmikuun teemaksi valikoitui viestintä, vuorovaikutus sekä esihenkilön saavutettavuus. Tämän teeman tarkoituksena on kiinnittää esihenkilötyössä huomioita vuorovaikutustaitoihin ja läsnäoloon. Näiden kahden kuukauden aikana esihenkilö kiinnittää erityisesti huomioita siihen, että on säännöllisesti kuljettajien tavoitettavissa fyysisesti asemapaikoilla, soittelee jokaiselle henkilökohtaisesti ja kyselee kuulumisia tai vaikka hyppää bussin kyytiin juttelemaan. Pääasia on, että tiimin suuntaan pidetään yhteyttä ja jokainen tietää, milloin esihenkilön tavoittaa fyysisesti, muina aikoina kannustetaan ottamaan yhteyttä puhelimella. Lisäksi varhaisen tuen mallista muistutetaan. Esihenkilöitä lisäksi muistutetaan tiedotuksen merkityksestä, jotta kaikki ovat ajan tasalla muutoksista. Nämä kaikki ovat asioita, joita esihenkilöt tekevät jo nyt, mutta ne haluttiin saada osaksi vuosikelloa, jotta toimien merkitys korostuu ja niihin panostetaan vuodesta toiseen.

Samassa osiossa on lisäksi vinkkejä vuorovaikutustilanteisiin ja siihen, kuinka esihenkilö voi jokaisessa kohtaamisessa valita, jakaako eteenpäin hyvää vai huonoa fiilistä. Rämön (2018, 116–118) oppien mukaan on kirjattu vinkkejä vuorovaikutustilanteiden hoitamiseen. Lopuksi vielä esihenkilölle on annettu tilaisuus pohdita omia reagoititapoja eri tilanteissa, sillä niilläkin on vaikutusta työntekijän fiilikseen (Airaksinen-Aminoff 2021b).

Maalis-huhtikuun teemaksi on valittu rekrytointiin ja perehdytykseen panostaminen, sillä keväällä alkaa kesätyöntekijöiden haku ja joka asemapaikalla on tarve kesätyöntekijöille. Rekrytointiprosessin aikana hakijalle muodostuu työnantajasta mielikuva niin työnantajana kuin palvelun tarjoajanakin, joten rekrytointiin panostaminen on tärkeää. Rekrytointi on myymistä, viestintää ja työnantajamielikuvan luomista ja tämän teeman tarkoituksena on kiinnittää esihenkilöiden huomio näihin seikkoihin. Vuosikellossa on vinkkejä, mihin asioihin prosessissa tulee kiinnittää huomiota. Näitä on muun muassa työnhakuilmoituksen ja haastattelun sisältö sekä jatkuva viestintä koko prosessin ajan. Perehdytyksessä puolestaan haluttiin panostaa sen suunnitteluun ja laatuun sekä työntekijän kuulemiseen ja hänen

ottamiseensa osaksi tiimiä. Onnistunut perehdytys sitouttaa sekä lisää luottamusta. (Manpower Group 2020.)

Touko-kesäkuun teemaksi valikoitui työn merkityksellisyyden korostaminen. Tämä teema oli hyvä sijoittaa juuri kesäsesongin alkuun, jotta jokainen olisi motivoitunut kiireisen ajan alkaessa. Kun työntekijä kokee työn arvokkaaksi ja tärkeäksi, on hän sitoutuneempi ja motivoituneempi. Näiden kuukausien aikana kannustetaan puhumaan työn vaikutuksista asiakkaisiin ja yrityksen päämääriin. Lisäksi puhutaan Onnibussin tarinasta, miksi yritys on olemassa. Yksi tärkeä asia on myös kertoa ”tylsienkin” työtehtävien merkitys, jotta kaikkien pienienkin ja turhalta tuntuvien työtehtävien merkitys isossa kuvassa ymmärretään ja ne koetaan tärkeäksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 163–167.)

Heinäkuu on yrityksen kiireisin kuukausi, joten siksi heinä-elokuun teemaksi valikoituikin palkitseminen ja tsemppaus. Tarkoituksena oli motivoida ja auttaa kuljettajia suoriutumaan kiireen keskellä mahdollisimman hyvin. Näiden kuukausien aikana esihenkilöt keskittyvät antamaan palautetta hyvästä työstä, asenteesta, muiden auttamisesta tai yhteisen hyvän huomioimisesta. Esihenkilöitä halutaan kannustaa myös puhumaan selän takana hyvää, jotta luodaan arvostuksen ilmapiiriä ja palautetta saadaan joka puolelta (Skhole 2022). Tärkeää olisi myös keskittyä puhumaan asioista, joita yrityksessä tehdään hyvin sen sijaan, että puhutaan negatiivisista asioista (Perttula 2020). Lisäksi vuosikelloon on listattu asioita, jotka kohottavat tunnelmaa työpaikoilla (Airaksinen-Aminoff 2021b; Skhole 2022) ja asioita, jotka aiheuttavat helposti turhautumista (Airaksinen-Aminoff 2021b). Lisäksi esihenkilöitä halutaan kannustaa vahvistamaan työntekijöiden positiivisia tunteita (Rantanen 2018).

Syys-lokakuun teemaksi valikoitui yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus. Syksy on matalan sesongin aikaa, joten silloin ehtii paremmin panostamaan yhteisöllisyyttä lisääviin toimiin, kuten järjestämään halukkaille vapaa-ajan toimintaa. Psykologisesti turvalliseen ilmapiiriin haluttiin antaa vinkkeinä muun muassa palautteen antamiseen kannustaminen, epäkohtiin puuttuminen, luottamus, esikuvana oleminen ja virheiden hyväksyminen (Airaksinen-Aminoff 2021a). Psykologinen turvallisuus valikoitui vuosikelloon pääasiassa teorian pohjalta.

Marraskuulle lisättiin työturvallisuuteen ja talviliikenteen ennakoivaan ajoon keskittyvä teema, sillä liukkaiden kelien alkaessa turvallisuus on aihe, joka tulee nostaa esille. Työturvallisuus pitää ajamisen ohella sisällään matkatavaroiden nostot ja muun työskentelyergonomian sekä riittävän levon. Lisäksi onnettomuustilanteissa toimiminen tulisi käydä läpi kaikkien kanssa säännöllisesti.

Joulukuun teemaksi jäi työn ominaispiirteiden korostaminen sekä esihenkilön oma jaksaminen. Tässä kuussa kuljettajia muistutetaan omista vastuista ja tavoitteista ja korostetaan hallinnan tunnetta työstä. Tällä hallinnan tunteella tarkoitetaan sitä, että jokaisella on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Jokainen saa antaa palautetta ja esittää toiveita työvuoroihin ja aloitelaatikon ideoita käydään säännöllisesti kerran kuussa läpi. Tässä kuussa painotetaan myös sitä, että jokainen ymmärtää oman työn vaikutukset asiakkaisiin ja organisaatioon sekä panostetaan siihen, että kuljettajan on helppo tehdä omat työnsä. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että työvälineet ovat kunnossa. Kyvykkyyden tunnetta pyritään myös vahvistamaan sekä kannustetaan hyvän tekemiseen ja muiden auttamiseen. Tärkeää on myös puhua konsernin arvoista ja mitä ne tarkoittavat käytännössä. Ja jotta esihenkilö jaksaa jakaa hyvää fiilistä muille, tulee hänen itsekkin voida hyvin. Tämän vuoksi joulukuussa halutaan lopuksi kääntää katseet esihenkilön omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Jotta uusi vuosikello tulee aktiiviseen käyttöön, jokainen teema avataan yrityksen sisäisessä lehdessä kyseisen kuukauden aikana. Näin myös kuljettajat tietävät, mihin asioihin kiinnitetään huomiota johtamisessa. Sisäinen lehti ilmestyy aina kuun lopussa, joten se on hyvä alusta kertoa, mihin seuraavassa kuussa esihenkilöt panostavat ja keskittyvät.

Lead-kuljettajat pääsevät jokaiseen teemaan helposti käsiksi ympäri vuoden, joten heidän on helppo palata tarkistamaan esimerkiksi rekrytointiin liittyviä seikkoja mihin aikaan vuodesta vain. Jakamalla teemat tasaisesti ympäri vuoden tulevat ne käsitellyksi vuoron perään ja asiat toistuvat joka vuosi. Vuosikelloa voi tarpeen mukaan muokata tai siihen voi lisätä teemoja. Aivan kuten hyvä liiketoimintastrategia, myös tämä vuosikello on joustava ja voi muuttua ajan saatossa organisaation tarpeiden ja halujen mukaan.

5 POHDINTA

Vuosikello nähdään usein konkreettisten asioiden alustana, joten aluksi oli haastava pohtia, kuinka näin abstraktin teeman eli työntekijäkokemuksen, saa ilmaistua vuosikellon avulla. Alkuperäinen näkemys eri teemoista pysyi läpi työn ja loppujen lopuksi vuosikello koettiin erinomaiseksi työkaluksi, sillä sen avulla työntekijäkokemukseen liittyvät teemat pysyvät mukana vuodesta toiseen.

Aivan kuten yrityksen strategia, myös tämän vuosikellon tarkoitus on olla joustava ja mukautua ajan saatossa vastaamaan yrityksen sen hetkisiä tarpeita. Vuosikellon avulla yrityksen strategiaa myös pyritään jalkauttamaan työntekijöille paremmin. Tämän vuoksi se sisältää paljon kehotuksia puhua strategiasta sekä yrityksen syystä olla olemassa. Jokaisen työntekijän tulisi tietää, miksi ja miten töitä tehdään ja esihenkilön rooli yrityksessä on viestiä siitä. Tämä vuosikello toivottavasti auttaa heitä siinä roolissa. Yrityksessä halutaan panostaa laadukkaaseen esihenkilötyöhön, ja tämä vuosikello on yksi työkalu johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Johtamisen resursseja pitää tulevaisuudessa pohtia, esimerkiksi lisäämällä lead-päivien määrää.

Työntekijäkokemuksen tärkeys ymmärretään yhä useammassa yrityksessä nykypäivänä. Hyvistä työntekijöistä tulee pitää hyvää huolta ja uusia halutaan houkutella. Työntekijäkokemus on subjektiivinen ja hyvin abstrakti asia, moni asia vaikuttaa siihen. Tämä työ lähti ajatuksesta, että laadukas arkijohtaminen on avainasemassa työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Tämän kehitystyön tuloksena syntyneen vuosikellon avulla työntekijäkokemuksen merkitys toivon mukaan korostuu arjen johtamisessa. Koska työntekijäkokemuksen kehittämisestä on kiinnostuttu myös konsernin tasolla, työstä voi olla hyötyä myös Onni-Bus.com:in ulkopuolella.

Vuosikellosta haluttiin saada mahdollisimman konkreettinen ja helposti ymmärrettävä, jotta se jalkautuu käyttöön mahdollisimman helposti. Jokainen esihenkilö on kuitenkin yksilö, joka on tottunut hoitamaan työtehtäviään omalla tavallaan ja tyyllillään. Tähän ei haluta puuttua ja jokaisen tulee hyödyntää omaa aitoa persoonansa jatkossakin. Vuosikello toivon mukaan herättää ajattelemaan asioita

mahdollisesti uudesta näkökulmasta ja samalla jokainen voi kehittää omaa osaamistaan omaan johtamistyyliinsä sopivaksi.

Kehitystyön tarkoitus oli kehittää arjen johtamista sekä lisätä työntekijäkokemuksen merkityksen ymmärrystä lead-kuljettajien keskuudessa. Johtoajatuksena oli pohtia, mitä arkijohtamisessa tulee huomioida, jotta työntekijäkokemus paranee. Valmis vuosikello pyrkii vastaamaan tuohon johtoajatukseen, mutta tulevat vuodet näyttävät, kuinka merkittävä vaikutus vuosikellon toimilla on työntekijäkokemukseen.

LÄHTEET

Airaksinen-Aminoff, P. 2021a. Työntekijäkokemuksen johtaminen. Luento 11.11.2021. Webinaari. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Airaksinen-Aminoff, P. 2021b. Työntekijäkokemuksen johtaminen. Luento 10.12.2021. Webinaari. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Bentham, K.A. 2021. The Impact of Leadership and Management on Remote Workers: Everyday Tips for Success, Not Just During a Pandemic (Covid-19). i-Manager's Journal on Management 15.3. Luettu 27.5.2022.
<https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/2615295348/fulltextPDF/ACC40AD72AC493FPQ/1?accountid=14242>

Duunitori 2022. Employer Branding. Luettu 11.1.2022.
<https://duunitori.fi/rekrytointi/palvelut/employer-branding>

Esa, M. 2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – Älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Luettu 12.1.2022.
<https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>

Freese, P. 2021. Psykologinen turvallisuus – tietopaketti. Luettu 18.1.2022.
<https://pekkafreese.com/psykologinen-turvallisuus/>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2016. Esimiehen käsikirja 2016. Helsinki: Talentum.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Inkinen, H. 2021. Miksi jokaisen johtajan kannattaa ottaa työntekijäkokemus agendalle – 6+1 syytä. BBI Group. Luettu 11.1.2022.
<https://www.bbi.fi/blogi/miksi-jokaisen-johtajan-kannattaa-ottaa-tyontekijakokemus-agendalle-61-syyta-2>

Inno Kylä. 2022. Vuosikello. Luettu 19.1.2022.
<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/vuosikello>

Johtajuus.info 2022. Strategian jalkauttaminen ja tavoitteet. Luettu 13.1.2022.
<https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/strategian-jalkauttaminen-ja-tavoitteet/>

Jung, P. 2020. Kolme etäjohtamisen elinehtoa. Blogi-kirjoitus. Luettu 22.1.2022.
https://filosofianakatemia.fi/blogi/kolme-etajohtamisen-elineh-toa/?gclid=CjwKCAiA0KmPBhBqEi-wAJqKK4xwnDCB_PsqVT9jkcwWjMi7ORDPx02C0SpXxOocK_VIR4MgUJQa-nhoCmyMQAvD_BwE

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Hel-sinki: Edita.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uuden-lainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kytölä, P. & Manninen, O-M. 2021. Johtamisen vuosikello. Mitä se sisältää ja mitä ei. Luettu 19.1.2022.
<https://www.latotools.com/Johtamisen+vuosikello+-+Mita+se+sisal-taa+ja+mita+ei>

Lehtinen, E. 2013. Tunnejohtaminen lisää sekä työssä viihtymistä että työn tuot-tavuutta. Blogi-kirjoitus. Luettu 25.1.2022.
<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/03/11/tunnejohtaminen-lisaa-seka-tyossa-viihtymista-etta-tyon-tuottavuutta/>

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Hel-sinki: Talentum.

Manpower Group, 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin – rekrytoijan selviy-tymisopas muuttuvaan maailmaan. PDF. Luettu 18.4.2022.
<https://blogi.manpowergroup.fi/oppaat>

Matikka, M. 2021. 4 syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. Blogi-kirjoitus. Luettu 11.1.2022.
<https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-taskuun>

Maukonen, M. 2019. Aitous on työnantajamielikuvan perusta. HR-viesti. Luettu 11.1.2022.
<https://www.hrviesti.fi/natiivi/1854/aitous-on-tyonantajamielikuvan-perusta>

Miles, S.J. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer experience? Business Horizons 61.5. Luettu 27.5.2022.
<https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0007681318300776?via%3Dihub>

OnniBus.com 2022. Tietoa yrityksestä. Luettu 26.5.2022.
<https://www.onnibus.com/vahvuudet>

OnniBus intra 2022. Sisäinen tiedote. Luettu 5.4.2022.

Perttula, M. 2020. Kohotatko vai rapautatko työpaikan tunnelmaa? Tässä 12 esimerkkiä, löydätkö itsesi? TEHY-lehti. Luettu 19.4.2022.

<https://www.tehylehti.fi/fi/terveys/kohotatko-vai-rapautatko-tyopaikan-tunnelmaa-tassa-12-esimerkkia-loydatko-itsesi>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent.

Rantanen, S. 2020. 6 asiaa, joista työnantajakuvan kehittäminen alkaa - Podcast jakso 34. Luettu 11.1.2022.

<https://emine.fi/podcast34/>

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Luettu 24.1.2022.

https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa?fbclid=IwAR3ZG0MJeRpi4cvAEUkVFd0l-MBbaok2lhkqJQD7ngqt5x2pT7LVDCrVbic#etajohtaminen_4

Riggio, R.E. & Reichard, R.J. 2008. The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership: An Emotional and Social Skill Approach. Journal of managerial psychology 23.2. Luettu 27.5.2022.

<https://www.proquest.com/docview/215869879?accountid=14242&parentSessionId=IPGGMFvMIg6YCIpXbfoPq3ZY53hTKT7Yb9Edw2bdCLK%3D&pq-origsite=primo>

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista – arjessa. Suomen Liikekirjat.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent.

Skhole 2022. (Etä)työyhteisön hyvinvoinnin kymmenen käskyä. Blogi-kirjoitus. Luettu 19.4.2022.

<https://www.skhole.fi/blogi/tyohyvinvointi-on-yhteinen-vastuu>

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita, menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.

Valtonen, S-R. 2021. Etäjohtaminen ei koske vain etätöitä. Blogi-kirjoitus. Timanttia Consulting Oy. Luettu 22.1.2022.

<https://etajohtaminen.fi/etajohtaminen-ei-koske-vain-etatyota/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkman, U. 2022. Yhteisöllisyys on kahvihetkiä moniulotteisempi juttu. Blogi-kirjoitus. Timanttia Consulting Oy. Luettu 23.1.2022.

<https://etajohtaminen.fi/yhteisollisyys-on-kahvihetkia-moniulotteisempi-juttu/>

Vilkman, U. 2016. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Blogikirjoitus. Timanttia Consulting Oy. Luettu 23.1.2022.
<https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yrityksen perustaminen.net 2022. Yrityksen arvot, missio ja visio. Luettu 27.1.2022.
<https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

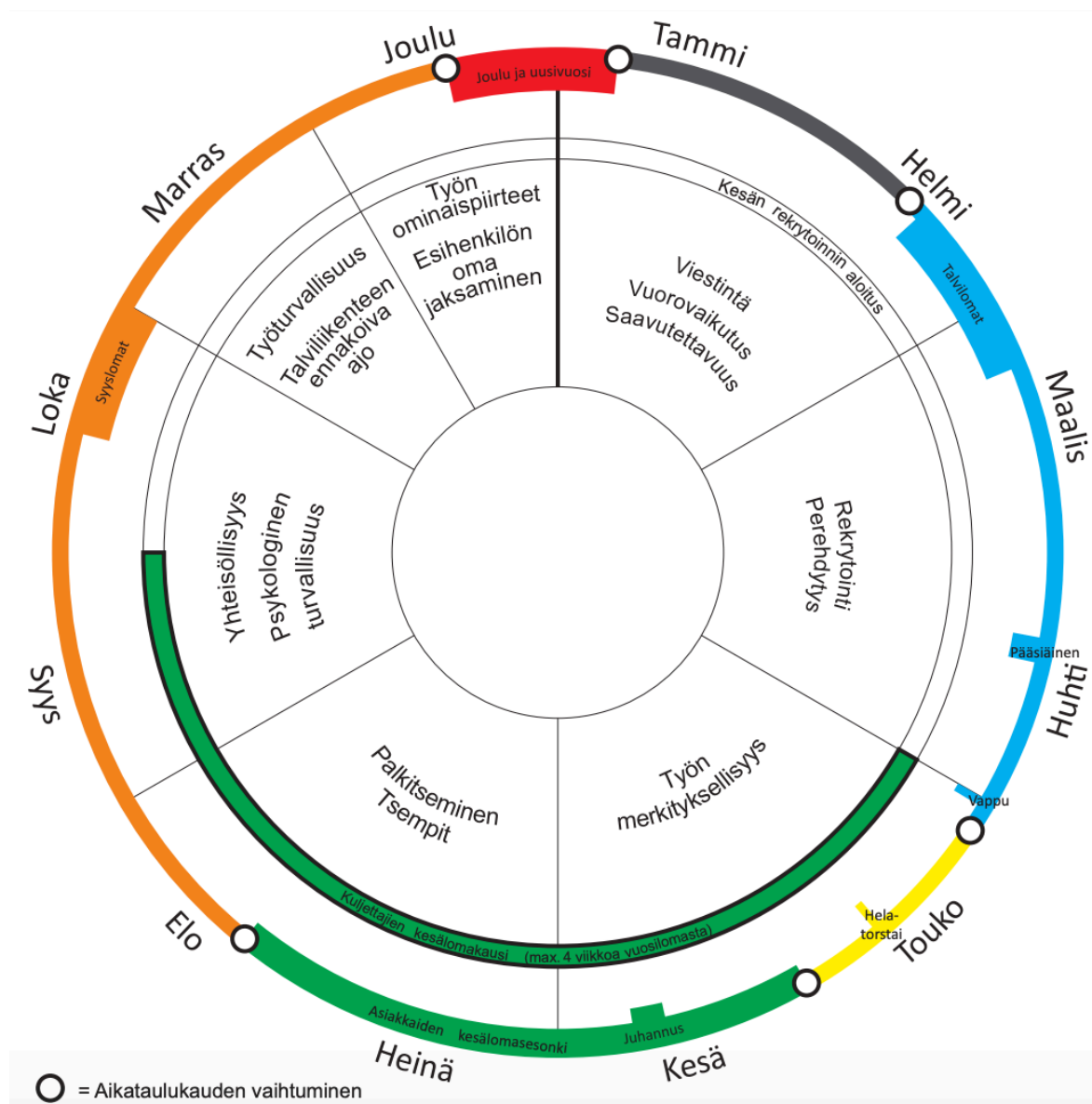
Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. & Chen, H. 2020. Exploring the Role of Psychological Safety in Promoting the Intention to Continue Sharing Knowledge in Virtual Communities.” International journal of information management 30.5. Luettu 27.5.2022.
<https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0268401210000289?via%3Dihub>

LIITTEET

Liite 1. Vuosikello

1 (13)

Vuosikello työntekijäkokemuksen kehittämiseen



Vuosikellon uloimmalla kehällä näkyy liikenteen eri sesongit sekä aikataulukauden vaihtumiset.

- Kun aikataulukausi vaihtuu, kerää kuljettajilta parin viikon kuluttua palautetta. Näin selvitetään, jos jokin ei toimi ja muutoksia pitää tehdä.
- Huomioi, että matalan sesongin ajalle painotetaan koulutukset ja pekka-

Toisella kehällä näkyy kuljettajien lomakausi sekä kesän rekrytoinnin aloitus.

- Rekrytointi kesää varten aloitetaan kartoittamalla kuljettajien tarve.

Sisäkehällä näkyy erilaisia teemoja liittyen työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Nämä teemat avataan seuraavilla sivuilla. Teemoihin voi palata milloin vain, sillä jokainen on tärkeä osa työntekijäkokemusta. Teemat on jaoteltu kuitenkin 1-2 kuukauden jaksoihin ajankohtaisuuden näkökulmasta. Huomioi joka kuukausi siis kyseinen teema, lue vinkit ja pyri huomioimaan työntekijäkokemus arkijohtamisessa.

Viestintä ja vuorovaikutus sekä esihenkilön saavutettavuus

Kiinnitä erityistä huomiota vuorovaikutustaitoihisi, sekä millä tavalla ja kuinka usein olet yhteydessä tiimisi kanssa. Hyvä esihenkilö pitää tiimin ajan tasalla asioista, mutta on myös kuljettajan ääni organisaatiossa. Pohdi omia vuorovaikutustaitojasi ja sitä, jaatko tiimillesi hyvää fiilistä, kun kohtaatte.

Ole läsnä ja saavutettavissa

- Pidä huoli, että ainakin kerran kuussa olet fyysisesti tavoitettavissa asemapaikalla. Viesti tämä ajankohta selkeästi tiimillesi, jotta he tietävät sinun olevan tavoitettavissa. Ole paikalla koko ilmoitettu aika, vaikka kukaan ei tulisikaan.
- Muistuta tiimiäsi, että sinut tavoittaa muina aikoina puhelimitse. Kannusta ottamaan herkästi yhteyttä, jos jokin asia askarruttaa kuljettajia.
- Ota tavoitteeksi soittaa jokaiselle kuljettajalle henkilökohtaisesti vähintään joka toinen kuukausi ja kysele kuulumisia, jos et ole tavannut tai ollut muuten kontaktissa kuljettajan kanssa.
- Hyppää mahdollisuuksien mukaan bussin kyytiin hetkeksi, jotta pääset juttelemaan kuljettajan kanssa sekä seuraamaan hänen toimintaansa. Älä keskustele bussissa henkilökohtaisista tai yrityksen sisäisistä asioista, sillä ne kuuluvat matkustamoon selkeästi.
- Jos lupaat viedä kuljettajan esittämän asian eteenpäin, pidä lupauksesi ja pidä hänet ajan tasalla, kuinka asia etenee organisaatiossa.
- Koska varsinaisia kehityskeskusteluja ei pidetä, pyri juttelemaan kuljettajien kanssa arjessa mahdollisimman paljon. Kysy riittävän usein "Mitä kuuluu?" ja kuuntele vastaus.
- Muista vatu-malli ja esimieskompassi → tunne tiimisi ja puutu ajoissa, jos huomaat muutoksia jonkun käytöksessä, toiminnassa tai työvireessä.

Pidä kuljettajat ajan tasalla muutoksista ja tiedotettavista asioista

- Jos asia on erityisen tärkeä, yksi sähköposti ei riitä, vaan on hyvä varmistaa asia puhumalla siitä kuljettajien kanssa tilaisuuden tullen.
- Muistuta kuljettajia seuraamaan intran tiedotteita ja puhu niistä, sillä informaatiotulva on välillä valtava.
- Informaatiotulvaa voi helpottaa pitämällä viestit ytimekkäinä.
- Ole rehellinen, avoin ja suorasekäinen viestinnässä.

Esihenkilöllä on suuri merkitys työntekijän fiilikseen. Jokaisessa kohtaamisessa voit valita, että välitätkö hyvää vai huonoa fiilistä eteenpäin.

- Arvosta jokaista kohtaamista kuljettajien kanssa. Arvostus on parempi kuin arvostelu.

- Pohdi, mitä tunteita erilaiset vuorovaikutustilanteet voivat herättää kuljettajissa sekä sinussa itsessäsi. Tunteiden tunnistaminen auttaa selkeyttämään ongelman sekä löytämään ratkaisun. Se myös rauhoittaa aivoja, jolloin keskittyminen itse työhön helpottuu.
 - Hyväntuulinen ihminen on motivoituneempi.
 - Ymmärrä ja arvosta jokaisen mielipidettä.
 - Kuuntele lause loppuun ja yritä ymmärtää eriäviäkin mielipiteitä.
 - Joskus pienetkin sanat tai eleet voivat viedä tai kohottaa fiilistä.
→ sen sijaan, että sanot
"Kyllä, mutta..."
"Ei se ole ongelma..."
"Tuon takiaako soitit mulle..?"
"Ei sovi meille.."
- Kokeile sanoa:
- "Hienoa.."
 - "Kerro hieman tarkemmin..."
 - "Tuohan on iso ongelma..."
 - "Noin juuri pitääkin ajatella..."
- Nyökkäys ja hymy sekä aito kiinnostus kuulla lisää, sen sijaan, että tyrmää ideat, jättää paremman fiiliksen. Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä! Ymmärrettävästi kaikkia ideoita ei voi toteuttaa, mutta silläkin on merkitystä, kuinka asian ilmaisee, toisen mielipidettä arvostaen vai arvostellen.
 - Vältä *mutta*-sanaa, se vie pohjan lauseen alun kehulta.

Hoida tärkeät ja sensitiiviset asiat mielellään kasvotusten tai puhelimesta.

- Kirjallisessa viestinnässä väärintulkinnan mahdollisuus on suurempi.
- Mikäli sähköpostia täytyy käyttää, on hyvä kirjoittaa asiat minämuodossa: "minua arvelluttaa..." Näin vastaanottajan puolustusreaktio hieman laskee, eikä viesti kuulosta niin hyökkäävältä. Toimii myös kasvotusten/puhelimesta.

Pohdi omaa reagoititapaasi erilaisissa tilanteissa, oletko

- Välttelevä (et puutu asioihin, välttelet haastavia tilanteita)
- Kieltävä (ongelma sivuutetaan, "eikö voida vain jatkaa töitä")
- Hyökkäävä (syyttelen muita)
- Liittoutuva (puollat kaikkien näkemyksiä selän takana)
- Ratkaisukeskeinen (tartut asioihin ja pyrit löytämään ratkaisun)

Jos olet epävarma, minkälaiset fiilikset työntekijälle jäi jostakin tilanteesta tai keskustelusta, muista, että aina voi myöhemmin kysyä uudelleen.

Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytointiprosessin aikana hakijalle muodostuu Onnibussista tietynlainen mielikuva niin potentiaalisena työnantajana kuin palvelun tarjoajanakin. Onnistunut rekrytointi antaa työnantajasta hakijalle hyvän kuvan, vaikka työpaikkaa ei sillä kerralla saisikaan. Rekrytointi on pitkälti myymistä ja viestintää sekä työnantajamielikuvan rakentamista.

Kiinnitä rekrytoinnissa huomiota ainakin näihin seikkoihin:

- Työnhakuilmoitus.
Hakukriteerien lisäksi pitää kertoa, miksi juuri Onnibussille kannattaa tulla töihin.
- Jos hakija soittaa kysyäksään lisätietoja työpaikasta, on tärkeää olla kiinnostunut jo tässä vaiheessa hakijasta, jotta hän laittaa hakemuksen.
- Viestintä hakijoille koko prosessin ajan on tärkeää. Ilmoita jatkoon pääseville hakijoille, miten rekrytointi etenee ja milloin viimeistään päätöksiä tehdään. Jos prosessi venyy, ilmoita siitäkin. Lähetä kiitos-viesti kaikille hakijoille, jotka eivät tule valituksi.
- Loppusuoralle hakuprosessissa päässeille kannattaa soittaa henkilökohtaisesti ja kertoa perustelut valinnalle sekä antaa kannustava palaute.
- Kaikille hakijoille on vastattava, oli valinta mikä tahansa!

Haastattelun runko kannattaa suunnitella etukäteen huolella

- Olennainen tieto saadaan kaikista hakijoista tasapuolisesti.
- Älä kuitenkaan tykitä kysymyksiä, hyvä haastattelu on keskustelunomainen ja kiireetön.
- Haastattelija on kuunteleva osapuoli, anna siis hakijan olla enemmän äänessä.
- Mieti etukäteen, mitä kerrot Onnibussista yrityksenä: esim. arvot, työntekijälupaus, miksi nykyiset työntekijät viihtyvät meillä ja mitä etuja meillä on tarjota palkan lisäksi.
- Kuvaile työtehtäviä ja Onnibussin tavoitteita, kuten ylivertaisen asiakaspalvelun tavoite.
- Muista, että haastattelussa voi kysyä vain työhön liittyvistä asioista. Henkilökohtaiset asiat hakija voi itse ottaa esille, mutta haastattelija ei niistä kysy.
- Haastattelun lopuksi voi jo antaa hakijalle palautetta, missä onnistuttiin.

Muista, että jokainen hakija on arvokas eikä viestintää voi olla liikaa!

Perehdytys antaa uudelle työntekijälle ensivaikutelman yrityksestä

Onnistunut perehdytys lisää luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä sekä luo positiivista työnantajamielikuvaa ja sitouttaa työntekijän yritykseen ja sen arvoihin.

- Suunnittele perehdytyksen ajankohta ja vaiheet hyvissä ajoin jo rekrytointiprosessin alussa.
➔ Jo hakuvaiheessa voit kertoa perehdytys suunnitelman hakijoille
- Katso asioita uuden työntekijän näkökulmasta.
- Tarkista, että kaikki tarvittava on valmiina ennen ensimmäistä työpäivää. Tunnukset intraan ja adminiin sekä työvaatteet mahdollisuuksien mukaan.
- Varmista, että uusien asioiden omaksumiselle jää aikaa.
- Varmista, että myös muut perehdytyksessä mukana olevat ovat tietoisia perehdytyksen aikataulusta. Etenkin kummikuljettajan, joka osallistuu perehdyttämiseen, tulee olla perillä aikataulusta ja vaatimuksista.
- Käytä perehdytyksen tarkistuslistoja PeKo1 ja PeKo2-kuljettajat.
- Varaa tarpeeksi keskusteluaikojia uudelle työntekijälle hänen ensimmäisten kuukausiensa aikana.
➔ Soittele mahdollisimman usein ja kysele miten menee, ja onko ilmennyt askarruttavia asioita.
- Ole kärsivällinen, vastaile kysymyksiin ja selvitä asioita tarvittaessa.
- Kerro aina, miksi mikäkin työtehtävä on tärkeä, jotta myös ”tylsemät” työtehtävät saavat merkityksen.
- Perehdytyksen aikana on hyvä puhua Onnibussin arvoista ja toimintavoista sekä Onnibussin visiosta ja strategiasta sekä ennen kaikkea johtamisjärjestelmästä.
- Vastaanota uusi työntekijä osaksi teidän tiimiänne, esittele häntä kaikille ja kannusta kaikkia ottamaan uusi kollega avosylin vastaan.

Työn merkityksellisyys

Merkityksellinen työ sitouttaa työntekijän yritykseen, sillä hän kokee työnsä arvokkaaksi ja tärkeäksi – merkitykselliseksi. Jokainen määrittelee lopulta itse, mikä on hänelle merkityksellistä, mutta lähiesihenkilönä voit yrittää vaikuttaa asiaan omalla asenteellasi, puheellasi ja käytökselläsi. Alla on muutamia esimerkkejä, joita kannattaa ottaa osaksi arkea:

Puhu työn vaikutuksista asiakkaisiin

- Ilman Onnibussia liikkuminen julkisilla olisi kalliimpaa
- Oman auton tarve vähenee ja siitä kiittää luonto sekä asiakkaan lompakko
- Asiakkaat pääsevät matkustamaan, tapaamaan läheisiään, pääsevät töihin
- Autottomalle mahdollistetaan liikkuminen kauemmaksi kotoa
- Liikuntarajoitteisille mahdollisuus matkustaa edullisesti ja sujuvasti
- Iloinen kuljettaja piristää päivää; jo pienillä teoilla on vaikutus asiakkaan hyvään mieleen
- Ylipäätään muistuta, että olemme asiakkaita varten

Puhu työn vaikutuksista yrityksen päämääriin

- Kuljettaja on yrityksen kasvot asiakkaille
- Kuljettajan asiakaspalvelutaitojen merkitys asiakaskokemukseen on merkittävä
- Puhu kuljettajille Onnibussin strategiasta ja visiosta omin sanoin
→ jokainen kuljettaja tekee vaikutuksen asiakkaisiin
→ ilman kuljettajia visio ei voi toteutua

Kerro, mikä on syynä eri työtehtävien taustalla eli miksi asioita tehdään, jotta eri työtehtävien merkityksellisyys ymmärretään

- Esimerkiksi auton siivoamisen tärkeys asiakkaalle ja seuraavalle kuljettajalle

Kerro, miksi OnniBus on olemassa

- Yrityksen olemassaolon tarkoitus, kerro omin sanoin, mikä on meidän visio ja miten siihen päästään
- Kaikki olemme osa Onni-perhettä
- Onnibussin syntytarina
- Konsernin arvot

Kun esihenkilö tiedostaa työn merkityksellisyyden, saa hän innostettua muitakin omalla esimerkillään. Yllä olevia asioita kannattaa ottaa puheeksi aina sopivan tilaisuuden tullen ja kannattaa muistaa, että yrityksen tavoite (visio) ja keinot (strategia) olisi hyvä olla kaikkien työntekijöiden selkärangassa. Ne auttavat luomaan työhön merkitystä sekä toimimaan kaikki samojen periaatteiden mukaan. Ne löytyvät kuljettajan käsikirjan alusta.

Palkitseminen ja tsemppaus

Esihenkilönä tehtäväsi on motivoida tiimiäsi ja auttaa heitä suoriutumaan työstään. Positiivinen palaute ja positiivinen puhe johtavat parempaan suoriutumiseen. Tässä muutamia asioita, joita kannattaa arjessa muistaa tarpeeksi usein:

Anna palautetta hyvästä työstä, hyvästä asenteesta, yhteisen hyvän huomioimisesta tai vaikka hyvästä tiimihengestä ja muiden auttamisesta

- Ei vain silloin, kun kuljettaja saa asiakaspalautteen, muista kehua myös muulloin!
- Muista jakaa palkintokaapin pikapalkintoja, jotta arjen pienet hyvät teot saavat huomiota ja tunnustusta
- Jokainen kaipaa arvostusta ja tunnustusta työstään, joten kehuja ei kannata säästellä
- Jos annat korjaavaa palautetta, tee se työntekijää arvostaen ja painota myös hyviä puolia
- Ole johdonmukainen: anna palautetta kaikille, ei vain osalle
- Anna palautetta myös koko tiimille yhteisesti

Tsemppaa kuljettajia

- Etenkin kiireisessä sesongissa esihenkilön tsemppit ja kehut auttavat jaksamaan
- Kannusta kuljettajia myös kehumaan ja tsemppaamaan toisiaan – hyvä kiertämään!
- Ole esimerkkinä omalla työnteollasi

Puhu selän takana hyvää muista

- Luodaan arvostuksen ilmapiiri, jossa hyvää ja kehittävää palautetta saa monesta eri suunnasta

Etsi tietoisesti asioita, joita yrityksessä tehdään hyvin ja joissa on onnistuttu ja keskity puhumaan niistä negatiivisten asioiden sijaan

Työpaikan tunnelman kohottajat, joihin jokainen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan

- ratkaisukeskeisyys
- muiden näkökulmien huomioiminen, empatia
- ammattilypeys
- hyväntahtoisuus
- omaa pahaa oloa ei pureta muihin
- positiivisiin asioihin keskittyminen
- yleisestä viihtyvyydestä huolehtiminen ja paikkojen siistinä pitäminen
- rentous ja huumori
- tervehtiminen
- muiden auttaminen
- sovitusta kiinni pitäminen

- osaamisen jakaminen
- hymy
- kiitokset ja myönteinen palaute

Vahvista työntekijöiden positiivisia tunteita

- Jotta toisten ihmisten positiivisia tunteita voi vahvistaa, kannattaa aloittaa omien tunteiden tunnistamisesta sekä pohtia omien tunteiden vaikutuksia muiden tunteisiin
- Vahvista kuljettajissa arvostuksen tunnetta, varmuuden tunnetta, vaikuttamisen tunnetta, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä reilouden tunnetta.

Nämä seikat aiheuttavat usein turhautumista työpaikoilla:

- Kokee tulleen yliajatuksi, ei saa suun vuoroa
- Kokee tulleen aliarvostetuksi
- Kaipaa kiitosta, mutta ei saa sitä
- Mieli pidetään aina ohitetaan
- Oma ehdotus ei ”koskaan” valita
- Tehdään toisin kuin olisi toivonut
- Kokee, ettei tule kuulluksi
- Kukaan ei kuitenkaan välitä
- Tietää olevansa oikeassa
- Toimii vastoin omia arvojaan

Yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus

Jokainen ihminen haluaa olla merkityksellinen muille ja olla osa työyhteisöä. Yhteisökuuluvuuden tarve täyttyy, kun ihminen kokee yhteisöllisyyttä, läheisyyttä ja yhteyttä muihin ihmisiin. Työkavereiden vaikutus työtyytyväisyyteen on merkittävä.

Panosta yhteisöllisyyden kehittämiseen

- Luo tai aktivoi yhteinen keskustelu esimerkiksi WhatsApissa. Pääasia, että tiimillä olisi jokin yhteinen alusta tiedonjakoon ja muuhun vuorovaikutukseen. Työasioiden lisäksi kannusta juttelemaan myös vapaa-ajan asioista joko samassa tai eri keskustelussa.
- Uuden työntekijän tullessa, esitele hänet mahdollisimman monelle kollegalle kasvotusten. Lopuille esimerkiksi WhatsApissa. Keksi tiimille sopiva keino toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi joukkoon. Samalla vanhat työntekijät tutustuvat toisiinsa paremmin.
- Organisoி halukkaille keilausta, syömistä, leffaa tai mitä vain yhteistä tekemistä vapaa-ajalle.

Psykologinen turvallisuus on tiimin jaettu kokemus, siitä, että tiimissä on turvallista olla oma itsensä, kysyä ja erehtyä. Psykologisesti turvalliset tiimit ovat tehokkaampia, sitoutuneempia ja tyytyväisempiä sekä oppivat uusia asioita nopeammin ja sopeutuvat muutokseen nopeammin.

Pyri luomaan tiimille psykologisesti turvallinen ilmapiiri

- Kannusta kuljettajia antamaan kaikenlaista palautetta, kysymään kysymyksiä ja kertomaan ideoitaan. Myös eriävät mielipiteet saa kertoa!
- Ongelmien esille tuominen on mahdollisuus uuden oppimiseen ja ongelmien ratkaisemiseen.
- Jos virheitä tapahtuu, älä rankaise niistä, kaikki ovat vain ihmisiä. Myönnä myös omat virheet.
- Puutu epäkohtiin ajoissa, se lisää myös arvostusta esihenkilöä kohtaan.
- Luota kuljettajiin ja anna heidän toimia itsenäisesti.
- Esihenkilön rooli olla esikuvana: luota, kuuntele, arvosta, ole empaattinen, näytä tunteita ja haavoittuvaisuutta → muut reagoivat samalla tavalla.
- Vahvista yhteenkuuluvuuden tunnetta.
- Ota kaikki mukaan, ole kiinnostunut jokaisen mielipiteistä.
- Luottamus ja hyvä yhteishenki lisää auttamisen halua.

Työturvallisuus ja talviliikenteen ennakoiva ajo

Turvallisuus on meille äärimmäisen tärkeää. Tämä koskee yhtä lailla kaikkia tieliikittäjiä, asiakkaitamme sekä henkilökuntaamme. Turvallisuus on tärkeää aina, mutta etenkin näin talven huonojen kelien lähestyessä kannattaa turvallisesta ja ennakoivasta ajotavasta muistuttaa. Tämän lisäksi työasentoihin ja muuhun ergonomiaan tulisi kiinnittää huomiota. Sen avulla vähennetään työn haitallista fyysistä kuormitusta, edistetään palautumista, työssä jaksamista, työkykyä, hyvää terveyttä ja työn sujuvuutta sekä turvallisuutta.

Muistuttele kuljettajia seuraavista työturvallisuuteen liittyvistä asioista:

- Matkatavaroiden käsittelyssä ergonomia huomioitava
- Ajoasennot ja muut työskentelyasennot – asentojen vaihtelu tärkeää
- Taukojumppa
- Lepo ja palautuminen
- Intrassa hyviä ohjeita työasentoihin sekä nostoihin, käykää niitä läpi

Ennakoiva ajo on aina tärkeää, mutta etenkin talvikeleillä siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota

- Muistuta tiimiäsi tämän tärkeydestä ja käykää läpi ennakoivaa ajotapaa. Se säästää myös polttoainetta, mutta ennen kaikkea ehkäisee onnettomuuksia!
- Vuodenaika ja sääolosuhteet vaikuttavat työn kuormittavuuteen ja työturvallisuuteen.
- Turvallinen ajotapa on aina tärkeämpää kuin aikataulussa pysyminen.

Käy läpi, kuinka onnettomuustilanteissa tulee toimia ja muistuta, että kaikilla on auttamisvelvollisuus.

Työn ominaispiirteet sekä esihenkilön oma jaksaminen

Työntekijän hyvä suhde työhönsä ja sen tekemiseen on tärkeää. Esihenkilönä voit kiinnittää toiminnassasi huomioita seuraaviin asioihin:

Kuljettaja tietää omat vastuunsa ja tavoitteensa

- Yrityksen strategia ja visio ovat kaikille selvät
- Kerro, mitä odotat henkilökohtaisesti kuljettajalta: enemmän tiimihenkeä, panostusta auton siisteyteen, sisäiseen vuorovaikutukseen tai vaikka asiakkaiden kanssa kommunikointiin panostamista. Muista myös kehu!

Kuljettaja ymmärtää oman työn vaikutukset asiakkaisiin ja organisaatioon

- Jokaisen panoksella on merkitystä, jokainen asiakaskohtaaminen on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen Onnibussista

Kuljettajan on helppo tehdä omat työnsä

- Välineet ovat kunnossa: maksupäätteet ja tabletit toimivat jne.
- Vie asia eteenpäin, jos et voi siihen itse vaikuttaa

Korosta kuljettajan hallinnan tunnetta omasta työstä

- Kuljettajalla on vaikutusmahdollisuuksia esim. palautteet aikatauluista ja työvuoroista, vapaatoiveet ja toive painotuksesta työvuorojen osalta (toteutus mahdollisuuksien mukaan)
- Työsuhteen muuttaminen osa-aikaiseksi työntekijän pyytäessä useimmiten mahdollista
- Aloitelaatikko intrassa → kaikkiin vastataan OnniPlussan palstalla

Vahvista kuljettajan kyvykkyyden tunnetta

- Kuljettajan tulee kokea, että hänen osaamisensa on hyvää ja hän pystyy saavuttamaan tavoitteensa ja tekemään työnsä hyvin
- Hänellä on mahdollisuus oppia ja kehittää ammattitaitoa
- Korosta direktiivipäivien merkitystä ja hyötyä
- Auta kuljettajaa näkemään oman työnsä tulokset jakamalla palautetta (asiakkailta, sinulta tai kollegoilta saatua)
- Huomioi kuljettajan vahvuudet ja kysele hänen toiveitaan ja haaveitaan, sekä miten niitä voisi hyödyntää kuljettajan työssä
- Mahdollisuus edetä omien kykyjen ja halun mukaan työnjohdon tehtäviin tai esim. erityisesti keskittyä uusien perehdyttämiseen. Eri-tyiskiinnostus ja ymmärrys esim. kaluston osalta voi mahdollistaa erinäisten asennustöiden tekemisen erityistilanteissa (kampanjat, joissa tarvitaan apukäsiä)

Kannusta hyvän tekemiseen

- Omalla toiminnallaan kaikki voivat vaikuttaa muihin: auta ja tue työkaveria
- Puhu konsernimme arvoista ja mitä ne tarkoittavat käytännössä

Esihenkilön on tärkeää pitää huoli myös omasta jaksamisesta sekä oman osaamisen kehittämisestä.

Mieti, mitä itse tarvitset, että onnistut esihenkilönä

- Onko aiheita, joista kaipaat lisätietoa?
- Löytyykö OmaMehiläisen valmennuksista lisätukea johtamiseen?
- Pohdi, minkälainen johtaja olet tai haluaisit olla?
- Käy palaute-keskustelua oman esihenkilösi kanssa
- Muista pitää huolta omasta jaksamisesta ja hyvinvoinnista

Kun itse voi hyvin, hyvää oloa pystyy jakamaan muillekin.