

Johtotähti

Työntekijälähtöisen
kulttuurin luotsaajan opas



Työterveyslaitos



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus

Johtotähti

Työntekijälähtöisen
kulttuurin luotsaajan opas

Tiina Taipale
Minna Janhonen

Työterveyslaitos
Helsinki

ISBN 978-952-261-711-8 (pdf)

Johtotähti perustuu KetteräHR -hankkeen havaintoihin



Mm.
*Fondia, Vincit, ITIM
International, Mikemet,
Evidensia Eläinlääkäri-
palvelut, Heltti,
Plan Brothers,
Työvalmennus Futuuri,
Descom, Stylehunter,
Bilot, Wunder*



*Eatech, Someco,
Aava & Bang,
Akkoy Service,
Jamkicks*



**12 paikkakuntaa
Yritysvieraina**
*Harriniva, Kuulu, Arcusys,
Finnchat, Nocart,
Suomalainen Lehtipaino,
Vaadin, Mipro, Membook,
Wunderkraut, BSTR Luova
Konttori, Leanware*

KetteräHR -hankkeen luotsit

Minna Janhonen
*Erikoistutkija, Työterveyslaitos
Projektipäällikkö*

Sara Lindström
Tutkija, Työterveyslaitos

Tiina Taipale
Tutkija, Työterveyslaitos

Susanna Kalavainen
*Vanhempi konsultti,
Työterveyslaitos*

Johanna Hytönen
*Action learning -valmentaja,
Monkey Business*

Sisällysluettelo

1. Johtotähti – työntekijälähtöisen työpaikan luotsauksen opas	3
Kenelle Johtotähti on tarkoitettu?	4
Kurssi kohti johtotähteä – Näin luovit oikealla kurssilla	4
<i>Kompassi: Tunnistatko merenkäyntiroolisi?</i>	6
2. Työntekijälähtöisen työpaikan rakentamisen peruseriaatteet	10
Lähtökohtina ammatillaisuuden ymmärtäminen ja työntekijälähtöisyys	10
<i>Kompassi: Tunnustetaanko työpaikallanne ammatillaisuutta?</i>	11
Työntekijälähtöisyyden puitteissa navigoiminen:	
Merimerkkeinä ketteryys, avoimuus ja luottamus	12
Ketteryys	12
<i>Kompassi: Työntekijälähtöisyys ja ammatillaisuuden tuki omalla työpaikalla</i>	14
Avoimuus	15
Luottamus	16
<i>Kompassi: Avoimuus ja luottamus työpaikalla</i>	17
3. Lähtökohdista käytäntöihin: Näin tuot periaatteet osaksi arjen toimintaa!	18
Rekrytointi ja perehdytys: Aluksellesi sopivat hyvät tyypit!	18
<i>Kompassi: Rekrytointi ja valinta omalla työpaikalla</i>	19
Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	25
<i>Kompassi: Suorituksen johtaminen ja palkitseminen omalla työpaikalla</i>	28
<i>Kompassi: Kohti innostusta – kokeile näitä</i>	31
Työhyvinvointi	32
Osaamisen kehittäminen	36
<i>Kompassi: Tarkastele osaamisen kehittämistä omalla työpaikallasi</i>	40
Sitoutuminen	41
4. Työntekijälähtöisyydellä tavoitteisiin	46
Erota ketteryys ja joustavuus	46
<i>Kompassi: Tarkastele ketteryyttä ja joustavuutta työpaikallasi</i>	48
Työntekijälähtöisyyden edut	49

1 Johtotähti –Työntekijälähtöisen työpaikan luotsauksen opas

Tämä opas on johtotähti niille, jotka tavoittelevat menestystä ja ketteryyttä ihmisten johtamisen kautta. Opas painottaa ihmisten kohtaamista ja luottamusta työarjessa paitsi menestyksekkään työntekijälähtöisen organisaatiokulttuurin, myös työhyvinvoinnin ja sitoutumisen lähteenä. Tämä voi kuulostaa helpolta. Tosiasiassa kirjan periaatteiden peilaaminen omaan toimintaan vaatii rohkeutta kyseenalaistaa vakiintuneita ajattelu- ja toimintamalleja.

Oppaassa tuodaan esille periaatteita, joita on korostettu johtamista ja työelämää käsittelevässä keskustelussa jo pitkään hyvän työpaikan ominaisuuksina. Tällaisia periaatteita ovat muun muassa avoimuus, luottamus, kuuleminen ja ketteruus. Toteutuakseen nämä periaatteet täytyy sisällyttää arjen toimintatapoihin. Johtotähdessä pyrimme paitsi kuvaamaan ketteryyden ja työntekijälähtöisyyden vaatimaa ajattelutapaa, myös antamaan käytännön esimerkkejä siitä, miten näitä periaatteita tuodaan konkreettisin toimenpitein osaksi arkea erilaisilla työpaikoilla.

Johtotähti perustuu Työterveyslaitoksen Kasvuyritysten ketterä henkilöstöjohtaminen – toimintamalleja pk-yrityksille -hankkeeseen. Hankkeessa on tehty viidessä yrityksessä kehittämisprosessi, haastateltu viittätoista kasvuyrityksen johtajaa tai henkilöstöjohtajaa sekä järjestetty kaksitoista kasvuyrityksille suunnattua työpajaa. KetteräHR -hanke on saanut rahoitusta Euroopan sosiaalirahaston (ESR) Tuottavaa ja tuloksellista työelämää yhteistyöllä -kehittämisohjelmasta, jota koordinoi Hämeen ELY-keskus.

Havaintojemme mukaan hankkeeseen osallistuneita yrityksiä yhdistää ketteruus ja halu olla työntekijöillensä paras työpaikka. Haastattelemamme yritykset pyrkivätkin rakentamaan ammattilaisuutta tukevaa työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria.

Tässä oppaassa johtamisessa kehittymistä verrataan merenkulkuun. Lähde siis vesille avoimin ja haastavin mielin. Koeta välttää karikoita, riuttoja, saaria, seireenejä ja muita merihirviöitä, kun luotsaat alustasi uusille merialueille.



*"Tämä yrityskulttuuriin liittyvä työ on varmasti kaikissa pk-puolen kasvuyrityksissä välttämätöntä, ja mielellään ihan ensimmäiset askeleet otettaisiin sillä puolella. Eli sen sijaan että lähdetään miettimään liiketoimintasuunnitelmaa tai jopa ennen kuin tehdään jonkinlainen lean startup -tyyppinen kehikko, niin mietittäisiin, minkälaista kulttuuria me halutaan rakentaa ja keitä ihmisiä me otetaan mukaan. Eli tämän tyyppinen kulttuurityö."
(Henkilöstöjohtaja, Ohjelmistoyritys.)*

Kenelle Johtotähti on tarkoitettu?

KetteräHR -hankkeessa on tarkasteltu pienten ja keskikokoisten kasvuyritysten johtamista. Silti monet tässä oppaassa esiteltävät toimintatavat voivat toimia myös suuremmilla työpaikoilla, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Johtotähti onkin opas kaikille, joita kiinnostaa työntekijälähtöinen, ammattilaisuutta tukeva organisaatiokulttuuri ja sen rakentaminen.

Toimintatapojen uudistaminen vaatii toiminnan kriittistä tarkastelua, arviointia ja kehittämistä. Kriittinen tarkastelu ei tarkoita kritisointia, olipa tarkastelun kohteena sitten oma työ tai työtoverin ja työyhteisön toiminta. Parhaat ratkaisut löytyvät kiinnittämällä huomiota jaettuihin käytäntöihin ja toimintamalleihin. Työ ja työkuulttuuri kehittyvät, jos kaikille annetaan valmiuksia, tilaa ja välineitä kehittää paitsi omaa työtään, myös työpaikan yhteisiä toimintatapoja.

Johtotähti on uudistumisen karttakirja kehittymishaluisille. Kehittämiseen kannattaa suhtautua innostavana ja yhteisenä haasteena, sillä lähes kaikkia asioita voi kokeilla tehdä loputtomasti hieman eri tavoin. Uudistaminen on helpompaa yhdessä kuin yksin. Toimintatapojen jatkuva kehittäminen tekee työarjesta kiinnostavaa ja suojaa organisaatiota ylhäältä tai ulkoapäin määritellyltä muutostarpeelta.

Ketteryys eli kyky reagoida toimintaympäristön ja teknologian muutoksiin tai asiakkaiden uusiin tarpeisiin on elinehto menestyksen kannalta. Ketteryyttä rakennetaan antamalla tilaa omalle ja toisten intohimolle kasvaa ammattilaisina ja kehittää työtään eli työntekijälähtöisyydellä. Ketterissä organisaatioissa strategia syntyy orgaanisesti toiminnan yhteydessä, yhdessä havaittujen kehittämistarpeiden pohjalta. Strategia myös elää työn ja toimintaympäristön muutosten mukana.

Ketteryyden mahdollistaa työntekijälähtöisyys, joka on tämän oppaan kantava teema. Työntekijälähtöisessä toimintatavassa työsuorituksia sitoo yhteen vahva yhteinen tavoite ja yhdessä sovitut, toimintaympäristön vaatimuksiin sovitut keinot. Ketteryys vaatii tietoista kulttuurin ja toimintatapojen rakentamista. Johtotähti on oppaasi tällä matkalla, riippumatta siitä, oletko yrittäjä, johtaja, esimies, henkilöstöammattilainen vai työntekijä.

Kurssi kohti johtotähteä – Näin luovit oikealla kurssilla

Kuten merillä myös työelämässä olosuhteet vaihtelevat ja ovat osin arvaamattomia. Siksi merimatkoillekin lähdetään hyvin varustautuneina ja merenkäynnin perusteet tuntevina. Johtotähti toimii karttakirjana, kun haet työntekijälähtöistä kurssia. Johtotähti jakaantuu neljään osaan:

Ensimmäisessä osassa tutustutaan kkiparin, päällystön ja matruusin rooleihin ja pohditaan, miten nämä ovat muutoksessa:



Kippari



Päällystö



Matruusi

Toisessa osassa perehdytään ammatillaisuuteen sekä työntekijälähtöisyyttä viitoittaviin periaatteisiin. Näitä kuvataan tässä oppaassa seuraavilla merimerkeillä:



Ketteryys



Avoimuus



Luottamus

Johtotähden kolmannessa osassa viitoitetaan, miten navigoit läpi ihmisten johtamisen käytäntöjen työntekijälähtöisesti. Eri käytännöt on oppaassa merkitty poijuilla:



Rekrytointi



Suorituksen johtaminen



Työhyvinvointi



Osaamisen kehittäminen



Henkilöstön sitouttaminen

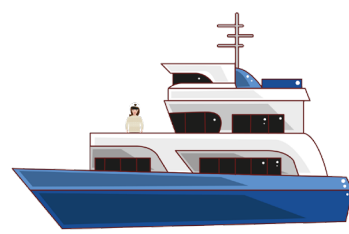
Kolmannessa osassa myös tarkastellaan, miten työpaikan henkilöstömäärä vaikuttaa navigointiin. Työpaikan kokoa kuvaavat erilaiset alukset:



1–5 työntekijää



6–19 työntekijää

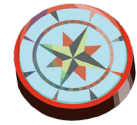


20 työntekijää

Neljännessä osassa kerrotaan, miksi työntekijälähtöisyys kannattaa.

Läpi Johtotähden löydät Kompassi-kuvakkeella merkityistä kohdista harjoitteita ja työkaluja muutoksen toteuttamiseksi.

Kompassi: Tunnistatko merenkäyntiroolisi?



Kehittyminen kysyy oman roolin ymmärtämistä. Ennen kun suuntaamme merille, on hyvä tiedostaa, missä roolissa vesille lähdetään. Mitä enemmän sinulla on aluksella valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa, sitä enemmän sinulla on myös vastuuta tarkastella toimintatapojasi ja kehittyä. Samalla kun pohdit omaa rooliasi, on hyvä miettiä, kuinka kokenut olet kyntämään merta juuri tässä roolissa ja miten kokemuksesi tai sen puute vaikuttaa asenteeseesi. Suuntaa siis ensimmäiseksi kaukoputki itseesi:



Olen kippari!

Yrittäjänä ja johtajana sinulla on vastuuta ja valtaa. Asenteesi ratkaisee paljon. Tiedätkö, mikä on asenteesi vaikutus organisaatiossasi työskentelevien toimintaan?

Julkisessa keskustelussa peräänkuulutetaan yhä useammin työntekijöiltä oma-aloitteisuutta ja toisaalta alaistaitoja. Jos näitä valmiuksia haluaa kehittää työntekijöissä, on hyvä ensin tarkastella johtamistapaa ja työpaikan toimintamalleja: tukevatko toimintamallit niitä tavoitteita, joita työntekijöille asetetaan?

Haastattelumamme kasvuyrittäjät ja kasvuyritysten henkilöstöjohtajat ovat omistaneet paljon aikaa pohtiakseen ja kokeillakseen erilaisia tapoja rakentaa yrityksestään mahdollisimman hyvä työpaikka. Viime kädessä yrittäjä onkin vastuussa siitä, että yritys paitsi täyttää lakisääteiset velvoitteensa, myös edistää ilmapiiriltään ja kulttuuriltaan työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Tätä samaa vastuunkantoa yhteisestä ilmapiiristä johtajat odottavat työntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta.

Työntekijälähtöisen työpaikan rakentamiseen tarvitaan ennen kaikkea yrittäjän halua olla hyvä työnantaja eli työntekijälähtöisiä yrittäjätaitoja tai johtajuustaitoja. Jos tuntuu siltä, että omassa yrityksessä esimies- tai alaistaidot ovat hukassa, kannattaa pohtia, missä määrin muiden asenteet heijastelevat yrittäjän asennetta tai työpaikan yleistä ilmapiiriä.

[Pohdinnan voi aloittaa tekemällä Kipparin asennetestin!](#)

Jos olet vielä rohkeampi, anna työntekijöillesi Matruusin mahdollisuustesti ja näe yrityksesi niin kuin työntekijäsi sen näkevät.



Toimin päällystössä!

Esimiehiin kohdistuu useimmilla työpaikoilla moninaisia odotuksia ja paineita. Perinteisesti juuri esimiehen vastuulla on yrityksen arvojen ja toimintatapojen jalkauttaminen ja toisaalta henkilöstön hyvinvoinnin huomiointi arjen työn lomassa. Esimiehet vievät arjessaan läpi monia henkilöstöjohtamisen prosesseja rekrytoinneista kehityskeskusteluihin. Tämä tapahtuu yleensä omien substanssitehtävien, työn organisoinnin ja ohjaamisen ohella.

Myös esimiehen asenne ratkaisee paljon. On olemassa oivia esimiehiä, jotka suhtautuvat tehtäväänsä palveluammattina ja joiden toiminta noudattaa palvelevan tai mahdollistavan johtamisen ajatusta. Toisaalta on myös paljon esimiehiä, joille rooli on tullut kuin vahingossa ja jotka pyrkivät suurimman osan ajastaan työskentelemään kuin eivät esimiesroolissa olisikaan. Ilmiötä kutsutaan johtamattomuudeksi. On myös esimiehiä, jotka käyttävät johtoasemaansa väärin tai nojautuvat ylimitoitettun käskyttävään eli autoritaariseen johtamistapaan. Sekä johtamattomuudesta että autoritaarisesta johtamistavasta seuraa helposti ristiriitojen kärjistymistä työyhteisössä. Tämän lisäksi monessa organisaatiossa esimiehen keskeisin tehtävä on hallinnollisista asioista huolehtiminen.

Paljon ratkaisee se, minkälaiset mahdollisuudet esimiehelle annetaan työn tukemiseen: minkälainen esimiehen rooli on yrityksessä. KetteräHR -hankkeen havaintojen mukaan kasvuyrityksissä on trendinä purkaa vakiintuneita esimiesmalleja. Hallinnoinnista pyritään kohti vastuun hajauttamista ja valmentavaa tai sparraavaa esimiestyötä. Esimiehet voivatkin saada erityisen paljon irti tästä oppaasta, joka kehottaa kyseenalaistamaan koko esimiesroolin tarkoituksen ja olemassaolon. Opas haastaa pohtimaan, minkälainen olisi unelmaroolisi organisaatiossasi. Oletko asiantuntija tai kokonaisuuksien johtaja, joka loistaa projektien substanssiluotsaajana? Vai oletko ihmisten johtaja, valmentaja ja yhteisön rakentaja, ja salliiiko nykyinen tehtävänkuvasi sinun kehittyä tässä roolissa tahtomallasi tavalla?

[Selvitä oma asenteesi ja kartoita käytössäsi olevia resursseja tekemällä Esimiehen valmiustesti!](#)



Olen matruusi – merenkulun ammattilainen!

Matruusina, ammattilaisena, olet oman työsi paras asiantuntija. Työntekijöillä on eniten tietoa siitä, miten työpaikan johtaminen ja toimintamallit tukevat työsuoritusta. Työntekijälähtöisillä työpaikoilla kiinnitetään huomiota siihen, että ammattilaisen omaa työtään koskeva asiantuntemus tulee huomioiduksi johtamisessa. Tällöin johto ja henkilöstöammattilaiset voidaan nähdä eräänlaisina organisaatioarkkitehteina, jotka parhaan tuloksen varmistukseksi kuuntelevat työntekijöitä oman työnsä asiantuntijoina ja pyrkivät luomaan ammattilaisille parhaat mahdolliset puitteet tehdä työtään onnistuneesti.

Ketteryys ja työntekijälähtöinen kulttuuri vaativat myös ammattilaiselta uusia toimintatapoja. Omasta työstään, sen sujumisesta ja kipukohdista on opittava olemaan avoin. Ammatilaisen on jaettava osaamistaan ja tietoaan paitsi työtovereilleen, myös johdolle ja henkilöstöammattilaisille. Ketterät organisaatiot odottavat työntekijän omaehtoisesti kehittävän omaa osaamistaan ja myös osallistuvan työpaikan ilmapiiriin ja toimintatapojen kehittämiseen.

Ammattilaisen työn suunnittelussa ja hallinnassa korostuvat itsen johtamisen taidot. Niillä tarkoitetaan taitoja, joiden avulla omaa toimintaa tietoisesti suunnataan asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Itsen johtaminen ei kuitenkaan korvaa ulkoista johtamista, vaan tarvitsee sitä tuekseen. Osallistavat johtamisen muodot, kuten esimerkiksi valtuuttava (empowering) johtaminen, tukevat parhaiten itsen johtamisen prosesseja. Valtuuttavassa johtamisessa esimiehen rooli on tsemppata ja valmentaa, ei kontrolloida tai määrätä.

Tämän kirjan teemojen pohtimisesta on iloa myös työntekijälle: Mistä sinä löydät työyhteisön tai tavan tehdä työtä, joka motivoi sinua? Voitko vaikuttaa omaan työhösi tai työnkuvaasi niin, että kokisit onnistuvasi ja innostuvasi yhä useammin? Voitko toimia niin, että työtoverisi tuntevat onnistuvansa ja innostuvansa? Voisiko esimiehesi tai johto toimia toisin? Voitko uudistaa oman työsi puitteita? Ajatuksena on, että työntekijänä saatat olla paras asiantuntija ohjaamaan työympäristöäsi hyväksi työpaikaksi, jos tähän annetaan tilaa.

[Voit selvittää työpaikkasi oloja tekemällä Matruusin mahdollisuustestin.](#)

Pidä mielessä – Kotijoukot

Yhä useampi yritys omaksuu perheystävällisiä toimintatapoja, joilla pyritään helpottamaan erityisesti pienten lasten vanhempien arkea. Parhaimmillaan asiat järjestetään niin, että ne ovat hyödyllisiä myös lapsettomille. Suurimmalla osalla on elämässään tärkeitä ihmisiä: lapsia, puoliso, kumppaneita, vanhempia, ystäviä, valmentajia tai harrastustovereita.

Kotijoukot tietävät paljon siitä, miten työyhteisössä voidaan. Pahimmassa tapauksessa työ estää tekijänsä olemasta kotijoukkojensa saatavilla ja tukena. Lopulta tämä kostaustuu ristiriitoina ja ”kotiperäisinä” ongelmina, jotka vaikuttavat työhön. Aika ajoin onkin hyvä miettiä, mitä johdon, päällystön tai matruusien perheenjäsenet ajattelevat organisaatiosta työpaikkana. Eräät menestyneet yritykset seuraavat säännöllisesti myös työntekijöiden perheiden näkemystä perheenjäsenen työnantajasta.

Ketteryyden tielle – valmistaudu roolien muutokseen!

Tarkemmin ajateltaessa nykyisillä työpaikoilla kipparin, päällystön ja matruusien työllä ei ole kovin paljon eroa, sillä myös johtaminen ja esimiestyö vaativat monenlaista ammattiosaamista. Lisäksi kaikissa näissä työnkuviissa tarvitaan asiasisältöjen ja itsen johtamisen taitoa sekä ihmissuhdetaitoja. Tehtävät eroavatkin ennen kaikkea suhteessa valtaan ja vastuuseen.

Mitä ketterämpään suuntaan organisaatiota luotsataan, sitä vähemmän eroa roolien välille muodostuu, sillä myös vastuuta ja valtaa hajautetaan kaikille organisaation jäsenille. Mahdollisesti tilalle syntyy uudenlaista roolijakoa, joka liittyy tehtäväsisältöihin. Esimerkiksi esimiestyö voi hajaantua erilaisiksi työrooleiksi; osassa työnkuvista voivat painottua asiiasällöt, osassa ihmisten tukeminen, valmentaminen ja kohtaaminen, osassa projektin johtaminen. Ammattilaisten osaaminen voi kasvaa mitä moninaisimpiin suuntiin, ja heistä voi tulla sisäisiä kehittäjiä. Työntekijälähtöisillä työpaikoilla myös henkilöstöammattilaisten rooli muuttuu.

Henkilöstöammattilainen – seireeni vai organisaatiokulttuurin luotsi?

Suomessa on viime vuosikymmeninä vakiintunut tapa mieltää henkilöstöjohtaminen HR:nä eli henkilöstöressurssien (Human Resources) johtamisena. Ihmisressurssien sijaan ketterät yritykset panostavat kulttuuriin, ihmisiin, innostukseen tai jopa inspiraatioon.

Haastattelemiamme organisaatioita tuntuu yhdistävän se, että perinteinen HR tuntuu pelotavalta. Tämä johtuu siitä, että HR:n koetaan kehittävän hallinnollisia mittareita ja raportointikäytäntöjä, jotka ovat työläitä ja luovat hierarkioita ihmisten välille. HR-konsultit ja -järjestelmämyyjät kuvataan pahimmillaan seireeneinä, jotka yrittävät tuoda organisaatioon sen kulttuuriin sopimattomia elementtejä, jotka palvelevat kontrollointia tai managerointia eivätkä salli ihmisten toimia itseohjautuvasti.

Henkilöstöjohton rooliksi näyttää ketterissä organisaatioissa muodostuvan työpaikalle sopivan kulttuurin kehittäminen johdon ja työntekijöiden kanssa. Lisäksi henkilöstöammattilaiset vaalivat hyvää työilmapiiriä ja innostusta. Uudet ammattinimikkeet heijastelevat käynnissä olevaa muutosta henkilöstöammattilaisten tehtävässä ja rooleissa; HR-päällikön sijaan ketteristä yrityksistä saattaa löytyä kulttuurijohtaja (Director of Culture) tai innostuksen johtajuutta (Passionate Leader tai Engagement Architect).

Lisäksi yrityksen johdossa panostetaan aikaisempaa enemmän ihmisten kohtamiseen. Kun strategisessa henkilöstöjohtamisessa korostetaan henkilöstöjohton ja johtoryhmän sekä esimiesten ja HR-business-partnereiden yhteistyötä, työntekijälähtöisessä johtamisessa johdon ja henkilöstöammattilaisten työnkuvaan kuuluu keskeisesti työntekijöiden kohtaaminen ja sparraaminen. Näin henkilöstöammattilaiset näyttävät niin johdon ja projektiesimiesten kuin työntekijöidenkin oikeana kätenä, luotettavana perämiehenä tai –naisena, jonka puoleen voi kääntyä erityisesti silloin, kun omaan työhön tai jaksamiseen kaivataan tukea.

Kulttuurin ja organisaatioarkkitehtuurin lisäksi työpaikoilla tarvitaan toimivia henkilöstöhallinnon ratkaisuja eli työntekijä-, työaika- ja palkkatietojen ylläpitoa. Henkilöstöhallinto voidaan hoitaa yrityksen sisällä tai ulkoistaa. Haastattelemiamme ketteriä kasvuyrityksiä yhdistää se, että hallinto pyritään pitämään mahdollisimman keveänä ja palvelevana. Toimintaa johdetaan hallinnollisten ohjeiden ja mittausten (manageroinnin) sijaan yhdessä muodostettavien arvojen, tavoitteiden ja kulttuurin kautta.

2 Työntekijälähtöisen työpaikan rakentamisen peruseriaatteen

Tässä luvussa käsittelemme työntekijälähtöisen eli ammattilaisuutta tukevan organisaatiokulttuurin rakentamista ja annamme esimerkkejä haastattelemistamme yrityksistä. Esimerkkejä lukiessa on hyvä muistaa, että organisaatiokulttuuri ei ole kopioitavissa eikä se ole suoraan johdettavissa. Sen sijaan organisaatiokulttuuria voi yrittää ymmärtää ja tämän ymmärryksen pohjalta muokata. Tämä vaatii halua harjaantua erilaisten ammattikulttuurien ymmärtäjänä. Jos oman yrityksen kulttuuri tuntuu olevan kadoksissa tai työpaikalla on paljon ristiriitoja, on usein hyödyllistä kiinnittää huomiota ammattilaisuuteen ja ammattilaisena toimimisen edellytyksiin.

Lähtökohtina ammattilaisuuden ymmärtäminen ja työntekijälähtöisyys

Asiantuntijuus ja ammattilaisuus pitävät sisällään ajatuksen työn omistajuudesta. Kun ihminen kehittyy ammattilaisena, hänelle muodostuu käsitys siitä, mikä työssä on hyvää ja tärkeää. Lisäksi muodostuu käsitys itsestä ammattilaisena alan ammattilaisten joukossa, omasta identiteetistä ja osaamisesta. Nämä käsitykset ovat tärkeitä ammatillisen itsetunnon kannalta ja vaikuttavat keskeisesti työssä suoriutumiseen. Ammattilaiselle kehittyy ammatin oppimisen ohessa käsitys oman työnsä arvosta ja halu suoriutua työssään hyvin.

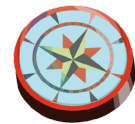
Työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria vaalivat yritykset ovat nostaneet kulttuurinsa kivistä toimialan ammattilaisuuden kannalta olennaisia tekijöitä. Esimerkiksi monet menestyneet IT-yritykset, näiden yritysten johto etunenässä, korostavat olevansa ”ylpeitä nörttiydestään”. Tällöin myös organisaation kulttuuri luodaan henkimään samaa ylpeyttä ja käytännöt sovitetaan tukemaan ”ylpeästi nörttien” työskentelyä.

Ammattilaisuuteen liittyväkin käsitys työn tarkoituksesta ja merkityksestä. Myös saman ammattiryhmän sisällä käsityksiä voi olla monia. Työn saama ammatillinen merkitys voi joskus muodostua kehittämisen ja muutoksen esteeksi, jos työhön keskeisesti sisältyvän päämäärän tai työn tarkoituksen pelätään katoavan. Tällöin ammattilaisuuden ymmärtäminen on entistä tärkeämpää, jotta uudistuksen tai kehittämistyön tarve pystytään perustelemaan ammattilaiselle. Työntekijälähtöiset organisaatiot pysyvätkin ketterinä usein juuri siitä syystä, että ne uskaltavat kuunnella parhaiden asiantuntijoiden, henkilöstönsä, kriittisiä mielipiteitä kehitteillä olevista uudistuksista.

Haastattelemamme yritykset pyrkivät olemaan paras työpaikka. Parasta työpaikkaa rakennettaessa on tärkeää tietää, kenelle halutaan olla paras työpaikka. Toisin sanoen hyvää työpaikkaa tehdään kyseisen alan tietynlaisille ammattilaisille. Parasta työpaikkaa rakennettaessa ammattilaisten näkemys hyvistä tavoista organisoida työtä on yksi suurimmista voimavaroista, joita yrityksellä on käytettävissään. Ketterissä yrityksissä ei pelätä työntekijöiden kehitysajatuksia tai kritiikkiä. Hierarkkisessa organisaatiossa, jossa esimies ei kysy ammattilaisten mielipiteitä tai kritiikkiä ei uskalleta esittää, työntekijöiden kehitysajatuksot voivat jäädä kokonaan kuulematta ja huomioimatta. Tällöin yritys tai organisaatio ei kehity eikä opi.

Miten työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria voi rakentaa? Keskeisenä periaatteena voi pitää seuraavaa: Asettaudu ammattilaistesi saappaisiin, kuuntele ammattilaista ja anna ammattilaisen asettua paikalle. Rakenna kulttuuria, joka tarjoaa työntekijöillesi lähtökohdat hyvän työn tekemiseen, ja anna heidän kertoa näkemyksensä onnistumisestasi. Lähtökohdista toimivat usein myös omat huonot ja hyvät kokemukset siitä, miten työtasi on elämäsi varrella tuettu ja johdettu. Voit myös aloittaa pohtimalla sitä, ymmärretäänkö työpaikallanne ammattilaisuutta.

Kompassi: Tunnustetaanko työpaikallanne ammattilaisuutta?



1. Mikä tekee työstä alallanne tärkeää ja mielekäästä? Nousevatko yrityksesi arvot tästä työn tärkeyden kokemuksesta, ja puhuuko johto samaa kieltä kun ammattilaiset?
2. Oletteko yhdessä kaikkien kesken pohtineet, miten työn organisointi ja johtaminen tukevat alanne hyvää ammattilaisuutta?
3. Onko strategianne ytimessä auttaa työntekijää onnistumaan työssään?
4. Jos eri ammattikuntien tai saman ammattikunnan jäsenten väliset erilaiset käsitykset ammatin luonteesta ja työn tarkoituksesta aiheuttavat ristiriitoja, niin ymmärrätkö, miksi näin on?
5. Tunnistatko, mihin suuntaan ala ja sen ammattilaisuus ovat kehittymässä? Miten voisitte parhaiten tukea ammattilaisena kehittymistä muuttuvissa olosuhteissa?

Parhaimmillaan työpaikalta löytyy yhteisten tavoitteiden hyväksi työskenteleviä ja toisiaan täydentäviä ammattilaisia. Useimmissa ammateissa työn merkitys ja mielekkyys linkittyvät työn sisältöön ja siitä koituvaan hyötyyn asiakkaalle tai yhteiskunnalle, esimerkiksi hoiva-ammateissa palvelun laatuun. Tällöin ammattilaisen ensimmäisenä huolena ei välttämättä ole yksikön tulostavoite, vaan parhaansa tekeminen asiakkaan hyvinvoinnin puolesta. Tämä on hyvä ymmärtää johdettaessa ja erityisesti sisäisessä viestinnässä.

Työntekijälähtöisyyden puitteissa navigoiminen: Merimerkkeinä ketteryys, avoimuus ja luottamus

KetteräHR -hankkeessa tarkastellut yritykset ovat kehittäneet toimintamalleja, jotka valtuuttavat ammattilaista toimimaan työssään mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on tukea työsuoritusta ja ammattilaisena kehittymistä työntekijälähtöisesti. Työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria jäsentävät seuraavat periaatteet:

- Ketteryys ja itseohjautuvuus: hierarkian ja monimutkaisten prosessien tilalle selkeät periaatteet, jotka mahdollistavat itseohjautuvuuden.
- Avoimuus, yhteisyys ja yhdessä tekeminen: ihmisten kohtaaminen, avoimuus, kommunikointi, osaamisen jakaminen ja kuuleminen tukevat jatkuvaa kehittymistä.
- Luottamus: turvallisuuden tunne mahdollistaa luovuuden. Luottamus synnyttää tukea ja tilaa ammattilaisten itsenäiselle päätöksenteolle, kehittymiselle, kokeilulle ja erehtymiselle.

Edellä kuvatut periaatteet jäävät helposti arvopuheen tasolle. Niiden juurruttaminen toimintatavoiksi vaatiikin ajattelutapojen muutosta ja työtä.

Ketteryys



Ketterissä yrityksissä vältetään hierarkioiden ja etäisyyksien luomista ihmisten välille. Työpaikalle ei haluta tuoda prosesseja, käytäntöjä tai johtamismalleja, jotka hankaloittavat ammattilaisten itseohjautuvuutta, ketteryyttä ja kokeilevuutta. Tästä syystä yksinkertaiset pelisäännöt ohjaavat toimintaa.

Käytännössä ketteryys näkyy uudenaikaisena työn ja johtamisen organisointina. Haastattelumme yritykset ovat luopuneet monista kankeiksi koetuista hallinnollisista prosesseista, jotkut jopa esimiehistä. Organisaatiota johdetaan selkeiden arvojen ja tavoitteiden kautta, joita ammattilaiset sitoutuvat noudattamaan omassa työssään. Työtä tehdään usein tiimityönä, jolloin tiimi- ja projektipäälliköt ovat vastuussa projektien johdosta. Tämän lisäksi organisaatiossa saattaa erikseen olla coacheja tai heimopäälliköitä, jotka vastaavat yleisemmällä tasolla yksikön tai organisaation hyvinvoinnista ja sen kehittämisestä.

Käytännössä ketteryys usein tarkoittaa eri käytäntöjen ja toimintamallien ”kulttuurivaikutusten” pohtimista. Erityisesti tämä näkyy siinä, miten johtamisjärjestelmää rakennetaan ja työtä organisoidaan. Sekä työn organisoinnissa että johtamisessa pohditaan tarkoituksenmukaisuutta eli sitä, tukeeko luotu käytäntö ammattilaisten työskentelyä vai johdon tarvetta hallinnoida.

Työntekijälähtöisessä ja ammattilaisuutta tukevassa kulttuurissa pitääkin tarkastella paitsi sitä, miten organisaatiossa ajatellaan työntekijöistä, myös sitä, miten organisaatiossa ymmärretään johtaminen. Ketterät organisaatiot suosivat vallan ja vastuun hajauttamista ja tätä tukevaa palvelevaa johtamista. Tällöin huomio siirtyy johtohahmoista ja johtajan onnistumisesta kaikki organisaation jäsenet kattavaan onnistumisen kulttuuriin. Tämä ajattelumaailma heijastuu suoraan myös organisaatio- ja johtamisrakenteisiin.

"Jos me täntyyppiseen nopeasti muuttuvaan ympäristöön pyrittäis luomaan sellasia perinteisiä strategioita, ni niist ei oo mitään hyötyä, koska meiän veikkaus johdossa on ihan yhtä hyvä kuin Matin veikkaus tossa koodarina tietokoneen ääressä. Ja sen takia se koko johtamiskäsitys muuttaa muotoansa nykyaikana. Sen sijaan et me yritettäis johtaa ihmisiä ja jollain tavalla muuttaa heidän ajattelumaailmaansa, niin pikemminkin täytyy johtamisessa luoda sellaset puitteet ja työkalut minkä avulla ihmiset itse voi toimia ja tehdä järkeviä päätöksiä. Siihen mun työni pitkälti keskittyy eli millasia vuorovaikutuskanavia meillä on, millasia erilaisia malleja oivaltaa itselle tärkeitä asioita, millasia kanavia viestiä niitä eteenpäin ja millasia keinoja ottaa ne huomioon ja yhdistää sinne työn maailmaan." (Johanna Pystynen, Vincit)

Johtamisen työntekijälähtöisyys: Case Vincit

Euroopan parhaana työpaikkana palkittu ohjelmistotalo Vincit on hyvä esimerkki työntekijälähtöisestä tavasta järjestää johtaminen. Vincitin toiminnan ytimessä on sujuva projektiarki. HR on mukana projekteissa alusta asti kartoittamassa mahdollisia riskejä. Projektin aikana HR seuraa projektin etenemistä, ja tukee eri tavoin, jos riskit uhkaavat toteutua.

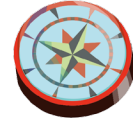
Etsiessään mahdollisimman tarkoituksenmukaista tapaa johtaa Vincit luopui perinteisestä esimiesmallista ja hajautti päätösvaltaa työntekijöille. Tämän lisäksi työntekijät saavat tukea työhönsä eri tahoilta, etupäässä tiimiltään, tiimivetäjältä, johdolta ja henkilöstöammattilaisilta. Lisäksi työntekijä voi räätälöidä parhaaksi katsomansa tuen tarjolla olevista johtamispalveluista. Kullakin työntekijällä on mahdollisuus valita itselle sopivat palvelut tarkoitusta varten työstetyn ohjelmiston kautta. Palvelut on jaettu neljän otsikon alle: hyvinvointi, oma osaaminen, oma ura ja liiketoiminta. Ajatuksena on, että erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista tukea, ja palvelumalli mahdollistaa yksilöllisesti räätälöidyn tuen työlle.

Selkeät pelisäännöt ja itseohjautuvuus: Case Gofore

Ohjelmistoyritys Gofore syntyi vuonna 2001, kun neljä perustajaosakasta päätti perustaa itsellensä hyvän työpaikan. Tämä tavoite ohjaa yrityksen toimintaa vieläkin. Kaikkea tekemistä ohjaavat arvot, missio ja yhdessä tekemisen kulttuuri, joiden pohjalta työntekijät tekevät itsenäisesti päätöksiä. Goforella johdon tehtävänä on innostaa, ei manageroida.

Goforessa itseohjautuvuutta ei haluta kahlita ohjeistuksilla. Sen sijaan työntekijöitä kannustetaan kehtaamaan eli päättämään ihan itse. Itsenäisen päätöksenteon tueksi on luotu kehtaamistaulukko sisäiseen verkkoon. Tälle itseohjautuvuutta tukevalle sivustolle voi jokainen käydä merkitsemässä, kehtasiko tehdä jonkin päätöksen 1) ihan itse, 2) kysytyään kaverilta, 3) kysytyään johdolta tai 4) kysytyään hallintoihmisiltä, ja lisävaihtoehtoina ovat lisäksi 5) ei ollenkaan ja 6) kehtasi, muttei olisi pitänyt.

Kompassi: Työntekijälähtöisyys ja ammattilaisuuden tuki omalla työpaikalla



Tämän taulukon avulla voit arvioida, miten työntekijälähtöisyys ja ammattilaisuuden tuki toteutuvat työpaikallasi.

	Teemme jo näin! Mutta voisimme vielä kehittää...	Emme vielä, mutta voisimme kokeilla näin...	Emme voi/halua tehdä/kokeilla tätä, sillä...
1. Johdamme ja kohtaamme työntekijöitä ihmisinä ja ammattilaisina, emme resursseina.			
2. Tiedämme millaiselle käsitykselle ammattilaisuudesta organisaatiokulttuurimme rakentuu.			
3. Osaamme tuoda ilmi organisaatiokulttuurimme keskeiset elementit – Minkälainen työpaikka haluamme olla, ja kenelle?			
4. Olemme pyrkineet eroon hierarkiasta kehittämällä luottamusta ja pohtimalla meille sopivaa johtamisjärjestelmää.			
5. Perinteisen järjestelmä- ja prosessilähtöisen HR:n sijaan meiltä löytyy ihmisten ja kulttuurin johtajuutta.			

Avoimuus



Työntekijälähtöisissä organisaatioissa alleviivataan avoimuuden merkitystä. Toiminnan läpinäkyvyys ja tiedon saatavuus nähdään ketterän toiminnan edellytyksinä. Avoimuus pitääkin sisällään läpinäkyvyyden sekä kyvyn jakaa tietoa, kommunikoida ja kohdata.

Haastattelemissamme organisaatioissa on ymmärretty, että avoimuus ei synny itsestään vaan rakentuu arjen käytännöissä. Ihmiset unohtavat kertoa asioistaan tai pelkäävät jakaa tietoa, jos tuntevat asemansa epävarmaksi. Avoimuuden kulttuuria rakennetaan tekemällä organisaation tilanne ja kaikki toiminta mahdollisimman läpinäkyväksi ja selkokieliseksi. Kaikille osapuolille tarjotaan mahdollisimman kirkas kuva yrityksen tilanteesta ja meneillään olevista muutoksista sekä mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa. Tämä näkyy muun muassa johtoryhmän kokousten ja raporttien avoimuutena.

Avointa ja keskustelevaa yrityskulttuuria ylläpidetään työtilajärjestelyillä ja varaamalla aikaa kohtaamiselle. Monissa organisaatioissa säännölliset tapaamiset tai kokoukset, joissa käydään läpi ajankohtaiset asiat ja projektien kuulumiset, jäsensivät työn arkea. Tämän lisäksi sähköiset ja fyysiset työtilat on suunniteltu niin, että kohtaaminen on mahdollista. Johto tekee usein töitä yhteisissä tiloissa, jolloin arjen työn ongelmat ovat kaikkien tiedossa. Keskusteluun ja kuulumisten vaihtoon sekä työn sujumisen tarkasteluun on lupa käyttää aikaa.

Avoimuus nivoutuu myös järjestelmälliseen toiminnan kehittämiseen. Työstä kommunikointia ja ideointia voidaan tukea paitsi tapaamisissa myös erilaisin ohjelmin, alustoin ja pikaviestimin, kuten Slack, Trello, Yammer ja WhatsApp. Nämä mahdollistavat kommunikoinnin ja yhteiskehittämisen myös etäältä tai monilta toimipisteiltä käsin tapahtuvassa työskentelyssä.

Avoimuus näkyy myös organisaatiokulttuurin ja johtamisen kehittämisessä. Avoimessa kulttuurissa ei oleteta tiedettävän muiden puolesta näille parasta vaihtoehtoa, vaan luotetaan kysymisen ja keskustelun voimaan. Lisäksi läpinäkyvyys tukee itseohjautuvuutta. Kun esimerkiksi tieto käydyistä koulutuksista tai palkoista on kaikkien saatavilla, on omaa toimintaa helpompi tarkastella ja suhteuttaa muiden toimintaan.

Päätöksenteon ja suunnittelutyön avoimuus: Case Heltti

Työterveys- ja hyvinvointipalveluja tarjoavassa Heltissä huomattiin, että yrityksen omistajien torstaiaamuisista tapaamisista alettiin työpaikalla puhua johtoryhmän kokouksina. Jotta pieni yritys ei jakautuisi "kahteen kerrokseen", Heltissä päätettiin jatkossa pitää johtoryhmän tapaamiset torstaisin kello 12. Samalla päätettiin, että johtoryhmään kuuluvat kaikki Heltin tiimin työntekijät. Torstain aamutapaamisia jatkettiin kasvufoorumin nimellä, ja myös näihin tapaamisiin ovat kaikki halukkaat tervetulleita. Ajatuksena on viestiä mahdollisimman avoimesti suunnitelmista ja saada omilta ihmisiltä ideoita sekä palautetta.

Luottamus



Sekä avoimuus että erityisesti ketterä, kokeileva ja luovuutta vaativa toiminta vaativat toimiakseen luottamusta. Luottamus ei rakennu itsestään. Sen sijaan johdon luottamus alaisiin sa tulee näkyviin kaikkea toimintaa ohjaavana periaatteena, esimerkiksi kontrolloinnin ja säätelyn puutteena sekä tiedon jakamisena. Sen lisäksi, että käytännöt alleviivaavat johdon luottamusta henkilöstöön, työntekijöitä kohdellaan arjessa niin, että he voivat kokea luottavansa yritykseen.

Luottamus ja itseohjautuvuuteen kannustaminen ei tarkoita kaaosta. Sen sijaan kyseessä on selkeisiin pelisääntöihin nojautuminen ja jatkuva välittämisen kulttuuri. Organisaatiota luotsataan yhteisten arvojen ja päämäärien kautta.

Ketterissä organisaatioissa sitoudutaan työntekijöihin. Lisäksi pyrkimys olla alan työntekijöille paras mahdollinen työpaikka tuottaa toimintatapoja, joissa työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen nivoutuu osaksi kaikkea arjen toimintaa.

Työntekijän kykyä kokeilla uutta ja esittää uusia ideoita tuetaan paitsi rakentamalla luottamusta organisaation ja työntekijöiden välille myös kehittämällä vertaistukea ja luottamuksen ilmapiiriä työntekijöiden välille. Luottamus työovereihin edistää avoimuutta ja myös kokeilevuutta. Esimerkiksi uusia henkilöstökäytäntöjä laadittaessa pohditaan, miten käytäntö tulee vaikuttamaan luottamukseen ja tätä kautta ilmapiiriin. Tavoitteena on yhdessä onnistumisen kulttuuri.

Työntekijälähtöisten organisaatioiden arjessa luottamus näkyy jatkuvana kiinnostuksena ihmistä sekä työssä suoriutumista, onnistumista sekä kehittymistä kohtaan. Luottamus onkin yksi tapa tukea työntekijöitä heidän kohdatessaan nykyammattilaisuuteen liittyviä haasteita, jotka liittyvät työn yksilöitymiseen ja henkilökohtaistumiseen.

Luottamuksen kehittäminen yhteisössä: Case Finnchat

Chat-palveluja tarjoavan Finnchatin tavoitteena on luoda työpaikka, joka muuttaa jokaisen yrityksessä työskentelevän elämää parempaan suuntaan. Tämä tavoite näkyy arjessa kohtaamisena sekä työntekijöiden tukemisena kohti tavoitteita ja unelmia. Jokainen työpäivä aloitetaan yhteisellä kymmenminuuttisella, jonka aikana kohdataan työyhteisön kesken ja tarvittaessa luodaan tila esille nousseen huolen tai haasteen läpikäymiseen. Tämän lisäksi esimiesten tärkeimpänä työnä Finnchatilla on työntekijöiden sparraaminen. Jokaista työntekijää tuetaankin työssään ja kehittymishaaveissaan tunnin sparrauksella viikossa.

Ketteryyttä, avoimuutta ja luottamusta voidaan ajatella merimerkkeinä, jotka ohjaavat purjehtimaan karikkoisilla vesillä ja kovenevissa tuulissa työntekijälähtöisyyden puitteissa. Työntekijälähtöisissä yrityksissä johtamista leimaa kokonaisvaltaisuus. Ennen kuin lähdetään suunnittelemaan toimenpidettä, toimintaa tai prosessia, pohditaan sen tarkoituksenmukaisuutta sekä sitä, miten kyseinen kehitysidea vaikuttaa ketteryyteen, avoimuuteen tai luottamukseen työyhteisössä.

Kompassi: Avoimuus ja luottamus työpaikalla



Tämän taulukon avulla voit arvioida, miten avoimuus ja luottamus toteutuvat työpaikallasi.

	Teemme jo näin! Mutta voisimme vielä kehittää...	Emme vielä, mutta voisimme kokeilla näin...	Emme voi/halua tehdä/kokeilla tätä, sillä...
1. Tapaamme säännöllisesti, esim. viikoittaisissa koontumisissa, joko kasvokkain tai virtuaalisesti.			
2. Työtilamme kutsuvat kohtaamiseen ja yhdessä viihtymiseen. Meillä on panostettu myös virtuaalisen vuorovaikutuksen toimivuuteen. + Kohtaamiseen saa käyttää aikaa.			
3. Kommunikoimme nykytilasta ja tulevaisuudesta avoimesti + Kysymme mielipidettä suunnitelmista.			
4. Seuraamme työtä tuen ja palautteen antamiseksi ja saamiseksi jatkuvasti esimerkiksi projektitapaamisten ja -seiniä avulla.			
5. Erilaisia toimintamalleja ja käytäntöjä suunnitellessamme pohdimme, miten ne vaikuttavat avoimuuteen, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen.			

3 Lähtökohdista käytäntöihin: Näin tuot periaatteet osaksi arjen toimintaa!

Tähän mennessä oppaassa on haastettu vallitsevaa ajattelumallia ja esitelty työntekijälähtöisen organisaatiokulttuurin lähtökohdat: ketteryys, avoimuus ja luottamus. Seuraavaksi lähdemme tarkastelemaan, miten nämä periaatteet saadaan osaksi työpaikan arkea tuomalla ne osaksi seuraavia käytäntöjä:

- Rekrytointi ja perehdytys
- Suorituksen johtaminen ja palkitseminen
- Osaamisen kehittäminen
- Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen
- Henkilöstön sitoutuminen muuttuvassa yrityksessä

Rekrytointi ja perehdytys: Aluksellesi sopivat hyvät tyypit!



Yhä useammin rekrytoinnista vastaavien kuulee hakevan ”hyvää tyyppiä”. Silti epäselväksi usein jää, mitä hyvällä tyyppillä tarkoitetaan. Vastaus on yksinkertainen: Hyvä tyyppi on organisaatiosi kulttuuriin ja työporukkaasi sopivin tyyppi.

Hyvä tyyppi ei välttämättä ole alan kaikkein paras asiantuntija. Hän ei myöskään ole organisaation perustajien kanssa identtinen hahmo. Hän on ihminen, joka jakaa organisaation tavoitteet, arvot ja toimintatavat. Hän ymmärtää ja arvostaa tapaa, jolla organisaatiossa työskennellään. Toisin sanoen työntekijällä on sama tai sopivasti täydentävä käsitys ammattilaisuudesta kuin organisaatiossa jo työskentelevillä.

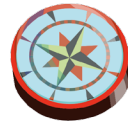
Hyvä tyyppi ei myöskään tarkoita samaa kuin ekstrovertti. Sen sijaan arvostetaan kykyä pyrkiä samalle aaltopituudelle eli kommunikointitaitoja ja kykyä yhteistyöhön.

Hyvän tyyppin olemusta voikin yrittää tavoittaa merellisen esimerkin kautta: Jos laivasi tavoitteena on seilata purjeilla Karibialle merirosvosaaarelle, ei mukaan kannata ottaa purjehtijoita, joiden intohimona on vastuksista välittämättä purjehtia Antarktikselle. Toisaalta mukaan ei kannata myöskään värvätä miehistöä, jonka mielestä purjehdus on ajanhaaskausta, kun taas moottorein päristely on tosinaisten hommaa. Sen sijaan kannattaa valikoida matruuseja, jotka haluavat purjehtia Karibialle, mutta uskaltavat tarvittaessa ehdottaa uusia reittejä tai purjevalintoja, jos matka ei suju odotusten mukaisesti.

Kasvavissa ja ketteryyttä tavoittelevissa organisaatioissa hyvän tyyppin ominaisuuksina pidetään muutosvalmiutta ja halua kehittyä ja kehittää toimintatapoja. Osaamisesta ja taidoista on iloa, mutta vielä ratkaisevampaa on kyky ja halu oppia. Lisäksi korostetaan yhteensopivuutta niin porukan kuin työpaikan kulttuurin kanssa. Ilmiöstä käytetään myös nimitystä

cultural-fit. Näitä asioita pidetään haastattelemissamme yrityksissä tärkeämpinä kuin täydellistä tai kapeaa erityisasiantuntemusta tai pitkää kokemusta juuri samasta tehtävästä. Myös innostusta arvostetaan. Moottorialuksella ikänsä matkannut, mutta aina purjehduksesta haaveillut voi olla parempi valinta kuin leipääntynyt lentäjäksi haikaileva konkaripurjehtija.

Kompassi: Rekrytointi ja valinta omalla työpaikalla



Kulttuuriinne sopivan hyvän tyyppin löytämisessä voit onnistua monin tavoin. Testaa kuitenkin ensin työpaikkasi käytäntöjä. Valitse a- tai b-vaihtoehto sen mukaan, kumpi kuvaa paremmin nykyistä käytäntöä:

- 1. a)** Rekrytoinnissa yritämme löytää alan tai teknologian parhaan asiantuntijan tai osaajan.

b) Kiinnitämme erityistä huomiota siihen, että palkkaamamme ihminen jakaa organisaatiomme päämäärän ja innostuu työskennellessään samoista asioista kuin mekin.
- 2. a)** Rekrytoinnissa pohdimme lähinnä osaamistarvettamme.

b) Rekrytoinnissa tunnetaan vastuuta paitsi tulevan työntekijän mahdollisuuksista onnistua työssään, myös jo työskentelevien työntekijöiden mahdollisuuksista onnistua työssään yhdessä uuden työntekijän kanssa.
- 3. a)** Luotamme siihen, että rekrytointiyritys osaa hakea meille puolestamme parhailla ominaisuuksilla varustetut työntekijät.

b) Omat työntekijämme ovat keskeisessä roolissa uusien työntekijöiden kartoitettaessa ja valittaessa.
- 4. a)** Yrityksemme maineelle on tärkeää, että houkuttelemme mahdollisimman suuren joukon hyviä työnhakijoita.

b) Meille on tärkeää, että tavoitamme juuri kulttuuriimme sopivat tyypit.
- 5. a)** Rekrytoinneissa kiinnitämme huomiota todistuksen arvosanoihin ja täydelliseen hakemukseen.

b) Pyrimme löytämään ihmiset, jotka osoittavat pystyvänsä suoriutumaan työtehtävästä, hyödyntämällä erilaisia rekrytointitapoja, joiden kautta hakijalla on mahdollisuus tuoda ilmi sopivuuttaan.
- 6. a)** Haastattelutilanteessa pyrimme kompakysymyksin saamaan selville, valehteleeko hakija osaamisestaan tai osaako hän arvata, mistä työtehtävässä on kysymys.

b) Haastattelutilanteessa pyrimme mahdollisimman paljon avaamaan yrityksemme toimintaa ja tutustumaan työntekijään, jotta saamme selville, sopisiko haastateltava yrityksemme kulttuuriin.

Jos valitsit kaikkiin tai useampiin kysymyksiin vaihtoehdon b, on rekrytointinne jo varsin työntekijälähtöistä ja ketterää. Jos vastaus useimpiin tai kaikkiin kysymyksiin oli a, on työntekijälähtöisyyteen vielä matkaa.

Kuten aikaisemmista kysymyksistä voi päätellä, ketterä ja työntekijälähtöinen organisaatiokulttuuri perustuu yhdessä tekemiseen sekä tietoon siitä, millainen työpaikka halutaan olla ja kenelle. Tämä tieto auttaa sopivien työntekijöiden tavoittamisessa ja viestimään hakijoille työpaikasta ja sen kulttuurista.

Vastaatko seuraaviin kysymyksiin kyllä vai ei?

1. Tiedämmekö, millaista kulttuuria rakennamme ja haluamme ylläpitää työpaikalla? Tunnistammeko vahvuutemme ja heikkoutemme, ja osaammeko kommunikoida nämä hakijalle?
2. Olemmeko panostaneet uuden työntekijän perehdyttämiseen? Ymmärrämmekö, että onnistunut suoritus lähtee uuden työyhteisön jäsenen perehdyttämisestä paitsi työtehtäviin, myös toimintatapoihin, kulttuuriin ja ihmisiin. Varaammeko perehdytyskaudella erityistä aikaa sparraukseen ja työtehtävissä tukemiseen?

Mikäli vastasit näihin kyllä, olette hyvässä vauhdissa kohti ketteryyttä!

Haastattelujemme mukaan ketterät yritykset panostavat sopivien matruusien metsästyksen. Rekrytoi navigoiden työntekijälähtöisyyden merimerkkien mukaan, niin onnistut varmemmin:

Ketteryys rekrytoinneissa



- Painota rekrytoitaessa hakijan kykyä oppia uutta ja kehittyä. Kiinnostusta ammatilliseen kehittymiseen korostetaan rekrytoinnissa paitsi sen takia, että se takaa yrityksen menestyksen, myös siksi, että palkatulla henkilöllä on edellytyksiä työllistyä yrityksessä mahdollisimman pitkäaikaisesti.
- Tee rekrytoinnista yrityksesi ja ammattilaistesi näköinen. Kannattaa rohkeasti kokeilla ja kysyä matruuseilta näkemystä siitä, missä ja miten oman alan asiantuntijoita voisi tavoittaa.
- Kokeile ketterästi uudenlaisia rekrytointikanavia ja valintatapoja. Yhä useammat yritykset tukeutuvat erilaisiin sosiaalisen median sovelluksiin ja kampanjoihin sopivien tyyppien löytämiseksi. Rekrytointikampanjat ovat yksi keino rakentaa mielikuvaa yrityksestä ja tehdä sitä tunnetuksi myös asiakkaille.

Case Stylehunter Oy

Stylehunterin omistamissa VILA-myymöissä on huomattu, että parhaat asiakaspalvelijat eivät välttämättä ole parhaita työhakemusten kirjoittajia. Tästä syystä rekrytointia on kehitetty toisin, Idols-henkisesti. Työnhakijoita pyydettiin piipahtamaan myymälään ja myymään itsensä. Tässä hyvin pärjänneet kutsuttiin vielä erikseen haastatteluun.

Avoimuus rekrytoinneissa



- Rakenna hyvää työpaikkaa ja kerro siitä. Sisäinen ja ulkoinen avoin kommunikointi kasvattaa työnantajan näkyvyyttä ja luo tästä positiivista työnantajamielikuvaa. Kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten yritystä kuvataan työpaikkana ja työyhteisönä eri foorumeilla. Vahva läsnäolo erilaisissa sosiaalisissa medioissa tukee myös rekrytointia, mikäli tavoitellut työntekijät seuraavat sosiaalista mediaa.
- Toteuta arvoja. Halu olla hyvä työpaikka saa haastattelemamme yritykset erottautumaan edukseen muiden työpaikkojen joukosta. Esimerkiksi perheystävälliset käytännöt ja kehittymismahdollisuudet houkuttelevat hyviä työnhakijoita.
- Kommunikoivat avoimesti ja rehellisesti valintatilanteessa. Kulttuurista ja arvoista kertominen rekrytointitulanteissa helpottaa oikean henkilön löytämistä ja valintaa. Kannattaakin kiinnittää huomiota siihen, että rekrytointitulanteissa on aikaa tutustua haastateltavaan, mutta ennen kaikkea on annettava hakijan tutustua työnantajaan ja työyhteisöön.

Vinkki: Yleensä työpaikkailmoituksissa kerrotaan, että tulevista työtehtävistä antaa tietoa henkilöstöpäällikkö tai tuleva esimies. Joissakin kasvuyrityksissä voi tulevan esimiehen sijaan soittaa tulevalle työkaverille ja kysyä tältä lisätietoa työstä ja työpaikasta.

Luottamus rekrytoinneissa



Luottamusta rakentaa valintaprosessin kokonaisuuden hyvä hallinta:

1. Ota yhteyttä kaikkiin hakijoihin ja informoi heitä rekrytointiprosessin kulusta.
2. Kohtele valintavaiheeseen päätyviä kunnioittavasti ja informoi prosessin eri vaiheista ja aikataulusta.
3. Anna muiden työntekijöiden tai tiimin jäsenten osallistua valintapäätökseen.
4. Muista valinnan jälkeen muiden hakijoiden informointi. Toimi niin, että kaikille hakijoille jää hyvä mieli ja työpaikasta hyvä mielikuva. Muista, että tällä kertaa valitsematta jääneet voivat tulevaisuudessa olla potentiaalisia hakijoita.
5. Sovi työpisteen ja -välineiden hankinnasta. Osassa haastattelemistamme yrityksistä uudet työntekijät pääsevät suuresti vaikuttamaan työvälineisiinsä (esimerkiksi tietokone, puhelin ja ohjelmistot) ja työpisteeseensä. Työvälineet ja -paikat pystytään räätälöimään jo etukäteen mahdollisimman hyvin valitun henkilön tarpeita vastaaviksi.
6. Huolehdi, että perehdytyskäytännöt on pohdittu ja vastuu perehdyttämisestä jaettu. Haastattelemissamme yrityksissä usein henkilöstöammattilainen ja lähimmät työtoverit jakavat perehdyttämisvastuuta. Työntekijä tutustuu johtajiin ja hänet esitellään laajasti muillekin ammattilaisille.
7. Koeajalla sekä työntekijä että työnantaja voivat purkaa työsopimuksen ilman irtisanomisaikaa. Kiinnitä koeajalla erityistä huomiota siihen, miten uusi työntekijä sopeutuu yrityksen kulttuuriin ja tulee toimeen työntekijöiden kanssa. Tärkeää on ymmärtää, että menestyksekkään suorituksen johtaminen alkaa koeajalla. Koeajalla onkin syytä varata aikaa paitsi työtehtävien läpikäymiseen myös avoimeen keskusteluun työhön liittyvistä tai siihen vaikuttavista asioista.

Joskus käy myös niin, että palkattu työnhakija ei soviikaan kulttuuriin. Tällöin työsuhde kannattaa rohkeasti purkaa ennen koeajan loppua.

"Esimerkiksi meillä ei haeta tänne yhtä tiettyä. Siis ei niin, et tänään me tarvitaan tämän-tyyppistä juristia, vaan me haetaan hyviä tyyppejä, jotka pystyvät kehittymään. Koska tämä maailma muuttuu niin älytöntä vauhtia, että se valmius kehittyä, ei niinkään se että mitä sä just nyt oot tehnyt, tai just nyt opiskellut, tai sun viimeinen työnkuva, niin se on paljon olennaisempaa." (Pirta Karlsson, Fondia)

Rekrytointi ja perehdytys yrityksen eri kasvuvaiheissa

Soutuvene

(1–5 työntekijän työpaikka)



Monet ketterät yritykset ovat saaneet alkunsa niin, että huonoon johtamiseen tai työn teettämisen tapoihin aikaisemmissa työpaikoissaan tympääntyneet työ- tai opiskelutoverit lähtevät luomaan itselleen mieluisaa työpaikkaa. Usein seuraavatkin rekrytoinnit tehdään mieluiten jo tutusta ammattilaisten tai tuttavien piiristä kehittäen samalla työskentelytapoja, jotka ovat kaikille mieluisia. Tuttujen ja suhdeverkostojen kautta tapahtuvaan rekrytointiin on hyvä syy, sillä erityisesti pienessä yrityksessä porukkaan tai kulttuuriin sopimaton henkilö voi vaikeuttaa yhteisön toimintaa. Jotkut ketterät yritykset suhtautuvat puolestaan varauksellisesti tuttujen rekrytointiin, koska ne haluavat pitää kaverit kavereina eivätkä sotkea työtä ja yksityiselämää liikaa toisiinsa. Kannattaa miettiä itselle ja omalle yritykselle sopiva linja ja edetä sen mukaisesti.

Yrityksen alkuvaiheessa osaamista voi ostaa myös yrityksen ulkopuolelta ja hyödyntää erilaisia verkostoja.

Purjealus

(6–19 työntekijän työpaikka)

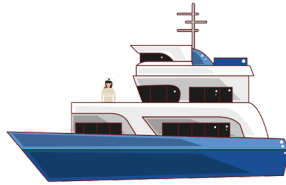


Yrityksen kasvaessa otetaan käyttöön usein monenlaisia rekrytointikanavia ja luodaan rekrytoinnin ja perehdytyksen tueksi pelisääntöjä. Ketteryyttä tavoittelevia yrityksiä tuntuu yhdistävän se, että myös jonkin verran kasvaneissa yrityksissä työntekijöitä saatetaan hakea avaamatta varsinaista työntekijähakua. Tällöin hyödynnetään saatuja avoimia hakemuksia ja mahdollisesti erilaisia osaajatietokantoja, kuten työvoimatoimiston CV-nettiä, rekrytointiyhtyritysten vastaavia palveluita ja työntekijöiden verkostoja.

Rekrytoitaessa mietitään paljon luotuja toimintamalleja, toimintakulttuuria ja ennen kaikkea organisaatiossa jo työskenteleviä ihmisiä. Uusia työntekijöitä palkattaessa hyödynnetään myös oppilaitoskontakteja. Verkostojen kautta rekrytoitaessa joudutaan joskus pohtimaan myös sitä, miten suhtautua työntekijöiden houkutteluun kilpailijalta ja samalla alalla toimivilta yhteistyöyrityksiltä. Monet tuntevat suhtautuvan houkutteluun pidättyvästi. Usein kilpailijoiden kanssa tehdään myös yhteistyötä, ja välit halutaan pitää hyvinä. Uudenlaiseen yrityskulttuuriin tuntuukin kuuluvan hyvän jakaminen ja yhteistyö myös kilpailijoiden välillä.

Risteilyalus

(yli 20 työntekijän työpaikka)



Yrityksen kasvaessa myös sen tunnettuus lisääntyy. Kannattaa muistaa, että hyvä työnantajakuva eli yleinen käsitys siitä, millainen työnantaja yritys on, voi muodostua yhdeksi keskeiseksi rekrytointivaltiksi.

Joskus avoimeen työtehtävään voi löytyä paljon hyviä hakijoita, mikä tietenkin lisää rekrytoijan valinnan mahdollisuuksia, mutta tekee samalla rekrytoinnista työläämpää. On hyvä punnita, hyödyttääkö rekrytointia enemmän suuri ja paljon valinnan mahdollisuuksia tarjoava hakijamäärä vai se, että työpaikkailmoituksessa kuvataan tehtävän vaatimukset mahdollisimman tarkasti, jolloin saadaan suppeampi joukko täsmähakijoita. Toinen mahdollinen tapa on kartoittaa hakijoita työntekijöiden verkostojen kautta ja tarjota rekrytointibonusia työntekijöille.

Oletko koskaan miettinyt, millainen mielikuva yrityksestä jää niille hakijoille, jotka eivät tällä kertaa tule valituiksi? He saattavat olla potentiaalisia hakijoita jatkossa ja mahdollisesti tulevia työntekijöitä. Varmista, että myös heille jää hyvä mielikuva yrityksestä. Eräässä haastattelussa yritykseen kaikille rekrytointihaastatteluun osallistuneille lähetettiin elokuvaliput kiitokseksi. Toimisiko tämäntyyppinen idea myös teillä?

Menestyksekkään organisaatiokulttuurin ydin kätkeytyy siihen, että löydät kulttuuriin sopivia ammattilaisia, jotka jakavat sen, mikä on olennaista työn tekemisessä työpaikallasi, ja erityisesti se, että vallitseva kulttuuri sallii näiden tyyppien pysyä hyvinä tyyppinä eli kukoistaa työssään!

"Henkilöstö kannattaa ottaa alusta asti mukaan pohtimaan, minkälainen yritys halutaan olla. Ja sitä yrityksen ID:tä ja brändiä pitäisi lähteä aika nopeasti miettimään. Monestihan on pari kaverusta, jotka perustaa firman. Niillä saattaa olla hirveen hyvä näkemys siitä, minkä näköisen firman ne haluaa tehdä. Siitä kannattaa pitää kiinni ja sitä jalostaa. Ja kun tehdään rekryjä, niin ikinä ei saa tehdä kompromissia sen kanssa, jos henkilö ei sovi kulttuuriin, ikinä. Se saa olla niin mahdottoman guru tekemään ihan mitä vaan, mutta jos se henkilö ei sovi siihen porukkaan, niin se yks mätä omena pilaa koko homman.

Rekrytoinnin onnistuminen on älyttömän tärkeätä. Siksi se oma kulttuuri pitää määritellä, että pystyt siihen peilaamaan. Koska jos ei ole mitään ajatusta kulttuurista, eikä ole tarkoitus ottaa klooneja sisään, niin... Sekin on tuhon tie, että on ihanne ja ruvetaan aina sitä kloonaamaan. Mutta se, että siellä on se arvopohja sama, että se on oikeasti motivoitunut työstään, se on kiinnostunut toimenkuvasta, se haluaa nimenomaan tehdä sitä. Ja sitten sen huomioiminen, mitä muuta on yrityksen arvoissa. Eli meillä pitää olla nörttiä, meillä pitää tehdä ratkaisuja, jotka kantaa yli huomeneen, meillä pitää olla avoin, lähtökohtaisesti kaikki on avointa, niin täällä täytyy olla avoin. Meillä pitää olla rohkeutta kokeilla uutta, koska tilanteet muuttuu koko ajan, ja me ei ketään ruveta syyttämään, että nyt tuli virhe, vaan kannustetaan, et hei mitä tästä opittiin."
(Anna Hattula, Liiketoimintajohtaja, Ohjelmistoyritys)

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen



Työntekijälähtöisillä työpaikoilla suoritusta ohjataan ruokkimalla ammattilaisten innostusta ja työn iloa. Tähän päästään panostamalla työn tekemisen puitteisiin ja viihtyisään ilmapiiriin. Innostusta ruokitaan vaalimalla kiitoksen ja hyvien suoritusten huomioimisen ilmapiiriä. Suorituksen yhteinen kehittäminen on osa jokapäiväistä työtä. Navigoimalla jo tuttujen merimerkkien puitteissa voit ohjata suoritusta työntekijälähtöisemmin myös omalla työpaikallasi:

Ketteryys suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa



- Pyri johtamismalliin, joka palvelee ammattilaisten työn tekemistä mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tarvittaessa hajauta arkipäivän työn organisointi ja tukeminen eri tahoille: työntekijälle, tiimille, projektivastaaville ja erilaisille tukihenkilöille (mentorit ja sisäiset asiantuntijaroolit). Tavoitteena on innostuksen ruokkiminen ja tarvittaessa ammatillisen tuen saaminen.
- Luo käytäntöjä, jotka tekevät näkyväksi työn arvostuksen ja sallivat työn kehittämisen työarjessa. Monet organisaatiot hyödyntävät erilaisia projektitapaamisia ja projektityökaluja, jotka mahdollistavat eri työvaiheiden seuraamisen, yhteiskehittelyn ja läpikäynnin. Esimerkiksi Scrum ja Trello tai näiden yhteiskäyttö ohjaavat tietynlaiseen työn ja projektin jatkuvaan seurantaan, jonka sivussa seurataan myös suoritusta. Samalla pohditaan, mitä haasteita tai puuttuvia resursseja suoritukseen liittyy ja miten näitä ongelmia voidaan ratkoa.
- Mahdollista jatkuva kokeileminen ja kehittäminen: kuuntele ja kerää ideoita ja osallista kehittämiseen. Anna kaikille mahdollisuuksia kehittää omaa suoritustaan ja organisaation toimintatapoja. Erilaiset viestintäkanavat voivat toimia tässä apuna.
- Suoritusta ohjatesasi ja tukiessasi huomioi ammatillinen kehitysvaihe ja ammattilaisen elämäntilanne. Auta räätälöimään tavoitetta ammattilaisen tilanteeseen sopivaksi. Tarjoa tukea jaksamiseen ja työssä kehittymiseen. Kehittäjinä voivat toimia henkilöstöammattilaiset, sisäiset mentorit tai organisaation ulkopuoliset coachit. Rohkaise työkavereita ja esimiehiä kääntymään henkilöstöammattilaisen tai mentorin puoleen, jos kollegan jaksaminen tai hyvinvointi herättää huolta.
- Anna ammattilaisille mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä. Vapaus toimia omien tavoitteiden eteen ruokkii työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ketterissä kasvuyrityksissä työntekijät voivat vaikuttaa myös siihen, miten hyvä suoritus määritellään ja arvioidaan ja miten siitä palkitaan. Tämä ylläpitää työn mielekkyyttä.

Avoimuus suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa



- Muodosta ja viestitä yhteiset ja henkilökohtaiset tavoitteet niin, että tavoitteet ovat selkeitä, realistisia ja mielekkäitä työn tekijälle. Tähän päästään parhaiten yhteisen keskustelun ja kehittämisen kautta.
- Luo aika ja tila työstä keskustelemiselle: järjestä esimerkiksi säännöllisiä tapaamisia, joissa käydään läpi projektien, tiimien tai työryhmien tilanne ja uusien projektien käynnistäminen. Samalla voidaan käydä läpi ilmenneitä haasteita tai resurssipulaa tai tarvetta kehittää koko yrityksen toimintaa uuteen suuntaan.
- Panosta jatkuvaan sparraukseen ja keskustelukulttuuriin. Avoimen kulttuurin vallitessa työhön liittyvistä haasteista voi puhua yleisellä, työsuorituksen tai työtehtävien määrän ja niihin kuuluvan ajankäytön tasolla. Tarkastele ammattilaisten kuormittumista ja keskustele työmäärästä säännöllisesti. Juttele myös siitä, ovatko tehtävät sopivan haastavia. Liian yksinkertainen ja haasteeton tehtävä ei ole mielekäs. Keskustelukulttuuri ja sparraus helpottavat myös ylisuoriutumiseen ja uupumiseen tarttumista.
- Huolehdi palkitsemisen läpinäkyvyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. Haastattelemistamme yrityksistä monet kannustavat henkilöstöä avaamaan palkkatietonsa muille, tai palkitsemisen perusteet ovat muuten läpinäkyvät. Tällöin palkoista keskusteleminen on vapaampaa, ja työntekijöillä on itse mahdollisuus arvioida palkkatasonsa oikeudenmukaisuutta suhteessa muiden palkkoihin.
- Kannusta työtovereita huomioimaan toisiaan ja antamaan palautetta. Usein vertaiselta saatu tunnustus tuntuu jopa arvokkaammalta kuin johdon taholta tuleva huomiointi.

Case Vincit

Ohjelmistoyritys Vincitissä järjestetään erityisiä palkkaviikkoja, jolloin palkkatietojensa julkaisemisen hyväksyneiden työntekijöiden palkat julkistetaan ja työntekijöitä kannustetaan ottamaan oma palkkansa puheeksi ja perustelemaan, miksi heidän palkkaansa pitäisi uudistaa.

Luottamus suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa



- Sitoudu työntekijään ja luo työpaikalle ilmapiiri, joka henkii työn ja sen tekijän arvostusta. Kuuntele työntekijää työtä organisoitaessa. Näytä esimerkkiä luottamalla muihin ja antamalla vastuuta. Luottamus syntyy vastuun jakamisesta ja positiivisesta palautteesta, joka lisää turvallisuuden tunnetta ja luo hyvän pohjan yhteistyölle.
- Näytä esimerkkiä kiitoksen antajana ja kannustajana. Pane merkille onnistumiset ja rohkeat epäonnistumiset. Juhlita tai tarvittaessa kannusta.
- Tee luottamuksellisuudesta osa arvoja ja pelisääntöjä: pelisäännöt hyvälle organisaatiokulttuurille voi tehdä yhdessä.
- Kohtaa ihminen ja tue häntä. Kun haasteita tai ongelmia tulee tai suoritus heikentyy, kohtaa työntekijä ihmisenä, kuunnellen, kysyen ja keskustellen. Varmista, että päällystö saa tukea henkilöstöammattilaisilta ja johdolta ihmisten johtamisen ongelmatilanteissa.
- Varmista, että palkitseminen kannustaa yhteistyöhön, ei haitalliseen kilpailuun. Ammattilaisille merkitsee paljon vertaisten ja organisaation johdon arvostus ja mahdollisuus tehdä yhdessä mielekästä työtä. Ketterissä organisaatioissa vältetään esimerkiksi talent management -ohjelmia ja bonuspalkitsemisjärjestelmiä, jotka syövät luottamusta saattamalla ihmiset eriarvoiseen asemaan tai kilpailemaan keskenään.

Case Wunder

Wunderissa on kehitetty yhdeksi palaute- ja palkitsemiskäytännöksi virtuaalisten halien malli, jossa jokainen työntekijä saa viikon aikana antaa tätä varten luodussa sovelluksessa vertaispalautteena viisi halausta valitsemilleen työtovereille. Haliin voi kirjoittaa vapaamuotoiset perustelut saatteeksi. Palaute jaetaan kerran kuussa. Haleilla on myös rahallinen arvo: jokaisesta virtuaalihalauksesta saa noin seitsemän euron palkanlisän, joka maksetaan muutamana kerran vuodessa arvottavana ajankohtana. Toisissa organisaatioissa on käytössä palkitsemiskaappi, joka on varustettu esimerkiksi elokuvalipuun tai suklaarasioin. Kaapista saa kuka tahansa palkita työtoverin hyvästä suorituksesta, ja syyt kerätään näkyville.

Kompassi: Suorituksen johtaminen ja palkitseminen omalla työpaikalla



Tämän taulukon avulla voit arvioida, miten suorituksen johtaminen ja palkitseminen toteutuvat työpaikallasi.

	Teemme jo näin! Mutta voisimme vielä kehittää...	Emme vielä, mutta voisimme kokeilla näin...	Emme voi/ halua tehdä/ kokeilla tätä, sillä...
1. Käymme säännöllisesti läpi työn etenemistä ja kehittämistä projektien tai osastojen sisällä ja välillä.			
2. Mitä isompia tavoitteita asetamme, sitä enemmän tarjoamme tukea niiden saavuttamiseen.			
3. Uskomme kiittämisen ja positiivisen palautteen voimaan.			
4. Olemme rakentaneet vertaiskannustamista tai -palkitsemista.			
5. Emme pidä epäonnistumista ja mokia ongelmana – jopa palkitsemme niistä.			
6. Olemme kehittäneet johtamispalveluitamme niin, että työhön saa tukea monipuolisesti eri tahoilta.			
7. Palkitseminen on läpinäkyvää ja mahdollisimman tasapuolista.			
8. Henkilöstö voi vaikuttaa johtamiskäytäntöihin ja palkitsemiseen.			
9. Ura- ja palkitsemisjärjestelmämme eivät aseta työntekijöitämme keskinäiseen kilpailuasetelmaan, vaan tukevat yhteistyötä.			

Suorituksen johtaminen yrityksen eri kasvuvaiheissa

Soutuvene

(1–5 työntekijän työpaikka)



Pienessä yrityksessä paras tapa ohjata suoritusta on jatkuva, avoin ja hyvässä hengessä tapahtuva keskustelu. Keskusteluun kannattaa varata tilaa ja aikaa, esimerkiksi ottamalla tavaksi viikoittaiset työtehtävien läpikäynnit ja näiden yhteydessä tai erikseen pidettävät fiilispalaverit. Kannustamisen ja positiivisen palautteen kulttuuria kannattaa luoda alusta lähtien. Huomioi omat ja muiden työssä onnistumiset ja palkitse myös mokista, jos ne liittyvät rohkeuteen kokeilla uusia tapoja. Kiitä!

Rakentaaksesi ketteryyttä ja kokeilevuutta kannusta ihmisiä itsenäiseen päätöksentekoon ja tekemään uusia avauksia sekä toteuttamaan niitä. Tarkkaile muiden tekemää työtä ja huomioi työn tärkeys heidän puolestaan. Käy kahdenkeskisiä keskusteluja kaikkien kanssa. Huolehdi siitä, että hektisessä kasvuvaiheessa on arjessa ja silloin tällöin juhlassa aikaa rennolle yhdessä olemiselle. Jaa tietoa yrityksen tilanteesta ja siitä, miten näet tavoitteen ja tulevaisuuden, ja kannusta muita keskusteluun ja haastamiseen. Kysy muilta, miten voit auttaa heitä onnistumaan. Kuule loukkaantumatta myös kriittisiä puheenvuoroja, jotta tiedät, missä on parantamisen varaa. Anna kriitikoille lupa lähteä parantamaan huonosti olevaa asiaa.

Älä lakkaa tekemästä edellä mainittuja asioita! Älä luota siihen, että yrityksen pienuus automaattisesti takaa tiedon kulun ja luottamuksen ilmapiirin, vaan kehitä kevyitä toimintatapoja, jotka tuovat kommunikoinnin ja luottamuksen osaksi arkea.



Kippari: Mitä pienempää yritystä kipparoit, sitä tärkeämpää on olla tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksista, erityisesti ihmisten kohtaamisessa ja kannustamisessa. Kehitä vuorovaikutustaitojasi ja kykyäsi tarkastella toimintatapoja yhdessä yrittäjäkumppaniesi tai työntekijöiden kanssa. Ongelmatilanteissa muista katsoa myös peiliin: mikä toimintamallissanne tai tavassanne määrittää suoritus on saattanut pettää, tai voisitteko tukea työntekijää jossakin vaiheessa paremmin? Tarvittaessa hanki mentori.

Purjealus

(6–19 työntekijän työpaikka)



Hieman suuremmaksi kasvaneessa yrityksessä kannattaa suunnitella toimintamalleja, joilla tuetaan toisaalta yhteisöllistä ja kannustavaa kulttuuria ja toisaalta itseohjautuvuutta ja ketteryyttä. Ajankohtaiseksi tulee pohtia, miten yhdessä tai yksinään työskentelevät ammattilaiset voivat tukea toistensa työsuoritusta. Uudenlaisia mentori- ja leader-rooleja saattaa syntyä, samoin kuin tiimejä, jotka tukevat ja ohjaavat omaa toimintaansa. Vahvista kulttuuria ja ohjaa ammattilaisia rakentamaan sitä kanssasi.

Tärkeää on huolehtia koko porukan yhteisistä tapaamisista ja pohtia kevyitä järjestelmiä, joilla opitaan toisilta tiimeiltä tai ammattilaisilta. Näin tehdään näkyväksi, miten toisten onnistuminen palvelee yhteistä onnistumista.



Kippari: Nyt on hyvä aika pohtia ja kehittää yhdessä johtamispalveluita ja palkitsemista sekä mieltä, kuka huolehtii ihmisten kohtaamisesta ja kulttuurin sanoittamisesta. Jaa vastuuta ja ota kaikki tasapuolisesti mukaan suunnitteluun. Jos ihmisten johtaminen ei ole omaa vahvuusalueitasi, mieti, ketkä yrityksessäsi voisivat auttaa tai ottaa vetovastuun hyvän työpaikan rakentamisesta.

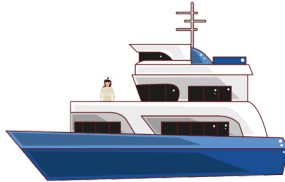


Päällystö: Oletko noussut projektijohtoon, tiimipäälliköksi, heimojohtajaksi tai esimieheksi kasvavassa yrityksessä? Minkälaista tukea olet saanut ihmisten valmentamiseen tai sparraamiseen? Sparrausta ja työnohjausta voi ostaa myös yrityksen ulkopuolelta. Lisää vinkkejä mahdollistavaan johtamiseen löydät [Innostava esimies -työkirjasta](#).

"Se, mikä istuu hirveen hyvin tässä vaiheessa, on taas tälläset ihan täysin epämuodolliset hetket. Että se mistä mä tykkään tosi paljon on se, että käydään lounaalla tai juodaan kahvit ihan kaksistaan eri ihmisten kanssa ja sitten puhutaan muustakin kuin säästä eli ihan ylipäättään Heltin asioista." (Timo Lappi, Heltti)

Risteilyalus

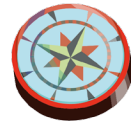
(Yli 20 työntekijän työpaikka)



Mitä suuremmaksi työpaikka kasvaa, sitä enemmän ajatustoimintaa ja organisointia luottamuksen, avoimuuden ja ketteryyden ylläpito vaatii. Varmista, ettei strategia kahlitse itseohjautuvuutta ja ketterää kehittämistä. Pidä työntekijät koko ajan mukana kehittämistyössä. Ketterät organisaatiot pyrkivät vakiinnuttamaan ainoaksi strategiaksi muutoskyvyn työntekijöiden osaamisen uudistumisen kautta.

Olennaista on miettiä, minkälainen kulttuuri ja toimintatapa tukevat organisaatiossa työskentelevien erilaisten ammattilaisten työtä. Vertaiskannustusta ja yhteisöllistä suoriutumisen tukea voidaan toteuttaa pienempien yksiköiden sisällä ja samanaikaisesti mahdollistaa keskustelu eri yksilöiden, toimipaikkojen tai osastojen välillä. Huolehdi, että kaikki saavat ajankohtaista tietoa, ja varmista, että kaikilla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Tämä voi vaatia uudenlaisten viestintäkanavien ja järjestelmien käyttöönottoa, mutta etupäässä se vaatii asennetta sitoutua valittuihin periaatteisiin.

Kompassi: Kohti innostusta - Kokeile näitä



1. Kiitä hyvin tehdystä työstä.

Havainnoi jonakin ajanjaksona tietyn ihmisen tai ryhmän työntekoa. Huomioi tilanteet, joissa on vaikeaa tai joissa on suoriuduttu erityisen hyvin. Tuo havaintosi ilmi kehumalla, arvostamalla ja vaikka pienellä muistamisella: suklaarasialla, lahjakortilla tai yhteisellä lounaalla, jossa voitte vaihtaa kuulumisia.

2. Huomioi onnistuminen.

Muistatko, koska viimeksi saitte ryhmänä tai yksittäisen työntekijän ansiosta vietyä läpi ison projektin tai puuduttavan työvaiheen? Juhlistettiinko tapausta? Jos ei, pohdi, miten tapausta voisi juhlistaa työyhteisönä! Pohdi sitten, mitä vastaavia ponnistuksia on tulossa. Avaa keskustelu jo etukäteen siitä, miten voitte juhlia, kun ponnistus on ohi?

3. Pyydä neuvoa tai kysy palautetta omaan työhön.

Vaikuttaako työsi sisältö muiden työpaikallasi työskentelevien työhön? Kysy heiltä palautetta siihen, mitä voisit tehdä toisin tai miten voit kehittää omaa tapaasi toimia.

Työntekijälähtöinen suorituksen johtaminen nivoutuu työn hyvään organisointiin arjessa ja itsenäisen päätöksenteon sallimiseen oman työn suhteen. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita yksipuolista tulostavastuun siirtoa työntekijöille. Päinvastoin, työskentelyä tuetaan seuraamalla työtä, antamalla ja keräämällä palautetta ja seuraamalla ammattilaisten jaksamista ja hyvinvointia.

Työhyvinvointi



Haastattelemissamme kasvuyrityksissä huolehditaan siitä, että työympäristö ja työvälineet ovat asianmukaiset ja että työterveyshuolto ja työsuojeluasiat ovat kunnossa. Työterveys- ja työsuojelutyössä ja sen juurruttamisessa ihmisten arkeen tehdään monimuotoista yhteistyötä luottamus- ja työsuojeluvaltuutettujen kanssa. Useassa yrityksessä työntekijöiden työhyvinvointiin panostetaan myös minimitasoa laajemmilla työterveyshuollon palveluilla, vakuutuksilla sekä liikunta- ja kulttuuriseteleillä.

Haastattelemissamme yrityksissä tämä on kuitenkin vain työhyvinvointityön jäävuoren huippu, sillä työhyvinvointia ei ymmärretä kulttuuriseteleinä tai satunnaisina työhyvinvointipäivinä. Sen sijaan työhyvinvointi nivoutuu kokonaisvaltaisesti kaikkeen toimintaan. Merimerkit ohjaavat myös työhyvinvointitoiminnassa:

Ketteryys ja itseohjautuvuus osana työhyvinvointia



Ota työhyvinvoinnin lähtökohdaksi toimiva työn organisointi: ammattilaisten hyvinvointia pitää yllä mahdollisuus tehdä itselle mielekkäitä työtehtäviä, vaikuttaa työtapoihin ja -välineisiin ja suoriutua työssä hyvin.

- Huomioi yksilölliset työtavat ja ammatilliset tavoitteet: luo kulttuuria, jossa arvostetaan erilaisuutta. Kuuntele ihmisten halua kehittyä, vaihtaa työtehtävää tai pysyä nykyisessä työssä. Huomioi työntekijöiden ammatilliset kiinnostukset ja haaveet työsuunnittelussa ja jopa asiakkaiden hankinnassa. Pyri myymään ja tuottamaan ennen kaikkea sitä, minkä parissa ammattilaiset mieluiten työskentelevät ja mitä he arvostavat.
- Rääätälöi työhyvinvointipalveluita. Tasa-arvoa ei välttämättä tuo kaikille tarjottava sama ratkaisu, vaan se, että kaikille räätälöidään omaan tilanteeseen parhaiten soivat palvelut.
- Mahdollista työntekijälähtöiset joustot työssä: salli työntekijöiden määrittää työaikaansa ja -paikkaansa niin paljon kuin työtehtävät sallivat. Tämä tarkoittaa työntekijälähtöistä työvuorosuunnittelua sekä mm. etätyömahdollisuutta, jos se muutoin käy päinsä.

- Ketteröitä työhyvinvointityötä. Monissa yrityksissä hyödynnetään vuosittain tai puolivuositteittain tehtävien kartoitusten sijaan nopeampitempoista tarkastelua, jonka tavoitteena on ilmapiirin herkkä aistiminen sekä tuen ja avun tarjoaminen mahdollisimman nopeasti työssä kuormittuville.
- Tuo luovuus ja itseohjautuvuus työhyvinvointipalveluihin. Työhyvinvointirahat kannattaa käyttää tiimin tai toimipaikan yhdessä valitsemalla tavalla. Tai kuten yksi haastateltavista toteaa: hyvinvointityö kannattaa antaa sen parhaan asiantuntijan, työntekijän, omiin käsiin.

Avoimuus osana työhyvinvointia



- Rakenna hyvinvointia tukevaa ilmapiiriä ja hyvää työyhteisöä vahvistamalla yhdessä onnistumisen kulttuuria.
- Avoin kommunikointi työpaikan tilanteesta ja näkymistä vähentää epävarmuutta ja henkistä työkuormitusta.
- Kehitä työympäristöä niin, että se edistää niin fyysistä kuin henkistä työhyvinvointia. Haastattelemissamme yrityksissä työpisteiden ergonomiasta on huolehdittu, ja työpaikka saattaa tarjota terveellisiä välipaloja, työpaikkaliikuntaa ja henkistä valmennusta.
- Luo tilaa ja aikaa ihmisten kohtaamiselle. Taukojen pitäminen on sallittua, ja työtilat mahdollistavat kohtaamisen.
- Tue itseohjautuvaa sosiaalista toimintaa. Kiinnostaako työntekijöitä elokuvakerhon pyörittäminen, bänditoiminta tai purjehdus? Tarjoa puitteet ja tue toimintaa. Tämä vahvistaa organisaation kulttuuria, yhteisöä ja osaamista.
- Hyväksy virheet ja erehdykset osana jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.

Luottamus osana työhyvinvointia



- Toimi johdonmukaisesti ja ennustettavasti, älä ole ailahteleva.
- Rakenna luottamusta huolehtimalla jaksamisesta, vaatimalla kohtuullisia ja näyttämällä itse esimerkkiä.
- Huolehdi tarvittavista työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvistä palveluista. Ne viestivät, että yritys on sitoutunut huolehtimaan työntekijöistä.
- Selkeät pelisäännöt ja läpinäkyvyys vähentävät epäoikeudenmukaisuuden kokemusta ja epäselvyyttä oman työn merkityksestä. Huolehdi kaikkien henkilöstöryhmien hyvinvoinnista ja tasa-arvon toteutumisesta.
- Tue työn ja muun elämän yhteensovittamista. Kehitä perheystävällisiä käytäntöjä. Työt hoituvat muuallakin kuin työpaikalla.
- Anna ammattilaisille mahdollisuus vaikuttaa ja päättää.

Case Vincit

Ohjelmistoyritys Vinctillä on käytössä kahden viikon välein toteutettava kuuden kysymyksen tunnelmakysely, jossa kysytään työnkuvan mielekkyydestä, tiimityön sujuvuudesta ja kuormituksesta. Kysely palautuu henkilöstöammattilaisille, jotka reagoivat keltaisiin ja punaisiin vastauksiin kysymällä, voisivatko jotenkin tukea työssä. Tavoitteena on tarjota mahdollisimman matalan kynnyksen kanava tuoda esille kysymyksiä tai ongelmia.

Työhyvinvoinnin varmistaminen eri kasvuvaiheissa

Soutuvene

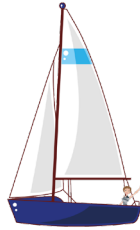
(1–5 työntekijän työpaikka)



Pienessä, erityisesti vasta perustetussa ja kasvavassa yrityksessä menee usein kovaa. Silti jo yrityksen alkuvaiheissa kannattaa pohtia, mitkä ovat juuri tässä yrityksessä työn kuormitustekijöitä ja miten kuormitusta voi vähentää. Hyvinvoinnin ylläpidosta kannattaa tehdä yhteistä ja hauskaa. Esimerkiksi yhteiset liikuntahetket, harrastukset, taukoilut, terveelliset tarjoilut tai henkiset valmennukset, työn vaatimusten ja yhteisten intressien mukaan sovituna, vahvistavat sekä yhteisön että yksilön työhyvinvointia. Lisäksi lakisääteisistä työhyvinvointia ja työterveyttä koskevista työnantajavelvoitteista tulee huolehtia.

Purjealus

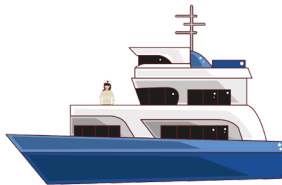
(6–19 työntekijän työpaikka)



Kasvavassa yrityksessä työntekijälähtöinen työn organisointi ja johtaminen ovat työhyvinvoinnin lähtökohtia. Huomioi olosuhteiden muutosten vaikutukset jaksamiseen ja kuormitukseen. Tämän lisäksi kasvu tekee uudella tavalla ajankohtaiseksi ja mahdolliseksi rakentaa puitteita työssä jaksamisen tarkasteluun ja huomioimiseen. Luo käytäntöjä, joilla työntekijöiden fiiliksistä pysytään kärryllä, ja kehitä ja ylläpidä toimintamalleja, jotka vahvistavat hyvinvointia arjessa. Nämä voivat liittyä taukokäytäntöihin, välipaloihin, työyhteisön hyvän energian ylläpitoon, ergonomiaan tai henkiseen kuormitukseen.

Risteilyalus

(Yli 20 työntekijän työpaikka)



Kun työntekijämäärä lasketaan useammissa kymmenissä, kippariston on vaikea pysyä kartalla kaikkien työntekijöiden kuulumisista. Työilmapiirin kartoittaminen onkin ajankohtaista. Työntekijämäärän kasvaessa lisääntyy myös erilaisuus ja työhyvinvointiin liittyvät tarpeet monipuolistuvat. Työpaikalla voi syntyä tarvetta niin ikäjohtamiselle kuin nuorten työhyvinvoinnin tukemiselle. Suuremmassakin yrityksessä kannattaa panostaa työntekijälähtöisen kulttuurin ylläpitämiseen, sillä työn hyvä ja keskusteleva organisointi sekä sparraava ihmisten tarpeista nouseva johtamistapa tukevat kaikkien työhyvinvointia. Pidä huolta siitä, etteivät ihmisten kokemusmaailmat siiloudu organisaation sisällä tai eri yksiköissä. Luo kommunikointia ja kohtaamista tiimien ja toimipaikkojen välille. Monipuolista tarvittaessa työhyvinvointi- ja johtamispalveluita.

Osaamisen kehittäminen



Muuttuvassa toimintaympäristössä paras toimintastrategia on muutoskykyisyyden vaaliminen. Osaamisen kehittäminen ja ketteryys nivoutuvat perustavanlaatuisella tasolla toisiinsa, sillä ketteryyttä tavoitellaan organisaation oppivuuden mahdollistamiseksi. Työntekijälähtöisissä yrityksissä osaaminen ymmärretään kaikkien mahdollisuutena kehittää uudenlaisia toimintatapoja, jotka saattavat muuttavassa toimintaympäristössä osoittautua menestymisen kannalta välttämättömiksi. Tämän takia työntekijälähtöisyyden painopiste onkin itseohjautuvassa jatkuvassa kehittämisessä.

Osaamisen kehittämisen käytännöt työntekijälähtöisillä työpaikoilla mahdollistavat ammattilaisten osaamisen kehittymisen, osaamisen jakamisen organisaation sisällä ja yhteisten toimintatapojen jatkuvan kehittämisen.

Ketteryys osaamisen kehittämisessä



- Ruoki innostusta: osaamisen kehittämisen kulttuuria kannattelee työstä innostuminen ja halu oppia lisää. Kasvuyrityksissä nähdään vaivaa sen puolesta, että työntekijät pääsevät työskentelemään mahdollisimman paljon niiden asioiden parissa, joita kohtaan he tuntevat intohimoa.
- Mahdollista ammatillisten haaveiden tavoittelu: korvaa vuosittaiset kehitys- ja tavoitekeskustelut tai ota niiden rinnalle jatkuva sparraus, mentorointi, uravalmennus tai itse valittavat johtamispalvelut, joilla ammattilaista tuetaan kohti tavoitteitaan ja haaveitaan.
- Luota ammattilaiseen oman osaamisensa kehittäjänä: valtuuta työntekijät itsenäisinä ammattilaisina tai tiimeinä ohjaamaan osaamisensa kehittämistä. Ammattilaisten käyttöön voi varata määrätyn summan, jonka he voivat itsenäisesti käyttää osaamisen kehittämiseen haluamallaan tavalla. Toisissa organisaatioissa myös koulutukseen käytettävä summa on työntekijöiden itsensä vapaasti arvioitavissa.
- Anna aikaa osaamisen kehittämislle; osaamisen kehittämisen mahdollistaa se, että siihen saa käyttää työaika. Tämä voi toteutua joko yhdessä sovitun tuntimäärän mukaisesti tai tapauskohtaisesti. Kehittymistavat voivat olla hyvin monipuolisia. Jotkut organisaatiot kannustavat tutkintojen ja opintokokonaisuuksien suorittamiseen, toiset mahdollistavat uusimpaan tekniseen välineistöön ja sovelluksiin tutustumisen.

Avoimuus osaamisen kehittämisessä



- Mahdollista osaamisen jakaminen. Yhdessä onnistumisen ja avoimuuden ilmapiiri tukevat osaamisen jakamista. Työntekijät oppivat tuntemaan toistensa osaamisen, kun työstä keskustellaan tiimien sisällä ja välillä.
- Tee osaamisesta läpinäkyvää. Osaamisen ja kehittämistarpeiden läpinäkyvyys ja jakaminen työtovereiden ja tiimin kesken tukee osaamisen kehittymistä. Pikaviestimiä ja sähköisiä järjestelmiä voidaan hyödyntää yhteiskehittämisen tukena:
 - Esimerkiksi Slackia ja Trelloa voidaan käyttää ideoiden keräämiseen ja jalostamiseen organisaatio- tai projektitasolla.
 - Organisaation intraa voidaan hyödyntää koulutusten annin viestimisessä muille. Läpinäkyvyys lisää luottamusta ja kannustaa muita kouluttautumaan.
 - Myös kehityskeskustelujen ammatilliset unelmat voidaan jakaa koko tiimille tai organisaatiolle tiedoksi.
- Varaa aikaa ja tilaa yhteiselle osaamisen kehittämiselle ja jakamiselle.
- Luo erilaisia tapoja jakaa osaamista yrityksen sisällä:
 - mentorointi ja sparraus
 - yksiköiden rajat lävistävät asiantuntijaryhmät tai akatemit
 - työntekijöiden blogi-kirjoitukset, sisäiset seminaarit ja koulutusmateriaalit
 - sisäiset koulutukset; ammattilaiset voivat myös itsenäisesti järjestää sisäisiä koulutuksia tai infoja osaamisensa pohjalta.

Luottamus osana osaamisen kehittämistä



- Ruoki ryhmä-älyä: kokeileva ja luova toiminta vaatii toimiakseen luottamuksen ilmapiiriä. Keskinäinen kilpailu heikentää paitsi ryhmän älykkyyttä ja kykyä toimia yhdessä, erityisesti kykyä tuoda esiin uusia ajatuksia ja toteuttaa kokeiluja. Kokeilukulttuuria tavoittelevilla työpaikoilla vaalitaan yhdessä onnistumisen kulttuuria ja vältetään eriarvoisuutta luovia ura- tai palkitsemisjärjestelmiä.
- Ruoki rohkeutta ja kriittisyyttä: hierarkia ja autoritaarinen johtajuus tuottavat usein halua miellyttää johtajaa. Epäkohtia ja rohkeita avauksia ei uskalleta nostaa esiin. Matalassa organisaatiossa ja luottamuksen ilmapiirissä kaikki näkemykset uskalletaan ilmaista ja kohdata.
- Älä jähmetä: hallinnointi, byrokratia ja ohjeistukset kangistavat toimintaa. Matala organisaatio ja arvojohtaminen mahdollistavat itseohjautuvuuden, kokeilevuuden ja jatkuvan uudistumisen. Nämä suojaavat yritystä ja työntekijöitä muutosjohtamisen tarpeelta.

- Salli erehtyminen: kokeileva ja ketterä toimintatapa on nimensä mukaisesti kokeileva. Tämä tarkoittaa sitä, että huonoja kokeiluja tai ajatuksia ei nähdä epäonnistumisina, vaan osana toimintatapaa. Myös epäonnistuneista kokeiluista voidaan palkita.
- Luovu ajoissa: kun yritys kasvaa, myös toimintatavat vaativat ajanmukaistamista. Se, mikä on pienessä yrityksessä mielekästä toimintaa, voi osoittautua yrityksen kasvaessa liian aikaa vieväksi. Esimerkiksi asiakasmäärän kasvaessa voi olla tarpeen miettiä asiakaspalvelukäytäntöjen järjeistämistä.
- Kehitä itseäsi: luottamus periaatteena näkyy myös siinä, että ketterässä organisaatiossa johto kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa, myös taitojaan ihmisten johtamisessa.

Case Plan Brothers: Kehityskeskustelu unelmien työpaikan työhaastattelun muodossa

Kaikille henkilökohtaisten tai ammatillisten tavoitteiden muodostaminen ei ole helppoa, ja tähän voidaan tarvita myös tukea. Yhä useammassa organisaatiossa kehityskeskusteluista ollaan siirtymässä monipuolisempaan uravalmennukseen. Plan Brothersissa kehityskeskustelut toteutetaan unelmien työpaikan työhaastatteluna. Kehityskeskustelun aluksi työntekijöiltä kysytään, miten ja kenen kanssa työntekijä unelmatilanteessa tekisi töitä ja minkä asian parissa. Näiden haastattelujen kautta päästään kiinni uratoiveisiin. Mikäli työntekijälle sopii, haastattelut ovat kaikkien saatavilla, jotta työtovereiden työnkuvaa voi paremmin ymmärtää. Tällöin myös myynti osaa myydä ennen kaikkea sitä, mitä ammattilainen unelmoi toteuttavansa.

Soutuvene

(1–5 työntekijän työpaikka)



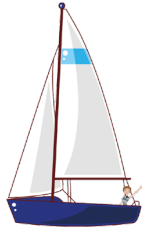
Uudessa kasvavassa yrityksessä osaaminen kasvaa yrityksen kasvun myötä.

Kaikilla riittää uutta opeteltavaa ja usein myös kiirettä. Tästä huolimatta osaamisen jatkuvan kehittämisen kulttuuria on hyvä jo ruokkia. Työntekijöiden kesken kannattaa keskustella ammatillisista haaveista sekä siitä, miten yrityksen toiminta voisi kasvaa näiden tavoitteiden suuntaisesti. Osaamista on mahdollisuus kasvattaa näihin suuntiin myös uusien rekrytointien kautta.

Jo pienessä yrityksessä kannattaa panostaa positiiviseen palautteeseen ja sparraukseen sekä siihen, että työntekijällä on mahdollisuus käyttää edes pieni osa työajastaan osaamisen tai yhteisten toimintatapojen kehittämiseen. Näin tuetaan koko työyhteisön oppimista.

Purjealus

(6–19 työntekijän työpaikka)

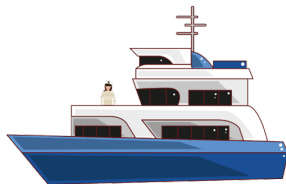


Keskikokoisellakin aluksella purjehdus on hankalaa, jos ei ole selvillä, kuka tietää tarvittavista purjeista tai uusimmista avatuista väylistä. Pienessä aluksessa ihmiset pysyvät hyvin kärryllä kunkin matruusin osaamisesta, mutta suuremmalla aluksella tai laivastossa täytyy kehittää tapoja jakaa tietoa osaamisesta. Ajankohtaiseksi tulee myös keskustella, mistä osaamisesta on hyötyä, ja ohjata kehittymistä näihin suuntiin. Myös palkitseminen kannattaa suunnitella niin, että se kannustaa osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.

Jos tavoitteena on kasvaa purjealusta suuremmaksi, osaamisen kasvattamiseen kannattaa panostaa luomalla puitteet ja pelisäännöt, jotka takaavat työntekijälle tilaa, aikaa ja resursseja osaamisen kehittämistä varten.

Risteilyalus

(yli 20 ihmisen työpaikka)



Isommalla ja jo pitkään seilanneella aluksella osa matruuseista saattaa urautua samaan tehtävään. Lisäksi osaaminen saattaa tiivistyä yksiköihin tai yksilöille niin, ettei se välity koko aluksen miehistön käyttöön. Ketterän ja työntekijälähtöisen työn organisoiminen vaaliminen kannattaa isommassakin työpaikassa. Kehittyminen kannattaa nähdä toimintakulttuuria ohjaavana arvona. Erilaiset viestintä- ja projektityöalustavat mahdollistavat osaamisen jakamisen, ja sparraava johtaminen nostaa työntekijöiden motivaatiota. Kehittymishalukkuutta tukee se, että suurempi alus tai aluskanta mahdollistaa tehtävien vaihtamisen ja työnkuvan kehittämisen organisaation sisällä.

Kompassi: Tarkastele osaamisen kehittämistä työpaikallasi



Tämän taulukon avulla voit arvioida, miten osaamisen kehittäminen toteutuu työpaikallasi.

	Teemme jo näin! Mutta voisimme vielä kehittää...	Emme vielä, mutta voisimme kokeilla näin...	Emme voi/halua tehdä/kokeilla tätä, sillä...
1. Tiedämme työntekijöidemme ammatilliset unelmat ja pyrimme auttamaan heitä saavuttamaan nämä.			
2. Panostamme kaikkien osaamisen kehittämiseen – emme vain harvojen.			
3. Huomioimme ja palkitsemme muiden auttamiseen ja opettamiseen käytetyn työpanoksen.			
4. Työntekijät voivat vapaasti osallistua heitä hyödyttävään koulutukseen.			
5. Työntekijät voivat käyttää työaika kouluttautumiseen, uuden oppimiseen, omaan projektiin tai vapaaehtoistyöhön.			
6. Hyödynnämme sisäistä mentorointia ja coachausta.			

Sitoutuminen



Henkilöstön sitoutuminen on tärkeää monesta syystä. Sitoutuneet seilorit tekevät parhaansa miehistön, matkustajien, aluksen ja päämäärän saavuttamisen hyväksi. He ovat siis motivoituneita hyvään työhön. Huonosti sitoutunut puolestaan voi levittää eripuraa tai hoitaa työnsä puolihuolimattomasti. Ylisitoutunut taas uupuu liiallisen velvollisuuden tunteen alle. Miten henkilöstön sitoutuminen pidetään hyvällä tasolla?

Sitouttaa ei voi erityisin sitouttamiskäytännöin, vaan sitoutuminen muodostuu siitä, miten miehistöä kohdellaan. Sitoutuminen onkin kahden kauppaa, sillä kippariston sitoutuminen miehistöön sitouttaa päällystön ja matruusit. Työntekijälähtöiseen ja ketterään yrityskulttuuriin pyrkivät työpaikat rakentavat alusta asti sellaista kulttuuria ja siihen istuvia käytäntöjä, jotka henkivät sitoutumista miehistöön.

Sitoutuminen on useiden tekijöiden summa, ja eri ihmiset sitoutuvat eri asioihin. Palkitsemisella ja työolosuhteilla on merkityksensä, mutta yhä useammin ihmisiä sitouttaa mahdollisuus tehdä itselle mielekästä työtä, kehittymismahdollisuudet ja hyvä työyhteisö. Työn mielekkyys kietoutuu monilla paitsi omaan osaamiseen myös työn merkitykseen yhteisölle tai yhteiskunnalle, mahdollisuuteen tehdä tärkeää, arvostettavaa ja hyvää työtä.

Ketteryys – Mahdollisuus tehdä mielekästä työtä sitouttaa




Ammattilaisuuden ymmärtämisestä kumpuava ketterä johtaminen tukee sitoutumista useammilla tavoilla.

Ketteryys -merimerkin mukaan purjehdittaessa:

- Yrityksen tavoite ja toiminta on johdettu alan ammattilaisten jakamasta käsityksestä hyvästä työstä. Työntekijöitä sitouttaa mahdollisuus tehdä hyvää työtä yhdessä yhteisen tarkoituksen puolesta.
- Työntekijällä on vapautta päättää työn tekemisen tavasta ja ohjata omaa työtään itselle tarkoituksenmukaisella tavalla. On kuitenkin huolehdittava siitä, että kaikki saavat riittävästi tukea työlleen.

Väärältä puolelta purjehdittaessa:

- Manageroivissa organisaatioissa työn merkitys hukkuu työn hallinnoinnin, kontrolloinnin, tehokkuusvaimusten tai työstä raportoinnin alle. Työtä tekevän tavoite tehdä hyvää työtä jää näkymättömiin.
- Kyvyttömyys vaikuttaa työn tekemisen tapaan tai tapaan, jolla työn tulosta mitataan, heikentää ammattilaisen motivaatiota.

- 
- Innostava työ voi johtaa siihen, että työntekijä sitoutuu liikaa ja uupuu. Työntekijälähtöisillä työpaikoilla pyritään huolehtimaan siitä, että jokainen muistaa myös muun elämän merkityksen.
 - Epätasa-arvoinen, epäasiallinen, käskyttävä kohtelu tai kiitoksen puute syövät innostusta.

Ihmiset sitoutuvat työpaikkaansa erityisesti silloin, kun organisaatio työskentelee sellaisten tavoitteiden hyväksi, jotka ovat työntekijästä tavoittelemisen arvoisia, eli kun työllä on tarkoitus. Yhä useampi yritys kasvaa tänä päivänä myös tarpeesta ratkaista jokin yhteiskunnallinen haaste tai toimia markkinoillaan eettisemmin tai kestävämmiin kun pelissä jo mukana olevat toimijat. Tällöin työn mielekkyys ja merkitys sekä työhön sitoutuminen nivoutuvat tämän päämäärän saavuttamiseen.

Lisäksi ammattilaiset sitoutuvat osaamisen ja ammattitaitonsa kehittämiseen. Ketterät yritykset sallivat työntekijöidensä keskittyä näihin. Myös hyvä ja innostunut työyhteisö sitouttaa, erityisesti jos työyhteisössä jaetaan käsitys siitä, mikä työssä on arvokasta ja keskeistä ja mitä halutaan saavuttaa.

Tarkista, oletko oppinut purjehtimaan ketteryyden puitteissa:

- Yrityksemme arvot kumpuavat ammattilaisuudesta ja ohjaavat päivittäistä toimintaa.
- Johtaminen palvelee ammattilaisten työn tekemistä ja tukee itseohjautuvaa toimintaa.
- Kiinnitämme rekrytoinnissa huomiota siihen, että valittavat työntekijät jakavat organisaation ja siellä jo työskentelevien tavoitteet.
- Ammattilaiset voivat vaikuttaa siihen, miten heidän työtään tuetaan ja suoritusta mitataan.
- Sparraava johtaminen ja työntekijälähtöiset joustot tukevat työhyvinvointia.
- Tuemme työntekijöiden kasvua ja kehittymistä ammattilaisina ja ihmisinä.

Avoin ja hyvä työyhteisö sitouttaa



Sitoutumisen edellytys on tieto siitä, mihin ollaan sitoutumassa. Tämä vaatii kaikilta osapuolilta avoimuutta ja kommunikointia.

Navigoitaessa avoimuuden puitteissa:

- Organisaation tilanteesta tiedotetaan kaikille. Johtoryhmän kokoukset ovat avoimia, tai niissä on työntekijöiden edustus. Organisaation tavoitteet ja arvot ovat selkeät ja kaikkien tiedossa.
- Pelisäännöt ovat selkeät ja toiminta on läpinäkyvää. Kohtaamiset, joissa keskustellaan työstä ja kehittämistarpeista, rytmittävät arkea ja ohjaavat tekemistä sekä tavoitteiden määrittämistä.
- Johtamiskäytännöt ruokkivat yhdessä onnistumisen kulttuuria.

Väärältä puolelta purjehdittaessa:

- Työntekijöiden sitoutumista syö epätietoisuus yrityksen tilanteesta, oman työn roolista sekä omasta asemasta ja merkityksestä työyhteisölle.
- Johdon ja hallinnon läpinäkymättömyys herättää epäilyksiä siitä, että toisiin työntekijöihin sitoudutaan enemmän kuin toisiin tai joitakin ryhmiä suositaan.
- Johtamiskäytännöt perustuvat hierarkioihin tai ihmisten kilpailuttamiseen ja vaikeuttavat yhteistyötä.

Lisäksi ammatillaisia sitouttaa mahdollisuus vaikuttaa työpaikan suuntaan ja toimintatapoihin. Ketterissä organisaatioissa tämä on mahdollista. Lisäksi hyvän ilmapiirin tietoinen ruokkiminen kannattelee samassa veneessä olemisen tunnelmaa ja sitouttaa edelleen. Ihmiset sitoutuvat toisiin ihmisiin, työyhteisöön ja työkavereihin.

Tarkista, oletko oppinut purjehtimaan avoimuuden puitteissa:

- Työntekijät saavat ajantasaista ja selkeää tietoa työpaikan tilanteesta ja voivat osallistua tai vaikuttaa johdon päätöksentekoon.
- Työpaikalla luodaan kohtaamisen ja kommunikoinnin kulttuuria erilaisin mietityin käytännöin.
- Rekrytoinneissa kommunikoimme avoimesti toimintatavoistamme ja tutustumme valittavaan henkilöön ihmisenä.

- Suoritustavoitteet määritellään yhteisesti ja palkitseminen on läpinäkyvää. Onnistumista juhlitaan yhdessä.
- Työpaikalla panostetaan erilaisin tavoin yhteisöllisyyteen, työpaikan viihtyvyyteen ja työntekijöiden hyvinvointiin työarjessa.
- Jaamme osaamista ja tietoa kehittymistavoitteista organisaation sisällä.

Työnantajan sitoutuminen sitouttaa – Luottamus on kahden kauppa



Ihmiset sitoutuvat silloin, kun he tuntevat, että heistä välitetään ja heitä kohdellaan hyvin ja oikeudenmukaisesti.

Luottamus-merimerkin mukaan purjehdittaessa:

- Arvot eivät ole arjesta irrallista retoriikkaa vaan ohjaavat kaikkea toimintaa.
- Johto sitoutuu työntekijöihinsä ja olemaan hyvä työnantaja. Joustavuuden sijaan ollaan työntekijälähtöisesti ketteriä (testaa erotatko joustavuuden ja ketteryyden, ks. s. 46–48).
- Yhteisöllinen ilmapiiri vahvistaa työntekijöiden luottamusta toisiinsa. Ihmiset kohdataan ihmisinä, ei resursseina.
- Ihmisten hyvinvoinnista huolehditaan resursoimalla työ oikein.

Väärältä puolelta purjehdittaessa:

- Organisaatio korostaa henkilöstöä tärkeänä resurssina, mutta henkilöstösuunnittelussa työntekijään ei sitouduta, vaan pyritään työnantajälähtöiseen toimintaan.
- Työnantajavelvollisuuksista ei huolehdita asianmukaisesti (esimerkiksi työsopimuksissa tai työsuhteista annetaan vääränlaista tietoa työntekijöille tai työnantajavelvoitteista luistetaan).
- Työntekijöiden työtä ja sen laatua pyritään tehostamaan kilpailuttamalla ihmisiä toisiaan vastaan.
- Työn resursointi on puutteellista.

Tarkastelemissamme ketterissä kasvuyrityksissä kiinnitetään erityistä huomiota siihen, että ihminen kohdataan ihmisenä, ei resurssina.

Tarkista, toteutuuko luottamus organisaatiossasi:

- Organisaation arvot näkyvät kaikessa yrityksen toiminnassa ja ohjaavat toimintaa.
- Olemme sitoutuneita työntekijöihimme ja pyrimme olemaan ideaalityönantaja.
- Tarjoamme hyviä työsuhteita ja hoidamme rekrytoinnit luottamuksellisesti.
- Luotamme työntekijöihimme, emme kontrollointiin.
- Mitoitamme tavoitteet ihmisten mukaan, ja tuemme ihmistä työssä sekä työn ja muun elämän yhdistämisessä.
- Luotamme siihen, että ammattilaiset ymmärtävät kehittymistarvettaan, ja tuemme heitä ammatillisten haaveiden tavoittelussa.

"Tämä tähtää kaikki siihen, että kun me saadaan ihmiset oikeesti miettimään, mikä heille on tärkeä ja oleellista ja viestimään se, jolloin me voidaan ottaa ne huomioon siellä työssä ja silloin ihmiset on motivoituneita jo sisäisesti siitä mitä he tekee. Se näkyy meillä lop-pupeleissa myös viivan alla siinä, että ihmiset itse aktiivisesti etsii alalta tietoa. He seuraa sitä, he verkostoituu eri toimijoiden kanssa, he puhuu IRC:ssä kaikkennäköisten alan gurun kanssa. Ja kun siellä on semmonen oma motivaatio, niin sitten kun se muutos tulee, oli se muutos mikä tahansa, niin meillä on jo ihmiset kartalla siitä mitä vaihtoehtoja meillä on, mikä on seuraava iso trendi. Se auttaa meitä yrityksenä kehittymään jatkuvasti kun meidän ihmiset on motivoituneita siitä työstään."

(Johanna Pystynen, Vincer)

"Otan esimerkiksi avoimuuden. Oletetaan sellainen tilanne, että olisin teidän esimies ja sitten kokisin, että meidän tiimissä ei olla avoimia. Niin en saa teitä avoimiksi sanomalla: "Hei, mä haluan että te olette maanantaista lähtien avoimempia kun te olette tänään." Vaan kyse on siitä, onko siinä organisaatiossa jotain asioita, jotka estää sen. Eli kyse on niistä käytännöistä, jotka tukee, mutta myös niitä estävien käytäntöjen terminoinnista. Toimistoympäristö sinänsä voi vaikuttaa negatiivisesti siihen avoimuuteen, jos siellä ihmiset istuu omissa huoneissaan. Ihmiset viedään koulutuksiin, jossa heitä opastetaan että olkaa avoimempia, mutta ne edelleen istuu niissä pienissä kopeissaan."

(Henkilöstöjohtaja, Ohjelmistoyritys)

"Se mihin tämän kaiken pitäisi johtaa, niin se on se luottamus. Ilman luottamusta meillä ei ole mitään. Mutta miten luottamusta rakennetaan arjessa, niin siihen on erilaisia käytäntöjä. Mun käytäntö on soittaa kaikille mun ihmisille kerran viikossa ja jutella niitä näitä. Se voi olla yksi käytäntö. Tai rupean järjestelmällisesti lupaamaan mun tiimiläisille helposti toteutettavia asioita. Ihan pieniä asioita, jotka on helppo toteuttaa ja kaikki nostaa sitä luottamuspääomaa." (Henkilöstöjohtaja, Ohjelmistoyritys)

4 Työntekijälähtöisyydellä tavoitteisiin

Tähän mennessä tässä oppaassa on tarkasteltu työntekijälähtöisen johtamisen perusperiaatteita ja pohdittu, miten näitä periaatteita voi toteuttaa ihmisten johtamisen arjessa. Lopuksi luomme vielä katsauksen siihen, mitä työntekijälähtöisyydellä voidaan saavuttaa. Sitä ennen saat vielä apuja sen pohtimiseen, erotatko työntekijälähtöisen ketteryyden joustavuudesta.

Erota ketteryys ja joustavuus

Ketteryydellä tarkoitetaan kykyä reagoida tilanteisiin ja muuttua nopeasti toimintaympäristön tai asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Ketteryys johtamiseen ja organisointiin viittaavana käsitteenä paikantuu englannin sanaan agile. Agile management voidaankin ymmärtää johtamisoppina, jota suomeksi kutsutaan ketteräksi johtamiseksi tai ketteräjohtamiseksi. Usein puhutaan myös ketterästä projektijohtamisesta tai ketterästä työelämästä.

Johtamisoppina ketteryys heijastelee työn luonteen ja työn teettämisen muutoksia, joita on ennakoitu pitkään ja joista on keskusteltu runsaasti. Jo vuonna 1984 John Atkinson ennakoi yhteiskunnallisten muutosten (teknologian kehittymisen, talouden kansainvälistymisen, omistajakulttuurista sijoittajakulttuuriin siirtymisen ja talouspoliittisten trendien muutoksen) johtavan yritysten pyrkimykseen käyttää työvoimaa yhä joustavammin.

Atkinsonin ennustuksen mukaan tulevaisuudessa yrityksen työvoima tulisi muodostumaan eri tavalla joustavista henkilöstöryhmistä: Yritys sitoutuisi ja pyrki sitouttamaan ydintyöntekijäjoukon, jonka osaaminen ja osaamisen jousto on menestyksen kannalta olennaista. Sen sijaan liitännäistyöntekijäryhmät, osa- ja määräaikaiset työntekijät, joustavat työajallaan. Hintajoustoa organisaatiot hakisivat ulkoistamalla monet aikaisemmin ”talon sisällä” tehdyt työtehtävät ja turvautumalla esimerkiksi vuokratyöntekijöihin.

Joustava työvoiman käytön malli kuvaakin hyvin viime vuosikymmeninä yleistynyttä verkostoitunutta organisaatorakennetta. Verkostoituneessa taloudessa yritykset keskittyvät kapean toimialan toimintaan ja ulkoistavat yrityksen tukitoimintoja tai eri toimitusvaiheita kumppaneille tai alihankkijoille. Lisäksi suurissa yrityksissä on 1990- ja 2000-luvuilla rakennettu uramalleja, jotka ovat keskittyneet ydintyöntekijöiden, talenttien, tunnistamiseen ja sitouttamiseen tarjoamalla näille laajemmasta työntekijäjoukosta poikkeavia palkitsemis- ja uramahdollisuuksia.

Yllä esitetyn valossa ketteryys näyttää ratkaisulta ydintyöntekijöiden osaamisen johtamisen ja sitouttamisen kysymyksiin. Ketteryydellä tavoitellaan toimintamalleja, joilla liiketoimintaa kannatteleva ydinosaaminen saadaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja kehittymään tarvittaessa uusiin suuntiin. Asiantuntijoiden sitoutuminen pyritään varmistamaan rakentamalla innostavia ja hyviä työpaikkoja. Ketteryys onkin usein yhdistelmä erityisesti teknologia- ja ohjelmistoyritysten lean-ajatteluun tukeutuvaa projektijohtamista sekä tätä työskentelytapaa tukevan avoimuuteen, asiantuntemukseen ja luottamukseen nojaavan työntekijälähtöisen kulttuurin rakentamista.

Ketteryys siis nivoutuu joustavan työvoiman käyttöön, muttei ole sama asia kuin joustavuus. Ketteryys voi kuitenkin kertoa ihmisten työelämän ja kokemusmaailmojen eriytymisestä, sillä pääasiallisesti ketterää, parhaan työpaikan rakentamisen ympärille rakentunutta johtamismallia tapaa korkean osaamisen ja luovan alan toimijoiden keskuudessa. Monissa näistä työpaikoista työsuhteet ovat vakituisia ja joustot ovat usein enemmän työntekijä- (mahdollisuus etätöihin, liukuvat työajat) kuin työnantajalähtöisiä (työnantajalähtöinen osa- tai määräaikaisuus, O-tuntisopimukset jne.). Samanaikaisesti kun ketterät yritykset pyrkivät olemaan parhaita työpaikkoja, toisilla aloilla (usein matalamman osaamistason henkilöstöryhmien kohdalla) painotetaan työnantajalähtöisiä ajallisia joustoja ja pyritään kasvattamaan työaikaa ja teettämään työ entistä edullisemmin.

Toisaalta nykyisin työelämässä myös monet työntekijät arvostavat joustoja ja työskentelevät mieluummin määräaikaisina tai osapäiväisesti ja sitoutuvat työnantajiinsa yhä vähemmän. Jos näillä työntekijäryhmillä on kriittistä osaamista, voivat joustavuus ja sitoutumisen puute muuttua myös työnantajille ongelmalliseksi. Laajeneva alustatalous, eli työn teettäminen ja tarjoaminen digitaalisten alustojen välityksellä, joustavoittaa työtä ennestään. Työtä tehdään yhä useammin yrittäjämäisesti, joko vapaaehtoisesti tai pitkin hampain.

Tässä oppaassa haluamme painottaa työntekijälähtöisen johtamisen etuja kaiken työn kohdalla. Jokaiseen työtehtävään kaikilla aloilla sisältyy tietämystä ja taitoa kyseisestä tehtävästä ja siitä ympäristöstä, jossa tehtävää suoritetaan. Jos työntekijää ei kohdella kuten ammattilaista ja oman työnsä parhaana asiantuntijana, on hänen itsensä vaikea suhtautua työhönsä ammattimaisesti. Tämän takia kontrollointi on monessa tehtävässä huonompi tapa johtaa ja organisoida työtä kuin ammatillisuuden tunteen kehittäminen.

Tällä hetkellä myös yhä useammat suuret organisaatiot pyrkivät omaksumaan ketteriä toimintamalleja ja ketteryyden periaatteita. Näin toimiessa on hyvä muistaa, että haastattellemissamme yrityksissä ketterässä johtamisessa on kyseessä työntekijälähtöisten toimintamallien omaksuminen. Tällöin on erityistä syytä kiinnittää huomiota siihen, että työntekijälähtöisesti suhtaudutaan kaikkiin yrityksen työntekijöihin, ei vain joihinkin työntekijäryhmiin.

Työn tekemisen ja teettämisen tavat muuttuvat laajempien yhteiskunnallisten aatevirtausten ja poliittisten voimasuhteiden mukana. Yritysten työvoiman käytöllä on yhteiskunnallisia eli rakenteellisia vaikutuksia. Viime vuosina muutokset työvoiman käytössä onkin yhdistetty tuloerojen kasvamiseen paitsi organisaatioiden välillä myös organisaatioiden sisällä. Ihmisten erilainen johtaminen kietoutuukin tuloerojen kasvuun ja kokemusmaailmojen eriytymiseen.

Kompassi: Tarkastele ketteryyttä ja joustavuutta työpaikallasi



Tämän taulukon avulla voit arvioida, miten ketteryys ja joustavuus toteutuvat työpaikallasi.

	Teemme jo näin! Mutta voisimme vielä kehittää...	Emme vielä, mutta voisimme kokeilla näin...	Emme voi/halua tehdä/kokeilla tätä, sillä...
Miehistöllä on mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa ja -paikkaansa.			
Olemme pohtineet palkitsemisjärjestelmämme tasapuolisuutta ja pyrkineet säilyttämään palkkaerot vähäisinä organisaation sisällä.			
Kohtelemme kaikkia henkilöstöryhmiä mahdollisimman samankaltaisesti, esimerkiksi kaikilla on mahdollisuus nauttia samoista henkilöstöpalveluksista ja käytännöistä.			
Palkkaamme lähtökohtaisesti vakituisiin työsuhteisiin.			

Työntekijälähtöisyyden edut



Johtotähti on johdattanut luotsaamaan työpaikkaasi työntekijälähtöisyyden puitteissa. Matkan aikana on voinut herätä kysymys: miksi näin tulisi toimia?

Työntekijälähtöisen johtamisen piirteitä omaksuneet työpaikat kertovat usein kartuttaneensa kalleuksia. Osalle näistä aarteista on laskettavissa hinta. Kaikkea hyvän johtamisen arvoa on kuitenkin vaikea yksiselitteisesti mitata rahassa. Yleisesti ottaen katsotaan, että työntekijälähtöisyydellä voit saavuttaa seuraavia asioita:

Työhyvinvointi



Työhyvinvointi syntyy arjessa työntekijälähtöisellä johtamisella, joka vähentää ihmisten kuormitusta ja luo pohjan tulokselliselle työnteolle. Kun työ tehdään tarkoituksenmukaisesti, turha sähläys vähenee. Työhyvinvoinnilla on havaittu olevan yhteyksiä myös tuottavuuteen. Työterveyslaitoksen arvion mukaan varhainen puuttuminen työterveys- ja turvallisuuskysymyksiin maksaa itsensä takaisin kolmin- tai jopa viisinkertaisena. Eläkevaikutusyhtiö Ilmarisen arvioiden mukaan palvelualan pk-yrityksessä yhden poissaolopäivän ennaltaehkäisy tuo 271 euroa lisää liiketulosta.

Hyvä työyhteisö



Työntekijälähtöisessä johtamisessa korostetaan avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Hyvään työyhteisöön kannattaa panostaa. Ristiriidat ja konfliktit työpaikalla syövät aikaa ja energiaa ja tulevat kalliiksi. Sosiaali- ja terveysalan ammattijärjestön Tehyn selvityksen mukaan häiriökäytös työpaikalla vaikuttaa myös konfliktin ulkopuolelle jäävien sitoutumiseen ja yritteliäisyyteen. Tehyn arvion mukaan häiriökäytös voi alentaa työntekijän työtehoa neljänneksellä ja aiheuttaa mittavia taloudellisia menetyksiä. Huono työyhteisö tai esimiestyö lisäävät poissaoloja. Samoin on havaittu, että hyvä yhteistyö tuottaa tulosta. Kun yhteistyö toimii, tietoa ja osaamista vaihdetaan ja työ on tuloksellisempaa.

Työtyytyväisyys, sitoutuneisuus ja tuloksellisuus



Johtotähdessä esitettyjen työntekijälähtöisten toimintamallien taustalla on ajatus sitoutumisen yhteydestä hyvään tulokseen. Sitouttamaan pyrkivien organisaatioiden tuloksen onkin monissa tutkimuksissa havaittu olevan parempi kuin työtä toisin organisoivien kilpailijoiden (esim. Guthrie 2001; Macky & Boxall 2008; Salanova ym. 2005). Työtytymättömyys voi johtaa liialliseen vaihtuvuuteen. Ilmarisen mukaan osajaan korvaaminen aiheuttaa arviolta 44 000 euron menetyksen. Vaikkei työntekijä irtisanoutuisi, sitoutumisen puute vaikuttaa työsuorituksen määrään ja laatuun.

Kilpailuasema ja uudistumiskyky



Työntekijälähtöisyys on yksi kasvun edellytyksistä. Vain uskomalla muidenkin kuin johtajan kykyyn tehdä yritystä eteenpäin vieviä asioita yritys voi kasvaa. Yhä suurempi osa yrityksen arvonluonnista perustuukin aineettomiin tekijöihin, kuten henkilöstön osaamiseen, innostuneisuuteen, luovuuteen ja aloittekykyyn. Työntekijälähtöisyys kannattelee ketteryyttä, uudistumis- ja innovaatiokyvykkyyttä ja näiden kautta toiminta- ja tuloskykyä.

Kuten todettua, hyvän johtamisen kokonaisvaikutuksia on vaikea mitata rahassa. Hyvien ihmissuhteiden tai hyvän työpaikan arvoa niin yrittäjälle kuin työntekijöille on hankala määrittää. Miten mitata yhdessä onnistumisen riemua? Kuinka arvottaa yhdessä opittua uutta taitoa tai tietoa?

Yhä useammalla organisaatiolla on myös muita kuin taloudellisia tavoitteita. Myös näiden arvioiminen rahassa on hankalaa. Miten arvottaa parempaa kuntoutus- tai hoivatyötä? Miten voi laskea hinnan ympäristöystävällisemmälle ratkaisulle? Miten ammatillisten unelmien toteutumista voisi mitata rahassa? Ilman tarkasti laskettavaa arvoakin samansuuntaiset haaveet paremmasta tulevaisuudesta motivoivat, sitouttavat ja ovat tavoittelemisen arvoisia.

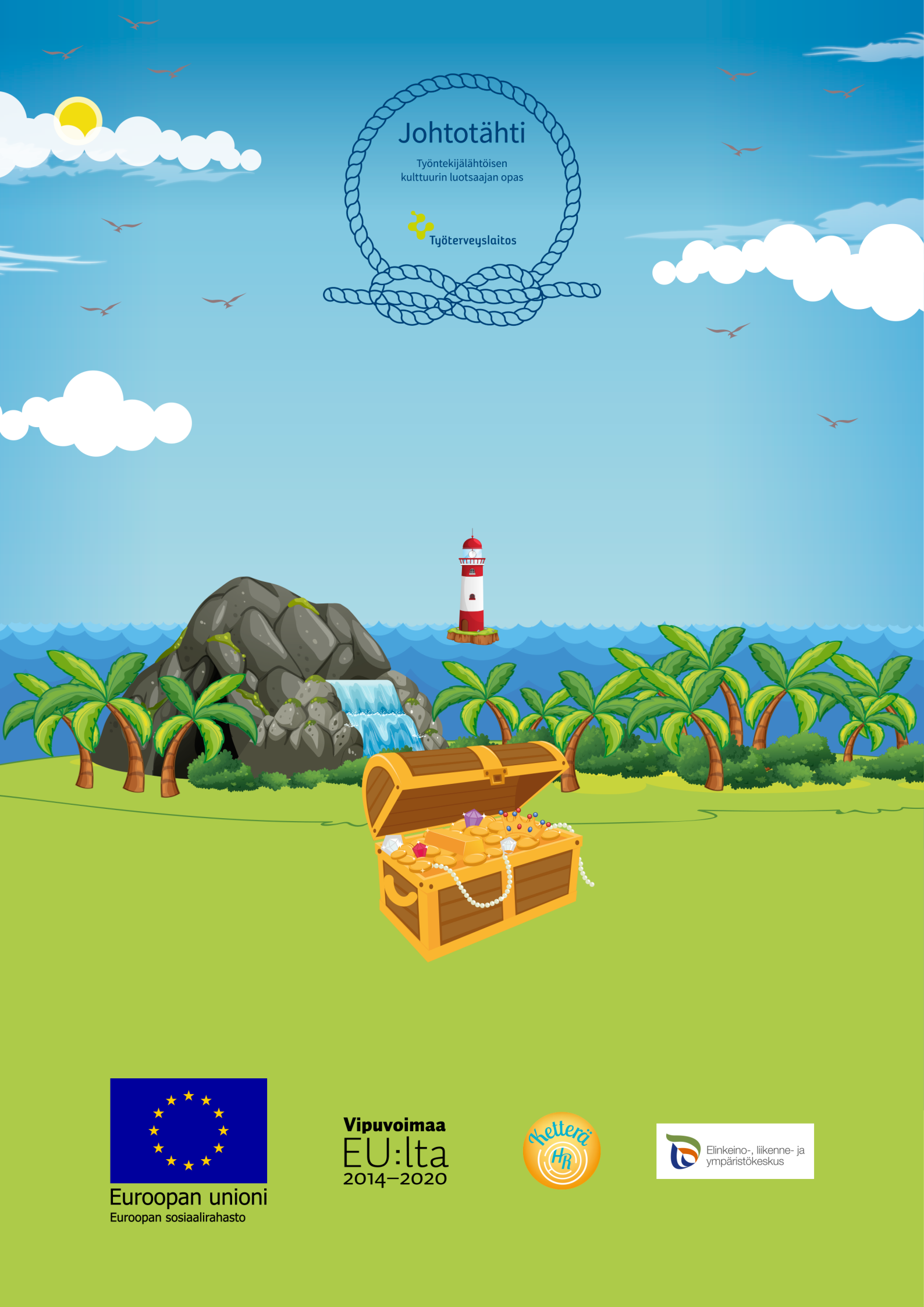
Iloista navigointia Johtotähden valaisemalla reitillä! Muista, että merille ei kannata lähteä yksin. Sen sijaan värvää matkaan luottoammattilaisten porukka, jonka kanssa yhdessä pohtien toimintatapojen uudistaminen on helpompaa!

Johtotähti

Työntekijälähtöisen
kulttuurin luotsajan opas



Työterveyslaitos



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus