

Maria-Kristiine Luts

Itseohjautuva ja osallistuva työyhteisö

Henkilöstöjohtamisen kehittäminen yritys X:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2013

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Maria-Kristiine Luts Itseohjautuva ja osallistuva työyhteisö. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen yritys X:ssä 42 sivua Marraskuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Ohjaaja Kirsti Kehusmaa
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiannosta media-alalla toimivalle yritys X:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää yrityksen teettämässä työhyvinvointikyselyssä ilmenneitä kehityskohteita käymällä läpi niiden syitä ja ratkaisuja ja löytää sopivin tapa johtaa yrityksen ainutlaatuista työyhteisöä. Keskipokokoinen 34 työntekijän yritys oli keväällä 2013 ensimmäistä kertaa teettännyt työhyvinvointikyselyn henkilöstöllään, ja yrityksen tavoitteena oli tulevaisuudessa keskittyä enemmän työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen aineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Haastattelujen analyysissä sovellettiin sisällönanalyysia ja Grounded Theory --menetelmää. Haastateltavia oli yhteensä kuusi: yrityksen toimitusjohtajan lisäksi haastateltiin esimiehiä neljältä eri osastolta. Haastattelujen tarkoitus oli syventää tutkijan tietämystä yrityksen työyhteisöstä ja henkilöstöjohtamisesta ja muodostaa pohja uuden henkilöstöjohtamismallin kehittämiseksi. Teoreettinen viitekehys koostui yleisimmistä hyväksytyistä henkilöstöjohtamisen malleista ja osallistavaa johtamista käsittelevistä tutkimuksista.</p> <p>Tutkimuksen perusteella merkittävimpiä syitä työyhteisössä ja sen työskentelyssä esiintyviin haasteisiin olivat puutteellinen tiedonkulku ja määrittelemättömät prosessit. Esimiesten mukaan tulisi lisätä avoimuutta, tehostaa tiedonkulkua yhteisiä pelisääntöjä tarkentamalla ja selvittää yrityksen strategia ja työntekijöiden roolit. Näihin asioihin keskittymällä yritys kykenee nykyistä paremmin tehostamaan tavoitteellista ja tuloksellista tekemistä ja lisäksi parantamaan työntekijöidensä hyvinvointia.</p> <p>Lisäksi yhtenä tärkeimmistä huomioista oli mahdollisuus työntekijöiden osallistamisesta keskusteluun, ideointiin ja päätöksentekoon. Yritys X:n pienehkössä, luovassa ja määrätietoisia yksilöitä sisältävässä työyhteisössä on hyödynnettävä juuri näitä ominaisuuksia kehittämällä toimivat pelisäännöt, joilla kuitenkin varmistetaan avoin keskustelu ja vapaus tehdä työtä. Tämän tiedon pohjalta tutkija kehitti itseohjautuvan ja osallistavan työyhteisön mallin, jota yrityksen on mahdollisuus soveltaa ja lähteä kehittämään tulevaisuuden henkilöstöjohtamisessaan.</p>	
Avainsanat	henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, itseohjautuvuus, osallistava johtaminen

Author(s) Title	Maria-Kristiine Luts Self-Management and Employee Involvement in Work Community
Number of Pages Date	Developing Human Resource Management in Company X 42 pages November 2013
Degree	Bachelor of Business Administration (BBA)
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor(s)	Kirsti Kehusmaa, Principal Lecturer
<p>The present thesis was commissioned by company X, which operates in the field of media and communications. In spring 2013 the company of 34 employees, had for the first time conducted an inquiry among the employees concerning their wellbeing and job satisfaction. The purpose of the present thesis was to discover the reasons for the challenges that came up in the inquiry concerning HRM. The study aimed at answering the following research question: how to manage a highly creative and, at the same time, commercially dependent work community?</p> <p>Qualitative research model and theme interviews were applied in the research. The analysis was based on contents analysis model and Grounded Theory –method. Company’s CEO and five other managers from four different departments were interviewed. The purpose of the interviews was to deepen the knowledge of the researcher about how human resources were managed, so that a basis for a new model of human resource management could be developed. The theoretical framework consisted of research literature of the most popular and accepted human resource models and high involvement management.</p> <p>The research showed that some of the main challenges inside the work community were a weak flow of information and undefined processes. According to the respondents, the key solutions to these problems were operating in a transparent way, agreeing on basic ground rules and explaining the strategy and processes to the employees.</p> <p>Additionally, one of the most important observations that came up in the interviews was the possibility to have the employees involved in the discussion and decision-making. In the relatively small and creative work community, there is a chance to utilize these inner strengths by, for example, developing the ground rules that ensure the freedom of work and open discussion. On the basis of this knowledge and theories of high involvement management, a model of self-management and employee involvement was developed and this model can be applied in the company’s human resource management in the future.</p>	
Keywords	Human Resource Management, employee wellbeing, self-management, high involvement management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	HR strategisena kilpailutekijänä	2
2.1	HR:n uusi rooli	2
2.2	Henkilöstöjohtamisen malleja	4
2.2.1	Michiganin malli	5
2.2.2	Harvardin malli	5
2.2.3	Guestin malli	6
2.2.4	Ulrichin nelikenttämalli	7
2.2.5	Yhdistelmämallit	11
2.3	Osallistava johtaminen	12
3	Tutkimuksen toteutus	14
3.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus	14
3.2	Teemahaastattelu	15
3.3	Haastattelujen käytännön toteutus	16
3.4	Sisällön analyysi	17
4	Kehityskohteista vahvuudeksi	19
4.1	Henkilöstöjohtamisen lähtötilanteesta ja työhyvinvointiprojektista	19
4.2	Strategian selkeyttämisellä motivaatiota ja työtehoa	20
4.3	Rivityöntekijästä esimieheksi	22
4.4	Yksilönjohtamista ryhmässä	23
4.5	Pelisäännöt ”hallittuun kaaokseen”	24
4.6	Työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet	26
5	Itseohjautuvan työyhteisön kehittäminen	28
5.1	Lähtökohdat ja vaikuttavat tekijät	28
5.2	Itseohjautuva ja osallistuva malli	32
5.3	Yksilön vahvuuksien hyödyntäminen	34

6	Lopuksi	36
6.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja kehitysehdotukset	36
6.2	Luotettavuus ja eettisyys	38
6.3	Itseohjautuvan ja osallistuvan mallin soveltaminen ja jatkotutkimukset	39
	Lähteet	40

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja lähtökohdat

Pääsin keskustelemaan yritys X:n kanssa mahdollisesta opinnäytetyön toimeksiannosta, kun suoritin ammattiharjoitteluani yrityksessä. Sain tietää, että sillä ei ole varsinaista henkilöstöhallintoa ja talousjohtaja oli hoitanut tähän mennessä päivittäiset hallinnolliset asiat varsinaisen työnsä ohessa. Yritys X on ulkomaalaisen media-alalla toimivan yhtiön tytäryhtiö ja yrityksessä työskentelee 34 henkilöä. Emoyhtiön puolelta yritykselle ei ollut aikaisemmin tarjottu riittäviä resursseja tai tukea työyhteisön kehittämiseen välttämättömien henkilöstötoimintojen ylläpitoa lukuun ottamatta.

Yrityksen suunnitelmissa oli jo silloin lähteä panostamaan henkilöstöön enemmän, ja harjoitteluni alkuvaiheessa yritys teetätti työhyvinvointikyselyn kaikilla työntekijöillä. Sain siitä idean lähteä syventämään aihetta ns. jatkotutkimuksella, jossa haastattelisin esimiehiä työhyvinvointikyselyn tuloksia heijastaen. Tutkimuksen keskiössä olisivat kehityskohteiden syyt ja vaikutukset, sekä yrityksen henkilöstöjohtaminen nyt ja tulevaisuudessa. Halusin kiinnittää huomiota kyselyssä esille tulleisiin haasteisiin ja siihen muutokseen, joka työyhteisössä täytyy tapahtua, jotta nämä kehityskohteet saataisiin käännettyä vahvuuksiksi.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on vastata ongelmaan, *miten johtaa luovaa ja myyntikeskeistä työyhteisöä*. Lähdin työn varhaisessa vaiheessa taustatyötä tehdessäni selvittämään eri teorioita HR-prosesseista ja henkilöstöjohtamisesta. Muotoilin aluksi työni HR-prosessien kehittämishankkeeksi, mutta työprosessin edetessä ja erityisesti tutkimushaastattelujen aikana tutkimusongelma muovautui laaja-alaisemmaksi. Ymmärsin, kuinka iso muutos yrityksellä on edessä, ei pelkästään konkreettisissa HR-prosessien rakentamisessa vaan myös koko työyhteisössä ja henkilöstöjohtamiskulttuurissa.

Halusin luoda tehokkaan mallin uudentyyppiselle henkilöstöjohtamiselle yritys X:n kaltaisessa tiiviissä, luovassa ja myyntihenkisessä työyhteisössä. Lisäksi halusin tuoda näkökulmaa siihen, mikä vaikutus henkilöstöjohtamisella voi olla koko yrityksen tuottavuus-

teen ja kilpailukykyyn. Viimeiseksi mainitun aiheen käsittely ei ole ensisijaista, mutta se liittyy suuresti uuden henkilöstöjohtamismallin kehittämiseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni on eräänlainen kehittämishanke. Se koostuu tässä luvussa esitetystä tutkimusongelmasta ja seuraavien lukujen sisällöstä, eli tutkimukseen kerätystä teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksen toteutuksen raportoinnista ja tutkimustuloksista. Viimeisenä on kehittämishankkeen tuloksena syntynyt oma tuotos ja loppukappale.

Seuraavassa luvussa tuon esille henkilöstöjohtamisen taustaa, sen kasvavaa merkitystä yrityksen strategiassa, valtavirtakirjallisuudessa esiintyviä henkilöstöjohtamisen malleja ja osallistavan johtamisen tutkimusta. Luvussa kolme esittelen tutkimuksessani käytettyjä menetelmiä ja sen käytännön toteutusta. Edelleen, luvussa neljä referoin ja analysoin tutkimushaastattelujen sisältöä tärkeimmiksi nousseiden teemojen pohjalta, ja luvun viimeisessä kappaleessa vedän yhteen työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Viidennessä kappaleessa esittelen tutkimusprosessini aikana syntyneen tuotoksen eli itseohjautuvan ja osallistuvan työyhteisön mallin, joka pohjautuu tutkimaani teoriaan, työhyvinvointikyselyyn ja yrityksen esimiesten haastatteluihin.

2 HR strategisena kilpailutekijänä

2.1 HR:n uusi rooli

Vuosien saatossa HR:n rooli organisaatiossa on muuttunut paljon. Aikaisemmin HR nähtiin ikään kuin erillisenä henkilöstön työsuhteasioita hoitavana osastona ja sen tehtävät käsitettiin pääasiassa hallinnollisiksi. 1960-luvulta 1980-luvulle saakka käytettiin yleisesti englanninkielistä termiä 'personnel management' eli 'henkilöstöhallinto'. Viimeisten vuosikymmenten aikana termistä 'HRM' eli 'human resource management', parhaiten käännettynä 'henkilöstövoimavarojen johtaminen', on tullut suositumpi. Tämä terminologiassa tapahtunut muutos kuvaa itse alalla tapahtunutta murrosta, jonka aikana henkilöstöä on alettu nähdä yritykselle arvoa tuottavana resurssina kuin välttämättömänä, hallittavana kulueränä. Viitala (2007, 21) määrittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen ”toiminnoiksi, joilla säädellään henkilöstövoimavarojen määrää, varmist-

taan yritykselle tarpeellinen osaaminen ja ylläpidetään henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota”. Hän erottaa HRM:n kokonaisuuden aikaisempia henkilöstöhallintotoimintoja paljon dynaamisemmaksi ja monisävyisemmäksi toimintakentäksi. (Tyson & York 2000, 50; Viitala 2007, 21.)

Jos aikaisemmin henkilöstöhallinnollisten toimintojen on nähty pahimmillaan jopa jarruttavan organisaation menestystä niistä syntyvien kustannusten vuoksi, niin nykyään henkilöstöä pidetään yhä merkittävämpänä voimavarana, joka voi parantaa yrityksen suorituskykyä. HR:sta on alettu puhua osana yrityksen strategiaa, ja menetelmiä sen, niin yritykselle kuin yrityksen sidosryhmille, luoman arvon mittaamiseksi on alettu kehittää. (Tyson & York 2000, 50; Becker, Huselid, Ulrich 2001, 2–3.)

Osasyynä HR:n ja todellisuudessa koko johtamiskulttuurin murrokselle on nähty liiketoiminnan nopea kansainvälistyminen ja kilpailun lisääntyminen. Kilpailu niin asiakkaita kuin myös esimerkiksi Suomessa hupenevasta työvoimasta on viime vuosien aikana lisääntynyt. Organisaatioiden täytyy kyetä löytämään, sitouttamaan ja pitämään juuri niille parhaat osaajat, joiden tietotaito toimii yrityksen kilpailutekijänä ja joiden suoriutumisesta yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen on kiinni. (Moisalo 2011, 18–20; Kauhanen 2009, 16.)

Yritykset ovat perinteisesti toteuttaneet henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää hyvin eri asioita painottaen. Osa yrityksistä saattaa keskittyä lähinnä työhyvinvointiin, kun taas osa saattaa pitää ns. matalampaa profiilia hoitaen rutiinomaiset henkilöstösuunniteluun liittyvät tehtävät. Joidenkin yritysten HR-osastot voivat olla erityisesti paneutuneita työmarkkinasuhteisiin, ja osa yrityksistä on saattanut päättää ulkoistaa kaikki HR-toimintonsa. (Tyson ym. 2000, 51). Liukuva fokus HR-tehtäväkentällä voi asettaa haasteita nykyään korostetulle kokonaisvaltaiselle ja strategisesti merkittävälle henkilöstöjohtamiselle.

Kuitenkin enemmän merkitystä kuin sillä, mitä osa-alueita HR-osastot painottavat, on sillä, ovatko nämä osa-alueet ja niiden toteuttamiseen liittyvät tavoitteet linjassa yrityksen strategian kanssa ja käsittelevätkö ne henkilöstöä arvokkaana voimavarana. (Becker ym. 2001, 3–4). Toisin sanoen voivatko ne samalla tuoda arvoa niin työntekijöille, esimiehille kuin myös organisaation asiakkaille ja omistajille sekä kasvattaa yrityksen kilpailukykyä pidemmällä tähtäimellä. Uuden HR:n eli strategisen henkilöstöjohtamisen lähtökohtana on, että organisaation kriittisten kilpailutekijöiden, kuten brändin,

rahoitusaseman, suhteiden ja johtamisen, laadun ohessa ”henkilöstövoimavarat ovat yrityksen keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta” (Hendry & Pettigrew 1986 teoksessa Viitala 2007, 23).

Henkilöstöjohtamisen työkentässä näkyvän muutoksen pohjimmainen idea on, että pelkkien sovittujen ja lain määäämien HR-toimintojen suorittaminen ei riitä, ellei niiden tuomaa hyötyä voida todentaa. Tämä edellyttää HR-asiiantuntijoilta ja yrityksen muilta johtohenkilöiltä ja esimiehiltä lisääntyvässä määrin tehokasta yhteistyötä ja sitä, että HR-osastoa ei nähdä erillisenä yksikkönä. ”Yksinkertaistaen voi sanoa, että henkilöstöasioissa muutos on ollut tiukasta valvovasta byrokraatista joustavaan ja yksilölliseen moniosaajaan. Aiemmin tärkeitä oppaita olivat työehtosopimukset, henkilöstöpolitiikat, henkilöstökäsikirjat ja lakikirja. Nyt tärkeiksi ovat tulleet strategiat, standardit ja suunnitelmat.” (Moisalo 2011, 20.)

Pelkän työnteon sijaan on alettu arvostaa pitkäjänteisiä tuloksia, tavoitteiden saavuttamista ja joustavuutta muutostilanteissa. Johtamisen ohjeet otetaan ennemminkin yrityksen senhetkisen ja tulevan liiketoiminnan tarpeista kuin ennalta kirjoitetuista sopimuksista. Tulevaisuutta pyritään kyllä ennakoimaan strategioilla ja suunnitelmilla, mutta henkilöstöjohtamisessa päätöksiä pystytään tekemään nopeammin, kun niille voidaan hakea arvokkaat ja hyödylliset perusteet koko organisaation kannalta. (Moisalo 2011, 19.)

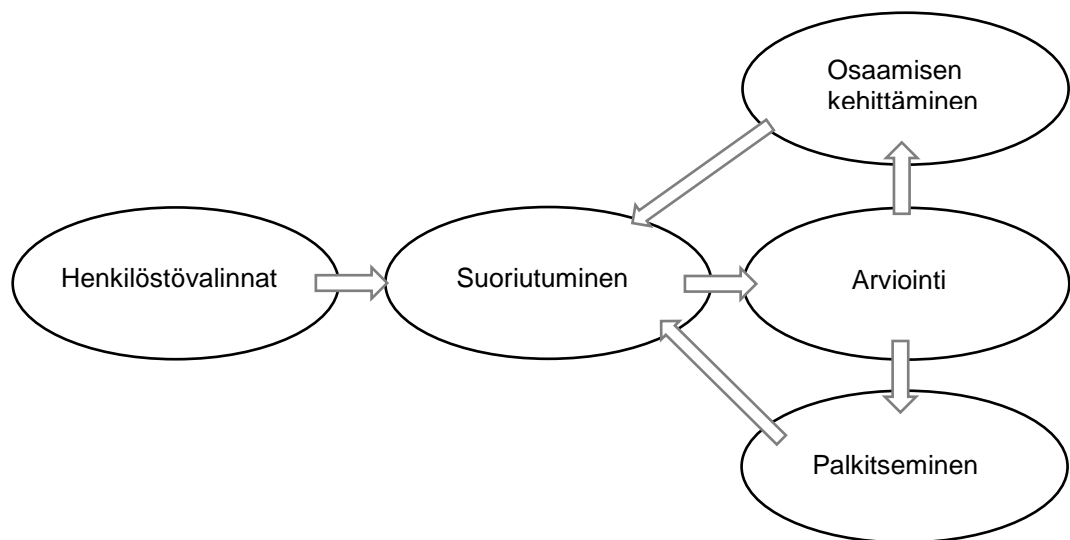
2.2 Henkilöstöjohtamisen malleja

Kun puhutaan HR-prosesseista tai henkilöstötoiminnoista, viitataan usein siihen yrityksen toimintakokonaisuuteen, jossa käsitellään rekrytointia, perehdyttämistä, palkitsemista, henkilöstön kehittämistä, hyvinvointia jne. (Viitala 2007, 21). Viitala huomauttaa, että toiminnoista ja prosesseista puhumisessa on ero: prosessit eivät ole yksittäisiä toimintoja vaan osa toimintoketjun jatkumoa. Käsitettä HR-prosessit on lisääntyvässä määrin alettu käyttää, sillä henkilöstöjohtaminen halutaan hahmottaa liiketoiminnan ydinprosesseja tukevana, jatkuvana kehittämistyönä. (Viitala 2007, 22.)

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää on pyritty kuvaamaan monilla sen eri ominaisuuksia ja vaikutussuhteita korostavilla malleilla. Seuraavassa esitellyistä näistä muutama merkittävä.

2.2.1 Michiganin malli

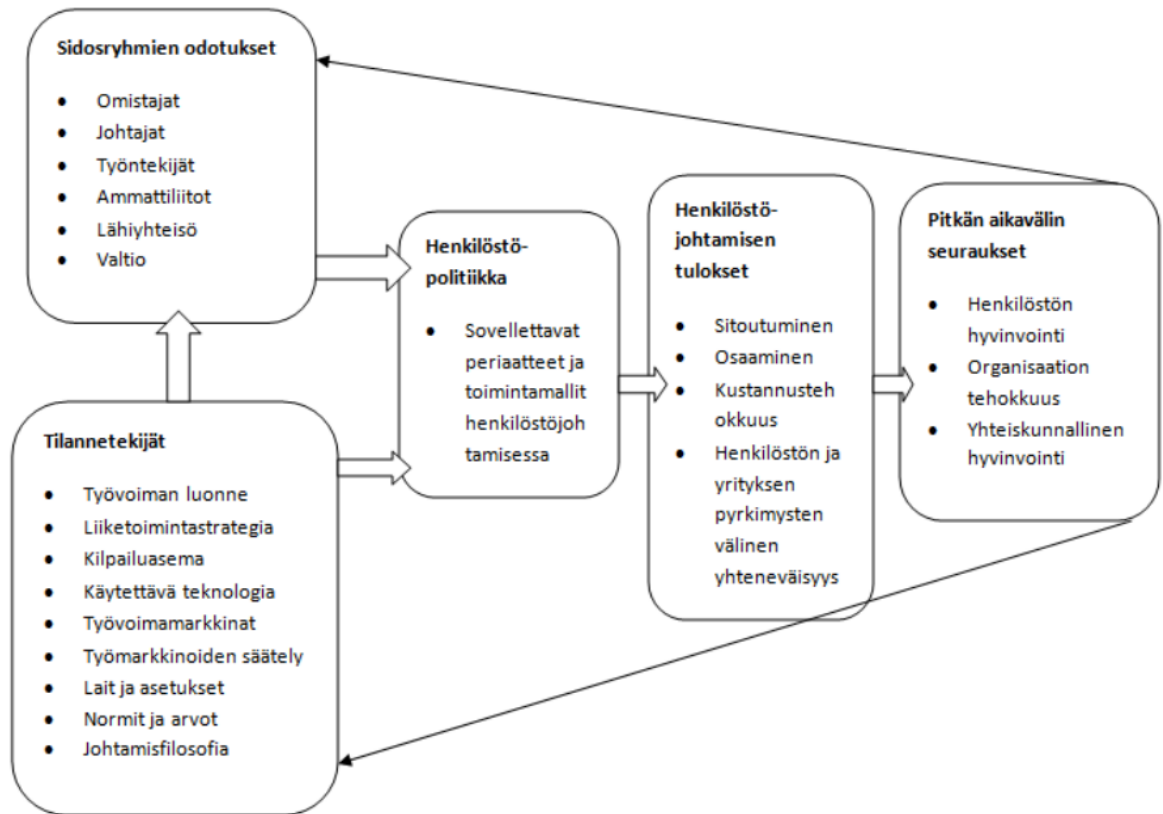
Fombrun, Tichy ja Devanna (1984, teoksessa Viitala 2007, 25) esittävät mallinsa avulla vaikutussuhteita henkilöstöjohtamisen tärkeimpien tehtäväalueiden välillä (kuvio1). Tällä tavalla he haluavat korostaa näiden tehtäväalueiden yhteensopivuuden merkitystä. Heidän mukaan HR-prosessi koostuu neljästä eri osasta: henkilöstövalinnat, arviointi, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen. Nämä kaikki elementit vaikuttavat toisiinsa ja voivat toimiessaan hyvin yhdessä parantaa organisaation suorituskykyä. (Viitala 2007, 25.)



Kuvio 1. Henkilöstövoimavarojen keskeiset elementit Michiganin mallin mukaan (Fombrun ym. 1984, teoksessa Viitala 2007, 27).

2.2.2 Harvardin malli

Beerin, Spectorin ja Lawrencen (1984, teoksessa Viitala 2007, 26) Harvardin yliopiston malli kuvaa ulkoisia tekijöitä, joiden vaikutuksesta yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen voi muuttua (kuvio 2). Nämä ulkoiset tekijät on jaettu kuuteen eri kategoriaan: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, näiden valintojen tulokset henkilöstön kannalta, pitkän aikajänteen seuraukset niin henkilöstön, organisaation kuin yhteiskunnan kannalta sekä näiden seurauksien vaikutus takaisin sidosryhmien odotuksiin ja tilannetekijöihin.



Kuvio 2. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Viitala 2007, 26, kuvio teoksesta Mäkinen, Ulla 2011, 22).

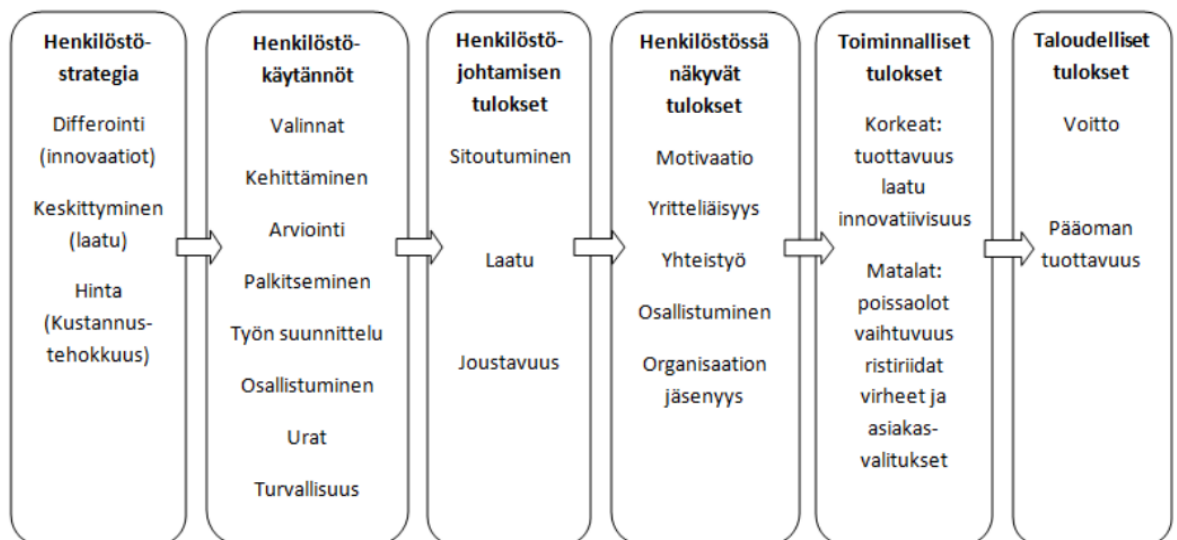
Vaikuttavia tilannetekijöitä voivat olla esimerkiksi yrityksen senhetkinen liiketoimintastrategia, kilpailuasema markkinoilla, työmarkkinoiden tilanne ja käytössä oleva teknologia. Sidosryhmistä tärkeimpinä mainittakoon työntekijät, asiakkaat ja omistajat. Nämä yhdessä vaikuttavat siihen minkälaista henkilöstöpolitiikkaa yritys harjoittaa, mitä malleja on käytössä, mitä tavoitteita toiminnalla on jne. Henkilöstöjohtamisen hyvinä tuloksina henkilökohtaisella tasolla voidaan nähdä esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Organisaation tasolla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta ja yhä parempaa suoriutumista osajilta. Pidemmällä aikatahlalla onnistuneen henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tehostaa ja parantaa organisaation kilpailu- ja suorituskykyä ja Harvardin mallin mukaan myös yhteiskunnallista hyvinvointia. (Viitala 2007, 25–26.)

2.2.3 Guestin malli

David Guest (1989, 1997, teoksessa Viitala 2007, 27) osoittaa mallillaan (kuvio 3), että hyvien henkilöstötoimintojen avulla voidaan parantaa yksittäisten työntekijöiden ja koko organisaation suorituksia. Henkilöstöjohtamisen tulee olla johdonmukaista yrityksen

liiketoimintastrategiaan nähden, jolloin tavoitteet ovat yhtenevät niin liiketoiminnassa kuin henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstökäytäntöjen tulee olla myös keskenään yhteensopivia ja toisiaan tukevia. Esimerkiksi jos tavoitteeksi asetetaan henkilöstön osaamisen kehittäminen, täytyy luoda edellytykset tälle esimerkiksi kouluttautumismahdollisuudella.

Onnistuneen henkilöstöjohtamisen tuloksia malli tarkastelee niin henkilökohtaisella kuin organisaatiotasolla. Henkilöstössä näkyviä korkeita tuloksia ovat esimerkiksi motivaation kasvaminen ja osallistumisen lisääntyminen, organisaatiotasolla hyötyinä voidaan nähdä korkeampi tuottavuus ja innovatiivisuus. Sen sijaan matalia tuloksia eli epäonnistuneen henkilöstöjohtamisen seurauksia ovat lisääntyneet poissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus ja ristiriidat yrityksen sisällä. Myös taloudellisia vaikutuksia voidaan mitata yrityksen tekemässä voitossa ja pääoman tuottavuudessa. (Viitala 2007, 26–27.)

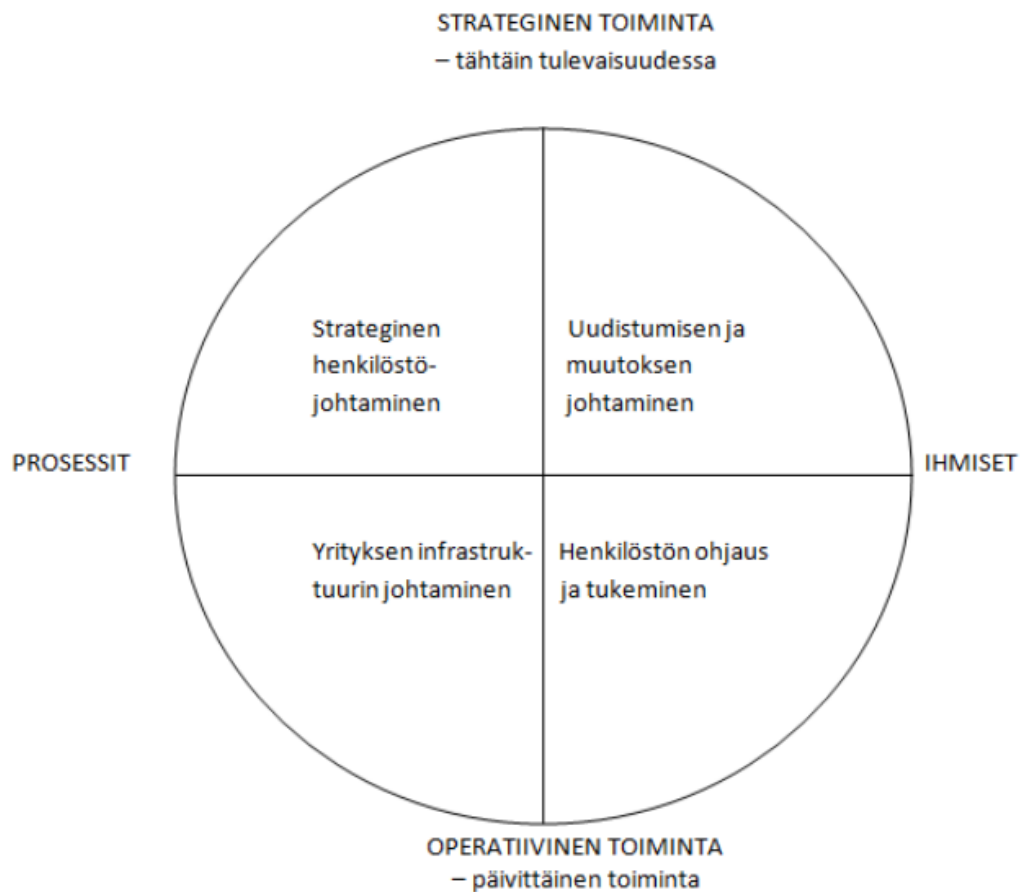


Kuvio 3. Guestin malli henkilöstöjohtamisesta (Viitala 2007, 27, kuvio teoksesta Mäkinen, Ulla 2011, 23).

2.2.4 Ulrichin nelikenttämalli

Ulrich näkee henkilöstöjohtamisessa tapahtuvassa muutoksessa tärkeänä nykyisen kilpailu- ja toimintaympäristön haasteisiin vastaamisen ja HR:n liiketoiminnalle tuoman hyödyn todentamisen ja mittauskelpoisuuden. (Ulrich 1997, 43–44).

Ulrich esittää HR:n roolit uudella tavalla, siten että niiden avulla yrityksen johto pystyy yhdessä henkilöstöammattilaistensa kanssa luomaan kilpailukykyisen organisaation ja todentamaan onnistuneen henkilöstöjohtamisen luoman arvon. Hän jakaa henkilöstöjohtamisen tavoitteet neljään kenttään (kuvio 4). Akselin yläpuolella ovat pitkän tähtäimen tavoitteet, joilla on ns. strateginen paino, ja alapuolella lyhyen tähtäimen tavoitteet, jotka ovat enemmän operatiivisia. Akselin oikealla puolella korostuvat ihmisiin liittyvät ja vasemmalla prosesseihin liittyvät toiminnot. (Ulrich 1997, 47.)



Kuvio 4. Ulrichin henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation luomisessa (Viitala 2007, 29, kuvio teoksesta Mäkinen, Ulla 2011, 25).

Ulrichin mukaan työn tavoitteiden täytyy olla selvillä, ennen kuin lähdetään määrittelemään rooleja ja tehtäviä. Hän laittaa onnistuneen henkilöstöjohtamisen ja sen avulla kilpailukykyisen organisaation luomisen edellytykseksi sen, että henkilöstöammattilaiset kykenevät toimimaan kaikilla näillä neljästä kentästä tavoitteiden mukaisesti. Tämän lisäksi toiminnan ja tavoitteiden täytyy tukea toisiaan niin strategisella eli pidemmällä aikavälillä kuin myös operatiivisella eli päivittäisjohtamisen tasolla. (Ulrich 1997, 46; Viitala 2007, 28.)

Rooli	Tavoite	Nimike	Tehtävä
Strategisen henkilöstövoimavarojen johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strateginen kumppani	Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittaminen: organisaatioanalyysi
Yrityksen perusrakenteiden/infrastruktuurin johtaminen	Tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luominen	Hallinnollinen asiantuntija	Organisaatio-prosessien uudelleensuunnittelu: jaetut palvelut
Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen/tukeminen	Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kasvattaminen	Henkilöstön kehittäjä	Henkilöstön kuunteleminen ja sen tarpeisiin vastaaminen: voimavarojen tarjoaminen henkilöstölle
Muutoksen ja uudistumisen johtaminen	Uudistuneen organisaation luominen	Muutoksen edistäjä	Muutoksen ja uudistumisen johtaminen: muutoksen varmistaminen.

Kuvio 5. Ulrichin henkilöstöjohtamisen roolit eriteltynä niiden tavoitteisiin, nimikkeisiin ja tehtäviin (Ulrich 1997, 47).

Ulrichin mukaan nämä henkilöstöjohtamisen neljä roolia ovat paremmin ymmärrettävissä, kun kukin niistä jaetaan kuvio 4 mukaisesti roolin mukaisiin tavoitteisiin, niihin liitettäviin tyypillisiin nimikkeisiin tai mielikuviin ja niiden suorittamiseen liittyviin tehtäviin (Ulrich 1997, 48).

Strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävä on henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen liittäminen yrityksen liiketoimintastrategiaan. Yhdenmukaiset, strategiaan pohjautuvat ja onnistuneet henkilöstöprosessit voivat tukea yritystä sen liiketoimintastrategioiden tuloksellisessa toteutuksessa ja edistää kilpailukykyä. Ulrich kutsuu henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittamista organisaatioanalyysiksi. Organisaatioanalyysin hän määrittelee prosessiksi, jonka avulla toimivat henkilöstökäytännöt ja organisaation vahvuudet ja heikkoudet voidaan todentaa. Näin ollen henkilöstöammattilaiset toimivat yrityksen ns. strategisena kumppanina ja voivat auttaa yritystä ensiksi: mukautumaan nopeammin ja helpommin strategiaan muutoksiin, koska strategia on purettu toimiviksi käytännöiksi, toiseksi: vastaamaan paremmin myös asiakkaiden tarpeisiin, sillä asiakaspalvelustrategiat on muokattu selviksi toimintaperiaatteiksi, sekä kolmanneksi: hyötymään taloudellisesti strategian tehokkaamman toteutuksen avulla. (Ulrich 1997, 48–50; Viitala 2007, 29.)

Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on lisäksi johtaa yrityksen perusrakenteita. Näihin sisältyy mm. tehokkaan palkkauksen, koulutuksen, arvioinnin, palkitsemisjärjestelmän ja urakehityksen suunnittelu ja toteuttaminen. Ulrich painottaa, että näitä perusrakenteita ylläpitäessään henkilöstöammattilaiset jatkuvasti pyrkivät parantamaan niitä. Tärkeää on havaita toimivat käytännöt ja soveltaa niitä muualla tarpeen mukaan. Esimerkiksi yrityksen yhdellä osastolla toimiva palkitsemisjärjestelmä voidaan ottaa kokeiluun toisella osastolla ja katsoa kuinka se motivoi ja palkitsee työntekijöitä siinä yhteisössä. Prosesseja kehittämällä pyritään ns. hallinnolliseen tehokkuuteen. Tätä tehokkuutta voidaan mitata tuottavuudessa ja ajankäytössä. Esimerkiksi rekrytointiprosessia tehostamalla oikeat työntekijät saadaan sisään nopeammin ja aikaa ja rahaa säästyy. (Ulrich 1997, 50–51.)

Tällaisena hallinnollisena asiantuntijana henkilöstöammattilaisen tehtävä on Ulrichin mukaan löytää ja karsia turhat hallinnolliset kustannukset ja parantaa näin yrityksen tehokkuutta. Ulrich toteaa, että monissa yrityksissä tämä henkilöstöprosessien uudistaminen on johtanut uuteen organisaatiomalliin, nimeltään ”jaetut palvelut”. Tämä tarkoittaa, sitä että kaikki yrityksen osastot ja yksiköt saavat saman laatuista palvelua käyttäjästä riippumatta, sillä henkilöstöpalvelut on prosessoitu ja standardoitu. (Ulrich 1997, 51.)

Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen on Ulrichin kuvauksen mukaan osaamispääoman kehittämistä. Henkilöstöammattilaisten tulee tietää työntekijöidensä tarpeet ja rakentaa yhteys yrityksen menestyksen ja työntekijöiden panoksen välille. Tämän henkilöstöjohtamisen roolin keskeisenä tavoitteena on sitoutuneempi ja osaavampi henkilöstö. Ulrich antaa esimerkkejä hyvästä työntekijöiden osallistuttamisesta, esim. yhteisten avointen henkilöstökokousten ja henkilöstön palvelukeskuksen muodossa. (Ulrich 1997, 52.)

Henkilöstön kehittäjinä henkilöstöammattilaisten tehtävä on kuuntelemisen ja tukemisen lisäksi tiedottaa ja perustella yrityksen toimintaperiaatteet ja käytännöt, antaa työntekijöiden ilmaista tarpeistaan ja reagoida syntyviin tarpeisiin luomalla uusia keinoja ja käytäntöjä. Ulrich näkee, että sitoutuneella ja osallistuvalla henkilöstöllä on positiivinen vaikutus yrityksen muutoskykyyn, asiakkaiden tyytyväisyyteen ja taloudelliseen tulokseen. (Ulrich 1997, 53.)

Ulrichin viimeinen yrityksen arvoa nostava henkilöstöjohtamisen rooli on uudistuminen ja muutoksen johtaminen. Uudistuminen on jatkuva prosessi ja tapahtuu yrityskulttuurissa. Tässä roolissa henkilöstöammattilaiset toimivat sekä kulttuurin valvojina että välittäjinä. Muutos taas kuvastaa tämän prosessin sisällä yrityksen kykyä ja nopeutta suunnitella ja toteuttaa hankkeita tehokkaasti. Henkilöstöammattilaisten tehtävä on tunnistaa ja edistää muutosten tapahtuminen. (Ulrich 1997, 53–54.)

Muutoksen edistäjinä henkilöstöammattilaiset tuottavat Ulrichin mukaan selkeästi lisäarvoa liiketoiminnalle, sillä he huolehtivat siitä, että pitkän tähtäimen kilpailukyky säilyy pakottaen yrityksen tarttumaan muutoksiin, käymään arvokeskustelua ja luopumaan tehottomista toimintamalleista. Ulrich pitää muutoksen johtamista henkilöstöjohtamisen kaikista tärkeimpänä roolina. Kun henkilöstöammattilaiset ymmärtävät muutoksen kannalta kriittiset prosessit, he pystyvät sitouttamaan henkilöstön muutokseen ja varmistamaan sen, että muutos toteutuu suunnitellulla tavalla. (Ulrich 1997, 54.)

2.2.5 Yhdistelmämallit

Aikaisemmin esitellyt mallit ovat painottaneet kaikki sitä, että henkilöstöstrategia täytyy saada vastaamaan yrityksen strategiaa ja kilpailuajattelua. Toisinaan taas on ajateltu, että työntekijöiden kehittyvä osaaminen voisi ohjata yritystä sellaiseen liiketoimintastrategiaan, joka parhaiten hyödyntää sen henkilöstön ainutlaatuisia vahvuuksia ja osaamis pääomaa, luomalla samalla kilpailuetua. Yrityksen strategiaa kehitetään näin resurssilähtöisesti, eikä henkilöstöjohto toimi pelkästään kilpailustrategian toteuttajana. (Wright & Dunford & Snell 2001, teoksessa Peltonen 2007, 103.)

Yrityksen täytyy kyetä huolehtimaan siitä, että organisaation osaaminen, tietotaito ja näitä vahvistavat henkilöstökäytännöt luovat kokonaisuutena ainutlaatuisen resurssien yhdistelmän, jota ei pysty jäljittelemään. Käytännön työssä voidaan soveltaa nk. avainhenkilöiden tunnistamismallia, joka arvioi yksilöä sen arvon, harvinaisuuden, osaamisen jäljiteltävyyden ja riskin kannalta. Arvo määrittelee sen kuinka arvokas työntekijän tietotaidon ja kokemuksen yhdistelmä on yrityksen menestymisen kannalta ja sitä kuinka motivoitunut työntekijä on. Kuinka kauan kestää rekrytoida vastaava henkilö määrittelee harvinaisuuden, ja osaamisen jäljiteltävyydellä tarkoitetaan sitä kuinka suuressa määrin henkilön osaaminen on yrityskohtaista ja kuinka paljon hänellä on hiljaista tietoa. Riskeihin kuuluu taas arvioida se kuinka korkea on tämän henkilön yrityksestä lähtemisen riski ja onko tämä riski otettu huomioon. (Tuomi 2005, 48–49.)

2.3 Osallistava johtaminen

Osallistavasta johtamisesta on puhuttu ensimmäisen kerran jo vuosikymmeniä sitten. Osallistavalla johtamisella tarkoitetaan työntekijöille vaikutusmahdollisuuksien tarjoamista yrityksen päätöksenteossa, ideoinnissa ja ongelmanratkaisussa. (Wagner 1994 teoksessa Topp 2010, 22.)

Osallistavassa johtamismallissa työntekijät pyritään saamaan osallistumaan ja ymmärtämään aktiivisemmin yrityksen prosesseja. Tämän on tutkimuksissa havaittu kasvattavan työntekijöiden sitoutuneisuutta ja parantavan organisaation tehokkuutta. Osallistavan johtamisen käytännöiksi (*high involvement practices*) luetaan muun muassa organisaatiossa hajautettu vastuu (*decentralization*), avoin tiedon jakaminen, ongelmaratkaisulähtöinen tiimityöskentely, koulutukset ja tulospalkkaus. Työntekijöille jaetaan käytännössä enemmän vastuuta ja itsenäisyyttä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja tuloksen tekemisessä, kun ne otetaan mukaan päätöksentekoon ja samaisten tavoitteiden asettamiseen. (Wood & Bryson 2009, teoksessa Böckerman, Bryson & Ilmakunnas 2012.)

Henkilöstön osallistamista tutkineen James Guthrien mukaan henkilöstöä osallistavia käytäntöjä hyödynnetään erityisesti yrityksissä, joissa työntekijöiden taito- ja tietopääoma on kriittinen tekijä yrityksen menestymisessä. Tällaisissa yrityksissä päätäntävaltaa on hajautettu organisaation eri tasoille ja henkilöstöllä on jo valmiiksi paljon vapautta ja vastuuta päättää tietyistä asioista. (Guthrie 2001, 181.) Henkilöstön osallistumiseen kannustavilla hr-prosesseilla varmistetaan työntekijöiden mahdollisuus itseohjautuvuuteen (*self-programming, self-managing*). Työntekijöillä on käytössään riittävä määrä tietoa organisaation prosesseista, ja vastuuta niiden toteuttamisesta, jotta he voisivat ohjautua itse.

Tämä toimintamalli on vastakohta mallille, jossa päätäntävalta ja ohjaus organisaatiossa keskitetään lähes ainoastaan johdolle. (Lawler 1992 teoksessa Guthrie 2001, 181.)

Mitä enemmän henkilöstöä osallistetaan ratkaisevasti yrityksen päätöksentekoon ja prosesseihin, sitä arvokkaammaksi yksittäiset työntekijät muodostuvat lisääntyvän osaamisen ja tietotaitonsa vuoksi. Tämän luvun alussa esitin yleisen ajattelutavan, jossa henkilöstö nähdään *voimavarana* ja strategisena kilpailutekijänä. Osallistava johtaminen on yksi tätä ajattelutapaa toteuttava käytännön malli. Henkilöstön osallistamisen

yhteydessä työntekijöistä luodaan yritykselle ainutlaatuinen ja osaava voimavara, jota kilpailijoiden on hankala jäljitellä. Toisaalla henkilöstön osallistamista on kritisoitu juuri siitä syystä, että työntekijöiden lähtemisen yhteydessä saatetaan menettää paljon arvokasta tietoa ja osaamista, joiden korvaaminen on hankalaa ja kallista. (Guthrie 2001, 181–182.)

Suomalaisten työelämän laatua ja työntekijöiden hyvinvointia koskevaan aineistoon (Quality of Worklife Survey 2003) pohjatuva Tampereen yliopiston tutkimuksessa todettiin, että henkilöstöä osallistavilla käytännöillä on yleisesti ottaen myös myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, erityisesti työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen. Toisaalta taas tiettyjen osallistavan johtamisen käytäntöjen, kuten esimerkiksi tulospalkkauksen, on todettu kuitenkin lisäävän henkilöstön lyhytaikaisia poissaoloja. (Böckerman ym. s. 11; 23) On otettava huomioon, että osallistavien käytäntöjen johdosta kasvava henkilökohtainen vastuu voi johtaa työntekijän stressaantumiseen.

Niin kuin aikaisemmin mainitsin, osallistavalla johtamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen. (Wagner 1994 teoksessa Topp 2010, 22.) Korkealla sitoutuneisuudella voi kuitenkin olla myös kääntöpuoli. Erään keskikokoisen suomalaisen yrityksen työntekijöiden sitoutuneisuutta tutkinut opiskelija totesi, että tutkimassaan esimerkkiyrityksessä työhönsä sitoutuneet henkilöt olivat verrattain tuottavampia, terveempiä ja vähemmän sairaslomalla, mutta samalla kaikista sitoutuneimpien joukossa esiintyi stressiä ja loppuun palamista. (Kaakkolammi 2009, 97–98.) Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöstön osallistamisen yhteydessä ei unohdetaisi samalla sen hyvinvoinnista huolehtimista. Toisaalta, kun henkilöstö voi osallistua yrityksessä käytävään keskusteluun aktiivisesti, sillä on mahdollisuus itse ottaa kantaa hyvinvointiinsa liittyviin kysymyksiin.

Nykypäivänä työ on muuttunut yhä projektilähtoisemmäksi, muodostumassa on kasvava työvoimapula eikä työntekijän sitoutuneisuus yhteen yritykseen ole enää itsestään selvää. Näin ollen osallistavien käytäntöjen hyödyntäminen työntekijöiden sitouttamisessa ja osana henkilöstöjohtamisen strategiaa kasvattaa merkitystään.

Yhteistoiminnallisen johtamisen puolestapuhuja konsultti Asko Leppilampi kuuluttaa myös henkilökunnan osallistumisen ja yhdessä tekemisen hyötyjä. ”Esimerkiksi hyvässä strategian ”jalkauttamisprosessissa” henkilökunta on niin varhain kuin mahdollista mukana pohtimassa yhteisön arvoja, normeja, tavoitteita, toimintatapoja, pelisääntöjä,

tapoja ratkaista ristiriitatilanteita ym.” Leppilampi on kehittänyt yhteistoiminnallisen johtamismallin aikuisopiskelijoita varten, mutta malli sopii erinomaisesti jatkuvasti muuttuvaan ja vaativaan työelämään. Hänen mukaansa yhteistoiminnallisuus on ”parhaimmillaan yksilön oppimisen itsenäistymistä ja vapautumista tukeva sosiaalinen rakennelma”, joka perustuu toisilta oppimiseen, avoimuuteen ja yhteiseen prosessointiin. (Leppilampi, 2; 9.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Toteutin tutkimukseni laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusmenetelmää on mahdotonta rajata yhteen tutkimuskäytäntöön, koska menetelmällä ei ole vain sille kuuluvaa teoriaa tai metodologiaa eli erityistä tutkimustekniikkaa. Teorian puuttuminen tarkoittaa sitä että tutkimusta selittävät käsitteet puuttuvat. (Denzin & Lincoln 2005, 7 teoksessa Metsämuuronen 2008, 9.) Laadullisella tutkimuksella ei siis yleensä ole mitattavia ominaisuuksia eikä ole olemassa valmiita käytäntöjä, joita kuuluisi hyödyntää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa.

Laadullisessa tutkimuksessa laatu on tarkastelussa määrän sijaan. Kysymysten kuinka paljon ja kuinka monta sijaan kysytään miksi ja minkälainen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 156–157). Lähtiessäni tutkimukseni tekoon, minulla oli tiedossa lähtötilanne, useampi ongelma tai kehityskohde, joiden alkuperästä, syistä ja seurauksista halusin kaivaa tietoa.

Kysymykseni olivat laadullisia: ”minkälainen tämä ongelma on”, ”miksi tämä ongelma esiintyy”, ”mitä seurauksia tällä ongelmalla voi olla” ja ”miten tämä ongelma ratkaistaan”.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus on sopiva menetelmä, kun haetaan syitä ja seurauksia tietyille tilanteille tai tapaukselle, jota ei voida kokeen avulla tutkia. (Hirsjärvi ym. 1997, 157; Syrjälä 1994, 12–13 teoksessa Metsämuuronen 2008, 14.)

Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin työni tutkimusmenetelmäksi, sillä tarkastelen yrityksen työntekijöiden mielipiteitä ja näkökulmia henkilöstöjohtamisen haasteista ja kehityskohteista ja saamani vastaukset ovat subjektiivisia ja moninaisia kuvauksia todellisuudesta, jota ei voi kokeellisesti tutkia ja mitata. (Syrjälä 1994, 12–13 teoksessa Metsämuuronen 2008, 14.)

3.2 Teemahaastattelu

Valitsin haastattelun tiedonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla on mahdollista saada tarkempia ja monipuolisempia vastauksia kuin esimerkiksi kyselyllä. Haastattelu sopii erityisen hyvin tutkimusmetodiksi, kun halutaan tulkita kysymyksiä tai etsitään havainnollistavia esimerkkejä. Teemahaastattelu keskittyy ennalta kohdennettuihin teemoihin, jättäen silti haastateltavalle vapauden viedä keskustelua laajemmalle ja syvemmälle. Teemahaastattelun soveltuu hyvin kun halutaan tutkia syvällisemmin näkökulmia ja perusteluja asioiden syistä ja seurauksista. (Metsämuuronen 2008, 39–41.)

Teemoitin keskustelualueet ja rakensin haastattelurungon yrityksen työhyvinvointitutkimuksessa esille tulleiden kehityskohteiden pohjalta, joita olivat johdon toiminta ja eriarvosuuden kokemus, heikko tiedonkulku ja tehtävien ja toimenkuvien puutteellinen määrittely. Lisäksi hyödynsin osittain Ulrichin teoriaa strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta. (ks. s. 8–12.) Haastateltavat saivat mahdollisuuden poiketa aiheesta ja asettaa vastauksiaan laajempaan perspektiiviin haastattelun tavoitteen ja viitekehysten kuitenkin pysyessä samana.

1. Miten kuvailisit yrityksen henkilöstöjohtamista tällä hetkellä?
2. Mitä kehityskohteita löydät yrityksen henkilöstöjohtamisesta?
3. Työhyvinvointitutkimuksessa johdon toiminta, eriarvoisuuden kokemus, tiedonkulku ja tehtävien ja toimenkuvien puutteellinen määrittely saivat paljon kritiikkiä
 - Mistä johtuu?
 - Mihin nämä ongelmat vaikuttavat/heijastuvat?
4. Miten johdon ja esimiesten tulisi toimia, jotta nämä kehityskohteet voitaisiin muuttaa vahvuudeksi
5. Mitkä ovat yrityksen henkilöstöjohtamisen vahvuudet tällä hetkellä?
6. Mitkä ovat yrityksen lähimmät strategiset tavoitteet?
7. Mitkä nimeäisit yrityksen henkilöstöjohtamisen tavoitteiksi?

Kuvio 6. Haastattelurunko.

Haastattelun tavoitteena oli todentaa Ulrichin esittämän organisaatioanalyysin tavoin henkilöstöjohtamisen kehityskohteet ja vahvuudet. (Ulrich 1997, 48–50.) Ensisijaisesti hain esimiesten näkemystä toimenpiteistä joilla pystytään muuttamaan kehityskohteet vahvuudeksi. Tämän jälkeen pyysin haastateltavia määrittelemään yrityksen strategiset tavoitteet sekä henkilöstöjohtamisen tavoitteet. Näiden pohjalta pyrin luomaan kuvan yrityksen henkilöstöjohtamisen lähtötilanteesta, tavoitteista ja mahdollisista keinoista tavoitteiden saavuttamiseen.

3.3 Haastattelujen käytännön toteutus

Valitsin haastateltavat harkinnanvaraisesti. Halusin haastatella esimiehiä, sillä kun puhutaan *henkilöstöjohtamisesta*, muutoksen ja keskustelun on lähdettävä esimiehistä ja heidän näyttämästään esimerkistä. Vaikka lopulta itse työntekijöiden osallistuminen keskusteluun ja heidän vaikuttamiskeinot muodostuvat tutkimuksessani yhdeksi tärkeimmistä elementeistä, syvempää ja perustavampaa laatua olevia syitä ja näkemyksiä on helpompi saada aluksi pienemmän kohderyhmän kokemusten kautta. Lisäksi haastattelurunko pohjautui jo aikaisemmin toteutettuun koko henkilöstön hyvinvointitutkimukseen, jossa oli saatu selville päällimmäiset työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvät kehityskohteet henkilöstön näkökulmasta.

Haastattelin kuutta eri esimiestä, joihin kuului yrityksen toimitusjohtajan lisäksi esimiehiä neljältä eri osastolta. Yrityksen viidennen osaston esimiehen haastattelun esteeksi tulivat aikataulut. Haastattelut ajoittuivat kesä-elokuu väliselle ajalle ja ne järjestettiin aina yrityksen toimitiloissa yksityisessä huoneessa. Haastattelujen keskimääräinen pituus oli noin yksi tunti. Haastattelut nauhoitettiin sanelimella haastateltavien luvalla, ja haastateltavat pysyivät anonyymina koko tutkimuksen ajan. Kaikki lainatut sitaatit ovat suoria lainauksia haastateltavien puheesta, eikä niitä ole muokattu.

3.4 Sisällön analyysi

Analyysini ei noudata tarkasti yhtä määriteltyä analyysitapaa, vaan se perustuu ennemminkin tutkimukseni aikana hyväksi toteamaani tapaan jäsentää ja kategorisoida kerättyä tietoa. Analyysitapani muotoutui siis suurelta osin keräämäni aineiston sisällön, sen moninaisuuden, eri käsitteiden ja kategorioiden pohjalta.

Syrjäläisen sisällönanalyysin vaiheissa tutkija muodostaa alussa käsityksen nykyhetkestä, sisäistää ja luokittelee tiedon, ja lopulta asettaa sen isompaan kontekstiin. (Syrjäläinen 1994, 90, teoksessa Metsämuuronen 2008, 50.) Minun tutkimuksessani tätä voidaan soveltaa niin, että aluksi kerään tietoa yritys X:n henkilöstöjohtamisen lähtötilanteesta ja toivotusta tavoitetilasta. Tutkimuksen aikana selviää, miksi lähtötilanteesta täytyy päästä tavoitetilanteeseen, mikä on toivottavaa ja mikä ei. Lähtötilanteen ja tavoitetilan väliin jää itse tutkimusongelma eli se, mikä on se muutos, jonka täytyy tapahtua tavoitetilan saavuttamisen edellytyksenä, ja miten se toteutetaan. Analyysin perusteella muodostettujen tutkimustulosten ja johtopäätösten on oltava vastaus tähän ongelmaan.

Analyysi alkaa jo varhaisessa vaiheessa tutkimusprosessia. Jo taustoitusvaiheessa peilasin olemassa olevia henkilöstöjohtamisen malleja yrityksen nykyiseen tilanteeseen. Sain käsityksen siitä, miltä osin yritys X:n henkilöstöjohtaminen vastaa ja ei vastaa hyväksi todettuja malleja. Tutkimuksen aikana taas alkoi muodostua käsitys siitä, miltä osin yrityksen henkilöstöjohtaminen voi ylipäätään kyetä vastaamaan olemassa olevia malleja, kuinka paljon se voi hyödyntää niitä ja miltä osin sen täytyy kehittää oma mallinsa.

Tutkimusongelma muodostui samanaikaisesti haastattelu- ja analyysivaiheen aikana. Pohjalla oli tieto muutoksen tarpeesta, mutta tiedossa ei ollut, minkälainen muutoksen täytyy olla ja kuinka se toteutetaan. Vasta aineiston keräämisen aikana ja sen jälkeen pystyin rakentamaan sisällön pohjalta kysymyksen, joka lähestyisi tätä ongelmaa.

Lähestymistapani viittaa Grounded Theory -tiedonhankintastrategiaan. Grounded Theoryssa eli aineistopohjaisessa teoriassa tutkimuksen perusväittämät, ja näin ollen myös tutkimusongelma, muotoillaan tutkittavan aineiston pohjalta eikä ensisijaisesti aiempien tutkimuksien tai teorioiden perusteella. (Ahonen 1994, 123 teoksessa Metsämuuronen 2008, 23–24.) Tämänlaisessa analyysissä kysymys ja vastaus löytyvät ikään kuin samanaikaisesti. Minun työssäni alussa muotoiltu teoreettinen viitekehys sisältää klassisia teorioita henkilöstöjohtamisesta, joita käytän haastatteluieni ja analyysin pohjalla, ja joita hyödynnän johtopäätöksissäni. Kuitenkin, analyysitapani muokautuu sisällön mukaan, eikä hyödynnä pelkästään alussa esitettyjä teorioita.

Syrjäläisen esittämä kvalitatiivinen sisällönanalyysi ei suuresti eroa Grounded Theorysta. Voisi sanoa, että Grounded Theory mukailee luonnollista tutkimusprosessia, sillä se joustaa niin tutkimuskohteen, tarkoituksen kuin prosessin aikaisten sattumien sekä tutkijan persoonan, lahjojen ja puutteellisuuksien mukaan. (Metsämuuronen 2008, 23.)

Karkeasti ottaen sisällön analyysivaiheet ovat seuraavat:

1. Tutkijan herkistyminen ja aineiston purkaminen osiin – tutkija paneutuu aineistoon, opiskelee sitä ja purkaa helposti jäsenneltäviin osiin.
 2. Aineiston kategorioiminen – tutkija kategorisoi aineiston sen mukaan, mihin kysymyksiin mikäkin tieto vastaa ja mikä merkitys sillä on tutkimuksen kannalta.
 3. Tiedon käsitteellistyminen – tutkija muodostaa tärkeimpiä käsitteitä aineistosta ja määrittelee niiden tarkoituksen isommassa kontekstissa.
 4. Kontekstin ja kokonaisuuden hahmottuminen – tutkija hahmottaa kategorisoidun tiedon ja tärkeimpien käsitteiden pohjalta laajemman kontekstin ja kokonaisuuden.
- (Metsämuuronen 2008, 23–25; 50–51. Sovellettu Syrjäläisen sisällönanalyysin vaihteita ja Grounded Theory -menetelmää.)

Tällaisen sisällön analyysin avulla on tarkoitus löytää sopivin malli juuri yritys X:n kaltaiselle organisaatiolle, jossa halutaan luoda pohja toimivalle ja tulokselliselle henkilöstöjohtamiselle. Seuraavassa luvussa referoin ja analysoin haastattelujen sisältöä tärkeimmiksi nousseiden teemojen pohjalta ja lopulta viimeisessä kappaleessa vedän

yhteen työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Seuraavassa luvussa esiintyvät sisennetyt kommentit ovat suoria lainauksia haastateltavien puheesta.

4 Kehityskohteista vahvuudeksi

4.1 Henkilöstöjohtamisen lähtötilanteesta ja työhyvinvointiprojektista

Yritys X:n lähtötilanne henkilöstöjohtamisessa oli se, että yrityksellä ei ole ollut henkilöä, jonka toimenkuvaan kuuluisi henkilöstöasioiden hoitaminen. Henkilöstöprosessien rakentaminen on ollut pääasiassa pelkästään toimitusjohtajan harteilla. Toimitusjohtajan sanoin henkilöstöjohtamisen perusasiat eivät kauhean usein saa kovin suurta prioriteettiasemaa muihin myynnin ja tuloksen tekemiseen nähden.

Yrityksen tekemä työhyvinvointitutkimus toimi lähtölaukauksena henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen projektille. Haastatteleman esi miehet sanoivat projektin lähteneen siitä, että kaivattiin strategisempaa ja rakenteellisempaa otetta henkilöstöjohtamiseen. Projektin on tarkoitus osoittaa hyvän henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin merkitys yrityksen tuottavuudelle. Työhyvinvointia ei enää haluta pitää erillisenä, vähälle huomiolle jätettynä osana yrityksen toimintaa, vaan se otetaan yritys X:llä yhdeksi strategisista tavoitteista.

Esimiesten ja henkilöstön sitouttaminen on tässä tärkein mahdollinen saavutus, mutta samalla suurin haaste. Hyvinvointitutkimuksen tuloksista valittiin rajallinen määrä kehityskohteita joihin yritys tietää pystyvänsä tulevaisuudessa vaikuttamaan ja lähteä siitä etenemään askel kerrallaan.

Niin sanotuilla 'babystepseillä' mennään eteenpäin.

Työhyvinvointikyselyssä selvisi, että henkilökunnan mielestä parannettavaa olisi eritoten johdon toiminnassa, yrityksen tiedonkulussa sekä tehtävien ja toimenkuvien määrittelyssä. Erityisen huomioitavaa oli se, että osa alaisista koki johdon kohtelevan työntekijöitä eriarvoisesti. Johtoon kohdistui myös kritiikkiä tiedonkulun osalta; työntekijät kokivat, että esimiehet eivät informoi tarpeeksi. Tiedonkulun ongelmia perusteltiin paljon myös sillä, että sähköpostia tulee liikaa, nykyaikainen toiminnanohjausjärjestelmä puuttuu eikä yrityksellä ole omaa intraa. Lisäksi hyvin perustavaa laatua ongelma oli se, että työhyvinvointikyselyn perusteella, iso osa työntekijöistä koki, ettei hänen ja/tai mui-

den työtehtäviä ja toimenkuvaa kokonaisuudessa ole määritelty riittävän tarkasti. Moni koki tekevänsä ylimääräistä työtä, mikä hänelle itselleen ei kuulu.

Nämä kolme työhyvinvointikyselyn pohjalta löytynyttä päällimmäistä kehityskohdetta linkittyvät todennäköisesti jonkin verran toisiinsa. Se, että tehtävät ja toimenkuvat ovat epäselviä ja työntekijä kokee tekevänsä enemmän työtä kuin joku toinen, voi johtaa tuntemukseen eriarvoisesta kohtelusta. Tiedonkulussa saattaa syntyä ongelmia, jos omat ja erityisesti muiden vastuualueet eivät ole selviä, saattaa delegoida väärinä tehtäviä väärälle henkilölle sekä jakaa ehkä ylimääräistä tietoa liikaa mikä johtaa infotulvaan, ja näin saattaa syntyä ongelmia tiedonkulussa.

Työhyvinvointikyselyn vapaamuotoisen palautteen perusteella moni olikin kaivannut jo työhyvinvointiin paneutumista ja toivoi, että siihen keskityttäisiin tulevaisuudessa perusteellisesti ja tutkimusta tehtäisiin vuosittain. Selkeitä vahvuuksia työhyvinvointikyselyn perusteella olivat työntekijöiden kokemus siitä, että töihin on hyvä tulla, yleinen ilmapiiri on mukava, työstä nautitaan ja se koetaan arvokkaana. Myös 95 % työntekijöistä suosittelee yritystä työpaikkana.

Haastattelussani asetin tutkimukseni pohjalle aikaisemmin mainitut kolme ensisijaista kehityskohdetta, mutta halusin myös syventää keskustelun siihen, kuinka ylipäätään johdon tapa johtaa henkilöstöä vaikuttaa näihin ongelmakohtiin ja mitä henkilöstöjohtamisessa muuttamalla voidaan näitä kehityskohteita lähteä ratkaisemaan. Seuraavissa kappaleissa kerron haastateltavien näkemyksiin pohjautuen yritys X:n haasteista ja muutostarpeista.

4.2 Strategian selkeyttämisellä motivaatiota ja työtehoa

Kaupallinen, kustannustehokas niissä asioissa, mitä me tehdään, innovatiivinen, proaktiivinen ja sosiaalinen.

Näin kuvaili eräs esimies yrityksen X:n arvoja. Moni haastatelluista korosti arvojen vaikutusta strategiaan. Ensisijaisestihan yritys X on kaupallinen yritys, jonka kuuluu tuottaa voittoa omistajilleen. Tätä varten yrityksen strategiassa on painotettu tiettyjä lähtökohdallisia tavoitteita.

Konkreettisessa työssä, kaikki toimenpiteet tukee strategiaa, -- kaiken pitää liittyä siihen.

Olin itse havainnut harjoitteluni aikana, että yritys X:llä osastojen välillä on kommunikatio-ongelmia ja että joidenkin osastojen välinen yhteistyö oli aika ajoin takkuilevaa. Haastateltavat kommentoivat, että useasti yrityksen luovan, tuottavan osaston ja myyntiosaston halut ja suunnitelmat menevät ristiin, mistä syntyy konflikteja. Tämä johtuu siitä, että osastojen tavoitteet ovat liian kaukana toisistaan ja luovalla osastolla ei välttämättä nähdä kaupallista arvoa ja taas myyntiin keskittyvällä osastolla ei aina nähdä luovan työn arvoa. Tämän kuilun poistamiseksi tarvitaan tehostetumpaa strategian jalkauttamista esimiesten esimerkin avulla. Strategian jalkauttaminen lähtee siitä, että työntekijöille selvitetään työprosessit, niin kuin työhyvinvointitutkimuksessa jo todettiin, ja kerrotaan näiden merkitys yrityksen menestymiselle.

Haastatteluissa moni oli sitä mieltä, että yritys X:ssä ei ole onnistuttu tarpeeksi hyvin strategian jalkauttamisessa. Se, että toimenkuvien ja tehtävien määrittely on kehityskohteiden listalla, kertoo myös osalta sen, että työntekijät eivät ole tiedostaneet omaa rooliansa näiden ensisijaisten strategisten tavoitteiden eteen työskentelyssä. Toki kaikki työtehtäviin liittyvät ongelmat eivät ole näin fundamentaalisia, vaan ne voivat perustua myös siihen, että työntekijä yksinkertaisesti joutuu tekemään enemmän resurssipulan vuoksi tai ottamaan tehtäväkseen vähemmän motivoituneen kollegansa työt. Näissäkin tapauksissa esimerkiksi resurssipulaan auttaa työtehtävien uudelleenjärjestely ja motivaatio-ongelmiin voidaan löytää vastaus niin ikään riittävistä, mielekkäistä ja tarkoituksellisista työtehtävistä sekä taitavasta henkilöstöjohtamisesta.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yrityksen strategian jalkauttaminen on esimiesten vastuulla, mutta kaikille työntekijöille, eikä myöskään kaikille esimiehille tunnu strategia olevan selvä tai sen merkitystä ei ymmärretä ja siksi sen mukaan ei työskennellä. Jos esimiehet eivät sitoudu strategiaan, eivät he kykene näyttämään oikeaa esimerkkiä alaisillekaan. Johdon tehtävä on tiedottaa, kertoa ja avata yrityksen strategia ja näyttää kuinka jokainen työntekijä voi työskennellä strategian tavoitteiden mukaisesti, ja mikä merkitys tällä voi olla yrityksen tuloksellisuuteen. Tehtävien ja toimenkuvien määrittely on yksi osa tämän strategian mukaisen työskentelyn avaamista. Haastateltavat kokivat, että jokaisella osastolla täytyisi lisäksi olla omat strategiset tavoitteet ja esimiesten tehtävänä olisi jalkauttaa nämä jokapäiväisessä työskentelyssä. Kun työntekijä tietää, mitä ja miksi ja miten tekee ja kuinka tämä vaikuttaa siihen, mitä

muut tekevät ja lopulta siihen miten yritys menestyy, motivaatio ja arvostus kaikkeen työn tekemiseen kasvavat.

4.3 Rivityöntekijästä esimieheksi

Yritys X:llä lähtökohtainen ongelma on se, ettei löydy vastuuhenkilöä, jolla olisi halua, aikaa ja resursseja ottaa henkilöstöasiat haltuun. Tähän asemaan ei ole myöskään ollut mahdollisuutta osoittaa täyspäiväistä henkilöä, sillä emoyhtiön näkemyksiin budjetissa ei kuulu HR. Vastuu jalkautuu kaikille esimiehille. Lisäksi haastavaksi tilanteen tekee se, että usein yrityksessä henkilö nousee rivityöntekijästä esimieheksi ilman koulutusta. Tämä on yleistä monissa organisaatioissa, joissa työntekijää halutaan palkita ura-kehityksellä. Yritys X:llä esimiesvastuuta on tähän asti ollut liian monella ja tästä on aiheutunut se, että organisaatiomallista on tullut tasapainoton ja ”sopassa on ollut liian monta keittäjää”. Turhat esimiestasot myös lisäävät ylimääräistä hierarkiaa ja jäykkyyttä muuten nuorekkaaseen ja joustavuuteen pyrkivään organisaatioon.

Jos esimiesten kouluttamiseen ei löydy aikaa, työntekijät jäävät vaille ohjausta ja tavoitteet eivät ole selvillä. Heikko ohjaus ja tehtävänanto aiheuttavat taas tiedonkulussa juuri henkilöstön hyvinvointitutkimuksessa mainittuja ongelmia.

Jos esimies ei osaa motivoida ja pitää huolta alaisistaan, neuvoa, antaa aikaa, kouluttaa, niin se pelkkä puurtaminen rupee ehkä maistumaan vähän puulta. Sitä jonkun aikaa jaksaa ja motivoituu hyvistä tuloksista mutta jokainen ihminen tarvitsee positiivista feedbackia, palautetta, arvostusta.

Haastateltavat painottivat sitä, että ennen kuin voidaan puuttua esim. tiedonkulkuun työntekijöiden osalta, täytyy esimiesten oppia jakamaan tietoa muiden esimiesten kanssa. Eikä vain tietoa, vaan myös taitoja ja kokemuksia. Hiljaisen tiedon merkitys unohdetaan arkipäivän kiireissä. Jokaisella työntekijällä on oma tietotaitopankki, josta koko yritys pystyy ammentamaan.

Tietämättömyys tai virheet koetaan monta kertaa heikkoudeksi -- se on meissä suomalaisissa niin kuin sisään rakennettu. Siihen voi toki vaikuttaa jos sen tunnistaa että se on sellainen asia johon tulisi kiinnittää huomiota, tavallaan yrittää ottaa osaksi arvoja tai yrityskulttuuria. Kannustetaan osallistumaan ja kokeilemaan, ja hakemaan uutta ja innovoimaan.

Epäonnistua saa, kunhan ei tee samaa virhettä monta kertaa.

Haastateltavat kannattivat esimiesvalmennuksien lisäämistä, mutta ehdotettiin myös kalliita valmennuskoulutuksia yksinkertaisempaa tapaa: työpaikalla järjestettävä sään-

nöllinen vertaiscouchingiin käytettävä aika, jolloin esimiehet pystyisivät keskustelemaan haasteistaan, kokemuksistaan ja oivalluksistaan.

4.4 Yksilönjohtamista ryhmässä

Haastatteluissa pohdittiin paljon syitä eriarvoisuuden tuntemuksille.

Mä en usko et koskaan yrityksessä voidaan olla tarpeeksi demokraattisia, vaan osalla on enemmän vastuuta ja osalla on myöskin siihen kuuluvaa vapautta ja velvollisuuksia.

Esimiesten tehtävä on kuitenkin pitää huolta, että vastuut ovat selvillä ja kaikki tietävät miksi tietyt velvollisuudet ja vapaudet kuuluvat juuri tietyille henkilöille. Avoimuus on avainsana. Esimerkiksi yksilön suorituksen palkitsemisessa on tärkeää, että myös muut työntekijät tietävät miksi juuri tämä henkilö on ansainnut palkitsemisen. Kun jokaisen työtehtävät ovat selvillä organisaatiossa ja niistä puhutaan avoimesti, eri työntekijöiden asema, siihen kuuluvat edut ja velvollisuudet eivät aiheuta eriarvoisuuden tunnetta.

Mä uskon siihen että yleensäkin asiat pitäis aina perustella. – Jokainen yksilö kokisi että he ovat olleet mukana päättämässä, jolloin heidän on helpompi sitoutua projektiin.

Eriarvoisuuden tuntemukset suurelta osin heijastuvat yritys X:llä juuri näistä keskeisistä ongelmista eli tiedonkulusta ja tehtävien ja toimenkuvien epämääräisyydestä. Selvää on, että kaikkia yksilöitä ei voida johtaa täysin samalla tavalla, sillä jokaisella työntekijällä on omat vahvuusalueensa, heikkoutensa ja sopivimmat mallit työskentelyyn.

Sisäisesti pitäisi pystyä käyttämään (työntekijöiden) vahvuuksia hyväksi.

Haastatteluissa asetettiin yksilöjohtaminen ja ryhmäjohtaminen vastakkain ja pohdittiin näiden hyviä ja huonoja puolia. Ryhmäjohtamisessa kaikki kokee tasapuolisuutta, mutta toisaalta ei oteta yksilön henkilökohtaisia vahvuuksia ja heikkouksia huomioon. Jokaista yksilöä ei kuitenkaan voi johtaa samalla tavalla, sillä toinen saattaa päästä tavoitteisiin eri tavalla kuin toinen. Hyvä esimerkki annettiin myyntiorganisaatiosta: yksi myyjä haluaa käydä niin monessa asiakastapaamisessa viikon aikana kuin ehtii. Toinen myyjä saattaa käydä vähemmissä tapaamisissa, mutta myydä isompia kauppoja ja saada silti myyntitavoitteensa täyteen.

Luomalla yhteiset ja tasapuoliset pelisäännöt varmistetaan se, että kaikilla on sama lähtöviiva, työvälineet ja päämäärä. Näin syntyy kunnioitus muiden työtä kohtaan ja perustoiminnot järjestyvät. Mutta se, miten varmistetaan, että yksittäinen henkilö ryhmässä tekee työtänsä omia vahvuuksiansa hyödyntäen, saavuttaa tavoitteensa ja menestyy, varmistetaan juuri häntä yksilöllisesti ohjaamalla.

Onko 2013 vuonna enää semmoista mallia että meillä on yksi esimies ja me luodaan tavallaan tietynlainen organisaatiomalli ja toimintapelisäännöt kaikille --, jotka on samanlaiset vai pitäiskö olla enemmän yksilöjohtamista koska me ihmiset ollaan erilaisia?

Henkilöstön pitää kokea että kaikki ovat tasa-arvoisia. Mutta myöskin yksilöt pitää ottaa huomioon yksilöinä ja tavallaan johtaa heidän vahvuuksien kautta.

Yksilöjohtamista ryhmässä on jokaisen työntekijän vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja huomioiminen ryhmän jäsenenä. Kun ryhmän jäsenet huomioidaan yksilöinä, he voivat työskennellä heille luonnollisimmalla tavalla, silti yhteisiä prosesseja ja työkaluja hyödyntäen ja kohti yhteistä ryhmän tavoitetta.

Kun asiat ja homma rokkaa niin ihmisillä on aika paljon enemmän vapauksia tehdä. Sit jos ei toimi, sit pitää tehdä muutoksia ja esimiehen tarttua siihen asiaan kiinni.

4.5 Pelisäännöt ”hallittuun kaaokseen”

Yritys X:n tavoitteena on ollut pystyä toimimaan keskustelemalla avoimesti ilman turhaa hierarkiaa ja johtaja-organisaatiomallia. Mielenpide-eroja on kuitenkin paljon ollut sen suhteen, kuinka työyhteisöä tulisi johtaa ja mikä on esimiesten rooli siinä.

Haastatteluissa sain kuulla monesta suusta sanat ”hallittu kaaos”. Hallitulla kaaoksella haastateltavat kuvailivat yritys X:n työyhteisöä: paljon, hyvin erilaisia, vahvoja ja luovia persoonia, jotka kaikki haluavat tehdä asiat niin kuin itse parhaaksi näkevät. Tämä on yhtäaikaisesti voimavara ja rasite. Positiivista on se, että kaikki esimiehet kokevat, että kaaos on hallittavissa.

Jaetaan roolit selkeämmin. – nyt ”hallittu kaaos” tietyllä tapaa, kaikki puuttuu vähän kaikkeen.

Kaaosta voidaan hallita eri välineillä. Niin koko henkilökunnan työhyvinvointitutkimuksessa kuin tekemissäni haastatteluissa tuli ilmi työtä helpottavien teknisten järjestelmien tarve. Nämä ovat toki tärkeitä apuvälineitä, mutta ensisijaisesti muutos lähtee työyhteisön sisältä, ajatuksesta, ei uusien ohjausjärjestelmien kautta.

Kun mä näin vähän käyttäydyn eri tavalla, niin tääl voi olla tämmöinen muutos.

Uusin ja tehokkain projektinhallintajärjestelmäkään ei auta, jos ei ole selvää mitä varten ja ketkä sitä käyttävät. Järjestelmät eivät itsessään tuo tehokkuutta ja motivaatiota, vaan helpottavat jo valmiiksi organisoitua työtä.

Se, että työhyvinvointitutkimuksen mukaan ihmiset pitävät työstään ja kokevat sen arvokkaana, on yhteinen avaintekijä toimivalle työyhteisölle. Tämän vuoksi yritys on alkanut keskittyä työyhteisön kehittämiseen; halutaan luoda pelisäännöt joiden päällä luovat ja arvokkaat työntekijät voivat kukin omassa osaamisessaan kukoistaa. Kun työntekijät näkevät pelisääntöjen tarkoituksen, joka on antaa heille vapautta tehdä pitämäänsä työtä, on varmaa, että motivaatio, sitoutuminen ja tyytyväisyys kasvavat.

Ei me tarvita välttämättä esimiestä hengittämään niskaan koko ajan -- vaan luodaan ne pelisäännöt joita sitten seuraa yksi henkilö.

Muutama esimies oli sitä mieltä, että jämäkkyyttä tarvitaan lisää. Ei jämäkkyyttä siinä mielessä, että tarvittaisiin enemmän esimiehiä valvomaan, vaan pelisäännöt, joiden tarkoituksen työntekijät ymmärtävät ja joita seurataan. Osa esimiehistä esitti haastatteluissa ideoita henkilöstön ottamisesta mukaan yhteisten pelisääntöjen rakentamiseen: yhteisiä workshoppeja, joissa työntekijät vaikuttavat suunnitteluun, ideointiin ja päätöksiin. Yritys X:n kaltaisessa pienehkössä ja hyvin hallittavassa työyhteisössä on kaikki mahdollisuudet ottaa työntekijät mukaan laajempaan keskusteluun.

4.6 Työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet

Kuviossa 7 on havainnollistettu työhyvinvointitutkimukseen ja haastatteluihin perustuen yritys X:n työyhteisön vahvuuksia ja heikkouksia tällä hetkellä ja tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia.

Strengths	Weaknesses
me-henki ei turhaa hierarkiaa pienehkö työyhteisö ammattimaisuus ilo energia määrätietoisuus halu menestyä vahvat yksilöt itsenäisyys nuorekkuus erottuvaisuus innovatiivisuus luovuus	epäjärjestelmällisyys ristiriitaiset tavoitteet työntekijöiden vaihtuvuus pelisäännöt puuttuvat itsepäisyys kuppikunnat turha kilpailu tietämättömyys epävarmuus epätasa-arvon kokemus kaoottisuus
Opportunities	Threats
itseohjautuvuus vahvuuksien hyödyntäminen yksilöjohtamista ryhmässä avoimuus tavoitteellisuus kilpailukyky kannattavuus huippumenestyjä	lamaantuminen sulkeutuneisuus hierarkia tehottomuus resurssien riittämättömyys taloudelliset vaikeudet

Kuvio 7. SWOT-analyysi yritys X:n työyhteisöstä.

Kuviossa 7 on havainnollistettu työhyvinvointitutkimukseen ja haastatteluihin perustuen yritys X:n työyhteisön vahvuuksia ja heikkouksia tällä hetkellä, ja tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia.

Yritys X loistaa vahvuuksien runsaudella. Suurin osa työntekijöistä ja esimiehistä on sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee hyvä me-henki, minkä mahdollistaa työyhteisön pieni koko. Lisäksi ihmisiä pidetään ammattimaisina, ja sitä myös asiakkaat arvostavat. Erityismaininnan saa turhan hierarkian puuttuminen ja välitön ilmapiiri:

Olit sä millä tittelillä tahansa, tääl melkein poikkeuksetta voi ketä tahansa lähestyä, kaikki auttaa, kaikki on samalla viivalla.

Töihin tykätään tulla, ja työntekijät kokevat, että omaa työtä ei rajoiteta liikaa ja se on merkityksellistä. Yritys X näkyy ja kuuluu niin mediassa kuin työpaikalla iloisena ja energisena työyhteisönä ja tämä on yksi syy siihen, miksi työntekijät viihtyvät ja haluavat sitoutua yritykseen. Työyhteisö sisältää paljon määrätietoisia yksilöitä, jotka haluavat tehdä työtä kanavien menestymisen eteen. Yrityksen toimintaa ja työyhteisöä kuvaavat hyvin sanat itsenäinen, nuorekas, erottuva, innovatiivinen ja luova.

Yhtenä heikkoutena päällimmäisenä mainittakoon tietämättömyys, joka ilmenee sillä, että yrityksen tavoitteita ei tiedosteta ja niiden eteen ei työskennellä yhteisesti. Huolimatta siitä, että työyhteisö koetaan yhteisöllisenä, on kommunikaatio-ongelmista syntynyt epätasa-arvon kokemusta, ja ristiriitaiset tavoitteet ja heikko tiedonkulku tuovat muutenkin epäjärjestelmällisyyttä ja kaoottisuutta työyhteisöön.

Kun ei ole yhdessä tekemisen meininkiä, on aikaa keskittyä toisten ihmisten pieniinkin asioihin. Löydetään virheitä muista eikä itsestään.

Kun työyhteisössä on epäjärjestelmällisyyttä ja kaoottisuutta, lisää se epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta työntekijöissä. Tämä ilmenee pahimmillaan kasvavana vaihtuvuutena.

Yritys X:llä on mielenkiintoinen tilanne siitä syystä, että työntekijöistä osa on henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä merkittävän kauan, mutta uusia työntekijöitä on vaikea sitouttaa ja saada jäämään.

Jos meille tulee uusi työntekijä, miten se kokee yrityksen, ja kuinka hyvin viihtyy ja kuinka pitkälle. Vaihtuvuus on kauheeta -- se työllistää ja on raskasta organisaatiolle.

Vahvat yksilöt, asettuessaan vastakkain työyhteisön sisällä, saattavat aiheuttaa myös yhteentörmäyksiä, kuppikuntia ja turhaa kilpailua. Kuppikunnilta ja turhilta konflikteilta pystyisi välttymään, jos avoimuutta lisättäisiin ja pelisäännöt ja tavoitteet tehtäisiin selväksi kaikille. Niin kauan kun työyhteisössä oletetaan asioita eikä tiedetä, ei uskalleta kysyä ja puhua avoimesti, uhkana on sulkeutuminen ja lamaantuminen.

Tiimityö kärsii ja tehottomuus kasvaa. Tehottomuutta ja epäjärjestystä korjataan tiukemmalla johtamisella, jolloin syntyy jäykkää hierarkiaa, joka syö luovuutta ja lisää kriittikää johdon suuntaan.

Yritys X:llä on mahdollisuus tehostaa työyhteisön toimintaa juuri avoimuudella ja tavoitteellisuudella. Yrityksen henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet ovat juuri avoimuudessa, jokaisen yksilön vahvuuksien hyödyntämisessä, itseohjautuvassa ja osallistuvassa työskentelyssä sekä yhteisiin arvoihin sitoutumisessa. Näistä kerron lisää seuraavassa luvussa.

5 Itseohjautuvan työyhteisön kehittäminen

5.1 Lähtökohdat ja vaikuttavat tekijät

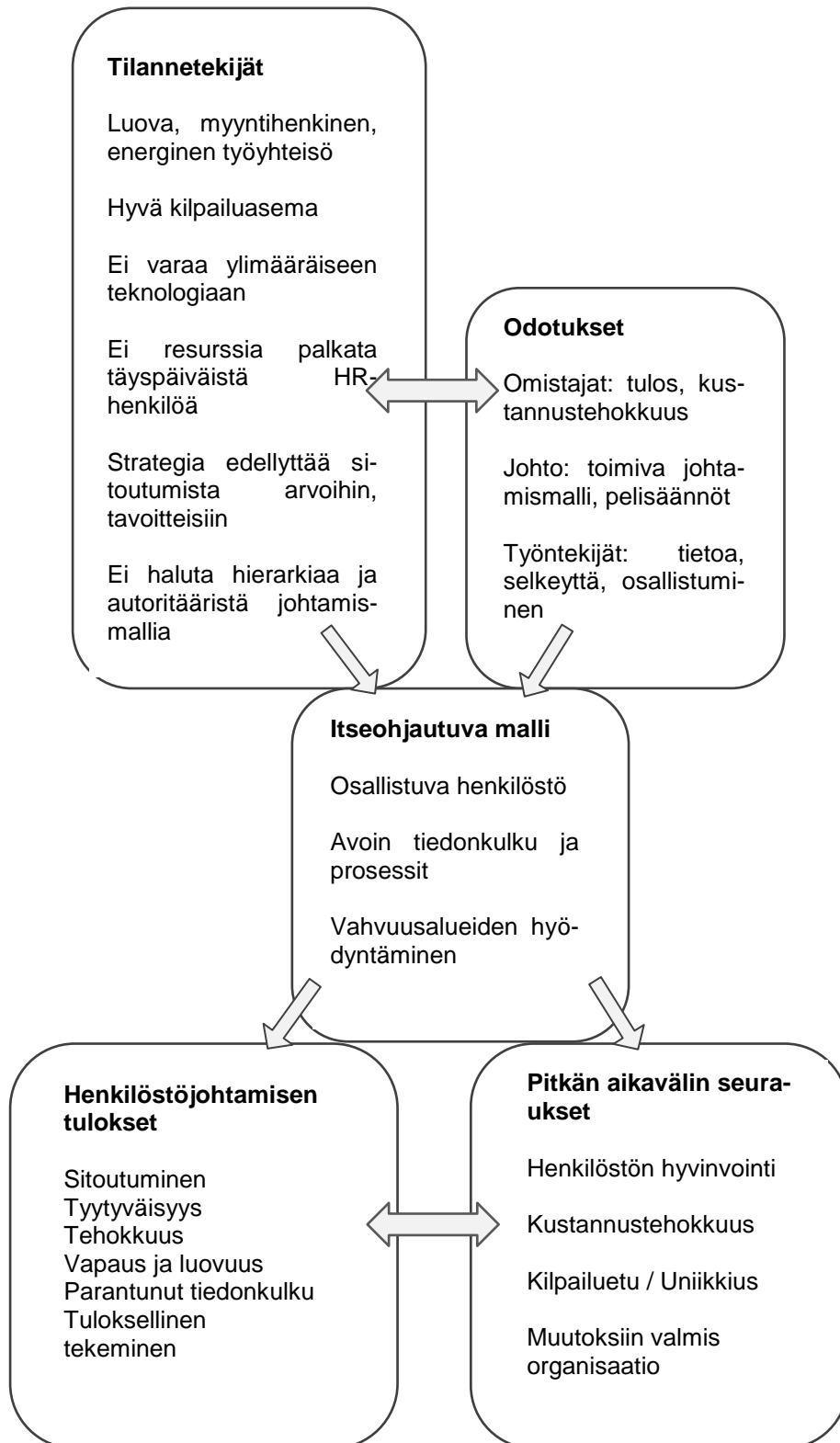
Haastattelututkimuksen aikana ymmärsin yritys X:n tarpeen luoda omanlainen ja toimiva toimintamalli henkilöstöjohtamiseen. Halusin luoda yritykselle oman mallin henkilöstöjohtamiselle, joka pohjautuisi merkittävästi avoimuuteen, yksilöiden vahvuuksien hyödyntämiseen, osallistumiseen ja itseohjautuvuuteen.

Osittain Harvardin mallia hyödyntäen rakensin kaavion olemassa olevista vaikuttavista tekijöistä, joiden pohjalta voidaan lähteä kehittämään yritys X:n uutta henkilöstöjohtamismallia, ja tavoittelemaan konkreettisia tuloksia henkilöstölle ja yritykselle. (Ks. Harvardin malli, s. 5-6). En lähde X:n osalta tarkastelemaan yhteiskunnallisia muuttujia kuten työmarkkinatilannetta tai lainsäädäntöä, vaan tarkastelen tilannetta työyhteisön sisällä ja mahdollisia itseohjautuvan johtamismallin tuloksia ja seurauksia lähinnä yrityksen sisällä.

Lähtökohdat uuden henkilöstöjohtamismallin suunnittelulle muodostuvat tilannetekijöistä ja organisaation odotuksista. Mitkä asiat vaikuttavat nyt ja lähitulevaisuudessa siihen, minkälaiseksi yrityksen henkilöstöjohtaminen voi muodostua ja minkälaiseksi sitä voidaan lähteä kehittämään? Mitä odotuksia tulisi pystyä täyttämään, että niin omistajat, johto kuin työntekijät voisivat olla tyytyväisiä henkilöstöjohtamisen tuloksiin?

Niin kuin haastatteluissa ja analyysivaiheessa tuli selväksi, yritys X on luova, myynti-
henkinen ja energinen työyhteisö. Hyvä markkina-asema on saavutettu ihmisten teke-
mällä työllä. Kysymys kuuluukin: kuinka voisi vaalia tätä tärkeää voimavaraa vielä pa-
remmin? Kuinka varmistaa ihmisten hyvinvointi ja jaksaminen tulevaisuudessa, heidän
sitoutuminen yrityksen arvoihin? Kuinka varmistetaan ja tehostaa se ainutlaatuinen
tapa toimia, jolla yritys X menestyy?

Yrityksellä ei tällä hetkellä juurikaan ole resursseja hankkia ylimääräistä teknologiaa, tai
palkata täyspäiväistä henkilöä vastaamaan henkilöstöasioista. Organisaatioon ei haluta
turhaa hierarkiaa eikä liikaa esimiehiä. Ihmiset ovat tähän asti jo työskennelleet hyvin
itsenäisesti ja määrätietoisesti. Vahvojen yksilöiden johtaminen ei ole ongelmatonta,
mutta ratkaisu löytyy siitä kuinka hyödyntää tätä vahvaa organisaation sisäistä luonnet-
ta ja osaamista ilman raskaalta tuntuvaa rakennetta ja samalla täyttää kaikkien sidos-
ryhmien odotukset.



Kuvio 8. Itseohjautuvan mallin lähtökohdat (Harvardin mallia soveltaen, teoksessa Viitala 2007, 26).

Omistajat odottavat luonnollisesti tulosta ja kustannustehokkuutta. Haastattelut kertovat, että johto haluaa juurikin toimivan johtamismallin edellä mainituilla kriteereillä. Kaivataan mallia, jossa on toimivat pelisäännöt, hyvin pelaava tiedonkulku, mutta sama vapaus ja luovuus työskentelyssä mikä nykyisin. Työntekijät haluavat tietoa yrityksen prosesseista, ymmärtää tekemisen tarkoitus ja osallistua päätöksiin.

Edellisessäkin luvussa mainitsemani etu, eli tiivis ja pienehkö työyhteisö, tarjoaa hyvät edellytykset henkilöstön osallistamiselle sekä avoimelle tiedonkululle ja prosesseille. Alun perin työhyvinvointitutkimukseen pohjautuvat perustavaa laatua olevat haasteet (tiedonkulku, johdon toiminta, eriarvoisuus, työtehtävien ja prosessien määrittelemättömyys), joita haastatteluissa sitten syvennettiin, muodostavat vaatimukset yritys X:n uudelle henkilöstöjohtamiselle.

Niin kuin toisessa luvussa esitin, juuri osallistavaa johtamista on tutkittu paljon ja sen hyödyt sekä tietyt rasitteet tiedetään. Sillä voidaan saavuttaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja organisaation tehokkuutta, vaikkakin kustannukset työntekijöiden lähtiessä ovat tällöin korkeat. Tärkeää on kuitenkin ajatus siitä, että osallistavalla johtamisella voidaan varmistaa niin ikään prosessien tehokkuus ja avoin tiedonkulku, sillä henkilöstö voi olla mukana kehittämässä niiden pohjalla olevia pelisääntöjä. Tässä on mahdollisuus ottaa huomioon ne toimintatavat, jotka tuntuvat työntekijöistä luonnollisimmilta, ja joissa voidaan hyödyntää yksilön itseohjautuvuutta.

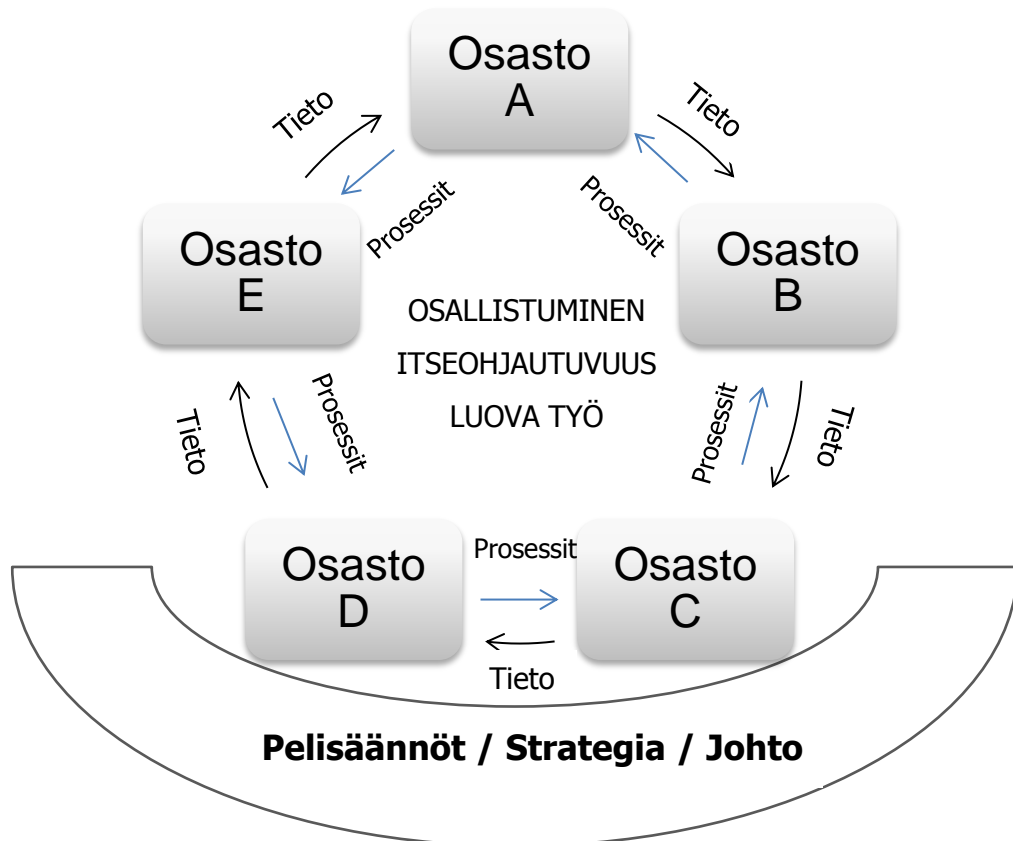
Pidemmän aikavälin seurauksena itseohjautuva malli voi kasvattaa työhyvinvointia, ja lisäksi valmistaa yritystä paremmin tuleviin muutoksiin, sillä osallistavassa organisaatiossa myös henkilöstö tietää mihin muutos perustuu ja miksi se on tarpeellista. Yleisen sitoutuneisuuden ja tehokkuuden lisäksi malli voi auttaa organisaatiota kustannustehokkuuteen. Osallistavalla johtamisella on todettu olevan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin, joka näkyy muun muassa vähempinä sairauspoissaoloina. Tässä täytyy huomioida se, että esimerkiksi hyvin vahvasti organisaatioon sitoutuneet työntekijät saattavat toisaalta stressaantua vastuun määrästä. (Ks. s. 14 Quality of Worklife Survey; Kaakkolammi 2009.)

Yritys X:llä on potentiaalia kehittää henkilöstöstään, ja sen tavasta organisoitua ja ohjautua, niin uniikki, että sitä on kilpailijoiden mahdotonta jäljitellä. Yrityksessä on tällä hetkellä värikäs paletti osaamista, jonka kehittämällä ja hyödyntämisellä voidaan saada aikaiseksi huipputuloksia. Yritys X:n maine takaa sen, että sinne hakeutuvat henkilöt tuovat hyvin todennäköisesti yhä lisää ulottuvuuksia, innovaatioita ja rohkeutta.

Kun ymmärretään henkilöstö*voimavarojen* merkitys koko organisaation tasolla ja luoteetaan omaan työyhteisöön ja sen tekemiseen, ei ole pelkoa siitä ettei ongelmiin löytyisi ratkaisuja. On niin monta tapaa johtaa työyhteisöä, ja paras juuri tietynlaiselle yritykselle ei löydy kuin kokeilemalla. Seuraavaksi esittämästäni mallista löytyy henkilöstöjohtamisen tärkeitä aineksia, jotka ovat lähtöisin työntekijöiden ja esimiesten omasta kokemuksesta ja tiedosta. Se, kuinka johtamismallia voidaan soveltaa, täytyy yrityksen suunnitella yhdessä sen työntekijöiden kanssa.

5.2 Itseohjautuva ja osallistuva malli

Hierarkkinen, ylhäältä päin johdettu työyhteisö ei nykypäivänä tule kuuloonkaan ajan hermolla olevassa ja joustavuutta korostavassa organisaatiossa. Itseohjautuvassa mallissa turhan hierarkian tasoja on poistettu ja vastuut hajautettu. Yrityksen sisäiset prosessit ovat sykli, jatkumo, joka hyvin toimiessaan pitää perusasiat kunnossa. Jotta prosessit toimivat, kaiken niihin liittyvän tiedottamisen tulee olla avointa ja saatavilla.



Kuvio 9. Itseohjautuva ja osallistuva malli

Prosessit nojaavat yhdessä kehitettyihin pelisääntöihin, jotka perustuvat strategiaan. Kun yhteiset pelisäännöt ja strategia tunnistetaan, haastattelutuloksissa mainitun tavoin, ylimääräinen hierarkia on turhaa. Yrityksessä voidaan silloin saavuttaa tietty luottamuksen taso ja työntekijöille voidaan antaa vapautta tehdä, innovoida, luoda, osallistua. Pelisäännöt, strategia ja niiden toteuttamista valvova johto toimivat ikään kuin ”turvaverkkona” tälle prosessille. Jos sattuu jotain odottamatonta, palataan perusasioihin ja nouseaan sieltä taas uudestaan.

Henkilöstön osallistumisen ja avoimen tiedonkulun varmistavia käytäntöjä voivat olla esimerkiksi haastatteluissakin ehdotetut yhteiset workshopit, säännöllisesti järjestettävät virkistytymispäivät ja osastojen väliset sparrit. Pelkät osastojen sisäiset kokoukset eivät auta työntekijöitä muodostamaan kokonais kuvaa yrityksen toiminnoista. Työntekijöiden kanssa tulisi yhdessä keksiä paras kanava kommunikointiin. Jos sähköposti on jatkuvasti tukossa, mutta intranettiin ei haluta investoida, voisiko keksiä jonkun luovan ratkaisun tiedonkulun parantamiseksi? Se voi mitä tahansa tee-se-itse-infotaulusta yrityksen omaan web-chatiin.

Itseohjautuvassa mallissa on otettu huomioon perinteiset henkilöstöjohtamisen perusroolit; *strateginen henkilöstöjohtaminen* henkilöstöä osallistavan strategian jalkauttamisen muodossa, *perusrakenteiden johtaminen* tehokkaiden pelisääntöjen luomisessa, *henkilöstön sitoutuminen ja osaamisen kasvattaminen* tiedonkulkua ja prosesseja tarkentamalla sekä jokaisen yksilön vahvuuksia hyödyntämällä, ja viimeiseksi *uudistuvan organisaation varmistaminen* yrityksen yhtä tärkeintä kilpailutekijää eli henkilöstöä kuuntelemalla. (Ks. luku 2.2.4, s. 10; Ulrich 1997, 47.)

Isossa kuvassa organisaation itseohjautuva ja osallistuva malli luo vapautta ja sallii ihmisten ohjautua itse tiettyjen ennalta määrättyjen toimintatapojen puitteissa. Yritys, jossa työntekijät saavat tiedon, välineet ja puitteet omaan ydintekemiseensä, hyödyntää parhaita puolia henkilöstöstään.

5.3 Yksilön vahvuuksien hyödyntäminen

Edellisessä kappaleessa esitettyä ajattelutapaa voisi viedä pidemmälle osaston sisälle niin, että prosessit eivät olisi 'pakko-tehdä' -asioita koko henkilöstölle, vaan niiden toteuttamisvastuu olisi jaettu juuri oikeille ihmisille. Mitkä ovat kenenkin kiinnostuskohteita, kuka menestyy juuri tällä osa-alueella, kenen vahvuuksiin tämä kuuluu? Tähän viitattiin useasti haastatteluisissa kun puhuttiin yksilöiden vahvuuksien hyödyntämisestä. Seuraava esimerkki on luotu suurelta osin tutkittavan yrityksen myyntiorganisaatiota edustavien esimiesten näkemysten perusteella.

Työntekijä	Vahvuudet	Hyödyntäminen
	<i>Mitkä ovat tämän työntekijän vahvuuksia, missä menestyy ja mistä pitää</i>	<i>Miten näitä vahvuuksia voisi hyödyntää</i>
- Myyjä A	<ul style="list-style-type: none"> - Tuotteen Y myyminen - Pitkien asiakassuhteiden rakentaminen - Pitää työskentelystä toimistolla - On valmis ottamaan vastuuta ja auttamaan muita 	<ul style="list-style-type: none"> - Suurin vastuu tuotteen Y myynnissä - Asiakassalkkuun jaettu olemassa olevat asiakkaat jotka ostavat paljon tuotteeseen A liittyen - Yhteyshenkilö myynnissä tuotteen Y osalta muulle organisaatiolle - Muiden myyjien sparraaminen
- Myyjä B	<ul style="list-style-type: none"> - Buukkaus ja uusien asiakkaiden hankkiminen - Pitää työskentelystä toimiston ulkopuolella ja asiakaskäynneillä käymisestä - Pitää vaihtelusta - Kilpailuhenkinen 	<ul style="list-style-type: none"> - Suurin vastuu uusiasiakashankinnasta - Asiakassalkussa uusia asiakkaita - Enemmän pilottiasiakaskäyntejä - Kylmät puhelut – viikkokilpailujen järjestäminen

Kuvio 10. Esimerkki työntekijän vahvuuksien hyödyntämisestä myyntiorganisaatiossa.

Yllä esitetyn kuvion idea on juurikin jokaisen yksilön omien vahvuuksien hyödyntämisessä. Kuinka saada monta hyvin erilaista ja vahvuuksiltaan moninaista yksilöä täydentämään toisiaan ja luomaan näin ryhmässä vielä enemmän hyötyä organisaatiolle kuin yksin? Sen sijaan että esimerkiksi kaikki myyjät myisivät samoja tuotteita samoilla prosesseilla, voitaisiin hyödyntää jokaisen yksittäisen myyjän osaamista ja luonnetta. Tietysti edellytyksenä, että myyjä itsekin on hyväksynyt nämä ominaisuutensa ja haluaa niitä korostettavan.

Toisinaan taas on ajateltu, että työntekijöiden kehittyvä osaaminen voisi ohjata yritystä sellaiseen liiketoimintastrategiaan, joka parhaiten hyödyntää sen henkilöstön ainutlaatuisia vahvuuksia ja osaamis pääomaa, luomalla samalla kilpailuetua. Yrityksen strategiaa kehitetään näin resurssilähtöisesti, eikä henkilöstöjohto toimi pelkästään kilpailustrategian toteuttajana. (Ks. s. 13: Wright, Dunford and Snell 2001 teoksessa Peltonen 2007, 103.)

Otetaan esimerkiksi kaksi myyjää, myyjä A loistaa tuotteen Y myymisessä ja pitkien asiakassuhteiden rakentamisessa. Hän pitää toimistolla työskentelystä ja on valmis ottamaan vastuuta ja auttamaan muita. Toinen myyjä pitää vaihtelusta ja käymisestä eri asiakkaiden luona. Hän on kilpailuhenkinen ja hyvä uusien asiakaskäyntien varaaamisessa ('buukkaamisessa'). Laitetaan A:lle suurin vastuu tuotteen Y myymiseen ja jaetaan hänelle pitkäaikaisia asiakkaita. Hän voi olla myynnin yhteyshenkilö tuotteen Y

osalta muulle organisaatiolle, jolloin tehostetaan myös tiedonkulkua, ja lisäksi A voi sparrata muita myyjiä aiheesta. B voidaan laittaa hankkimaan vaikka koko organisaatiolle uusia asiakastapaamisia ja järjestämään esimerkiksi myyjäkollegoille kylmien puheluiden viikkokilpailuja. (Ks. kuvio 10.)

Samaa toimintatapaa voidaan soveltaa muillakin osastoilla. Tämänlaisen mallin tarkoitus on pyrkiä luomaan organisaatioon ainutlaatuinen kilpailukykyä tuottava tietotaidon yhdistelmä, jossa työntekijöitä käsitellään organisaation arvokkaana voimavarana. (Ks. luku 2.3, s. 13; Tuomi 2005, 48–49.) Tässä ajattelussa yksi+yksi on enemmän kuin kaksi.

6 Lopuksi

6.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja kehitysehdotukset

Tutkimukseni tavoitteena oli vastata ongelmaan, *miten johtaa luovaa ja myyntikeskeistä työyhteisöä*. Tutkimukseni kohteena oli keskikokoinen, työntekijälähtöinen yritys, jota voisi kuvailla sanoilla luova ja myyntihenkinen. Yritys ei ollut aikaisemmin määritellyt HR-prosesseja tai keskittynyt muutenkaan henkilöstöjohtamiseen, sillä resurssit eivät riittäneet HR-ihmisen palkkaamiseen tai HR-osaston perustamiseen. Kun yritys sitten päätti lähteä panostamaan henkilöstöön ja sen hyvinvointiin teettämällä työhyvinvointikyselyn, pääsin mukaan tähän projektiin omalla syventävällä tutkimuksellani.

Aloitin teoreettisen viitekehyksen rakentamisen samanaikaisesti työhyvinvointikyselyn kanssa. Lähdin liikkeelle siitä, mihin henkilöstöjohtamisen tutkimisessa on yleensä tähän asti tultu, ja kävin läpi klassisimpia teorioita henkilöstöjohtamisesta. Tutkimuksen taustoitus alkoi melko puhtaalta pöydältä, sillä tutkimassani yrityksessä ei ollut aikaisemmin hyödynnettyjä henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä, joita voisi lähteä vertaamaan yleisesti hyväksytyihin henkilöstöjohtamisen malleihin. Vastaavaa aihetta käsitteleviä tapaustutkimuksia kyseiseltä toimialalta oli vaikea löytää. Kun sain työhyvinvointikyselyn tulokset, pääsin rakentamaan niiden pohjalta tutkimushaastatteluilleni asiarunkoa.

Teemahaastatteluissa varmistin, että haastateltavat pääsevät yhtä lailla ottamaan kantaa kaikkiin haastattelurunkoon sisällytettyihin teemoihin, vaikka välillä hyvä keskustelun virtaus saattoi viedä aiheita astetta pidemmälle ja syvemmälle. Haastatteluissa yksi yrityksen osasto jäi edustamatta, mikä täytyy ottaa huomioon tutkimuksen pätevyyttä ja uskottavuutta arvioidessa. Haastattelujen ja analyysin aikana minulle alkoi muodostua käsitys siitä, minkälainen työyhteisö on kyseessä, ja mitkä ovat päällimmäisiä haasteita ja kehityskohteita yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Haastattelujen tulokset voidaan jakaa karkeasti kolmeen osa-alueeseen: yrityksessä on selkeämmän strategian jalkauttamisen tarve, yhteisten pelisääntöjen tarve ja sellaisen toimivan johtamismallin tarve, joka huomioisi tehokkaasti työyhteisön ja työntekijöiden vahvuudet.

Tutkimusprosessin yhteydessä kehittyi ajatus itseohjautuvasta ja osallistavasta mallista. Haastatteluista kerätyn tiedon pohjalta tulkitsin, että yrityksen henkilöstöjohtamisessa voitaisiin hyödyntää henkilöstön osallistamista ja itseohjautuvuutta. Tämänlainen toimintamalli varmistaisi avoimen tiedonkulun ja strategiaan sitoutumisen, mutta kuitenkin myös vapauden ja luovuuden tehdä työtä. Kun lähdin kehittämään itseohjautuvaa mallia, palasin teoreettiseen viitekehykseen ja tutkin lisää osallistavaa johtamista, mikä toi paljon lisää opinnäytetyöhöni. Tässä vaiheessa tiedostin myös riskin työni fokuksen häviämisestä, mutta päädyin kuitenkin esittelemään kehittämäni mallia ja sen pohjalla keskeisesti olevaa teoriaa.

Opinnäytetyöprosessini aikataulu venyi suunnitellusta. Tutkimukseni ongelmakohtat olivat siinä, että analyysin tulosten ja tutkimuksen aloittamisen välillä oli melko pitkä aika. Itseohjautuvassa mallissa en hyödynnä kaikkia teoreettisessa viitekehyksessä esittämiäni teorioita, sillä tulin tutkimuksen aikana siihen tulokseen, että niitä ei voida soveltaa tutkimassani yrityksessä.

Tuotoksena itseohjautuva malli on toistaiseksi keskeneräinen, suuntaa antava ja yksi monesta mahdollisesta tavasta johtaa henkilöstöä. Sen tieteellinen hyväksyminen edellyttäisi jatkotutkimuksia sen soveltamiskelpoisuudesta ja toimivuudesta käytännössä. Toivon kuitenkin, että tässä vaiheessa esittämäni ajatukset herättävät halua kokeilla ja soveltaa mallia käytännössä. Yritys on jo itse aloittanut erilaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten yrityksen prosessien avaamisen henkilöstölle ja yhteisten workshopien järjestämisen. Nämä toimenpiteet tukevat yhtä lailla henkilöstön osallistamista ja pyrkimystä itseohjautuvuuteen.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusten pätevyys ja luotettavuus voivat vaihdella ja siksi laadulliselle tutkimukselle on määritelty hyvyyskriteerejä, jotta sen luotettavuuden arvioiminen olisi yhdenmukaista. Keskeisimpiä kriteereitä laadullisessa tutkimuksessa ovat *validius* eli tutkimuksen pätevyys, uskottavuus (*credibility*) ja vahvistettavuus (*confirmability*). (Laadullisen analyysin hyvyyskriteerit; Hirsjärvi ym. 1997, 226.)

Tutkimuksen pätevyys arvioi valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaa asiaa (Hirsjärvi ym. 1997, 226). Käyttämäni laadullinen tutkimusmenetelmä soveltui hyvin tutkittavaan aiheeseen, sillä tarkastelin laadullisessa tutkimuksessa yleisesti tutkittavia subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta, jota ei olisi voinut kokeellisesti tutkia (Syrjälä 1994, 12–13 teoksessa Metsämuuronen 2008, 14). Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu pystyi käsittelemään kattavasti valitsemiani aiheita, silti rajoittamatta haastateltavien vapautta syventää keskustelua. Haastattelurunko oli suunniteltu kohde-ryhmää eli haastateltavia esimiehiä ajatellen ja se pohjautui yrityksessä tehtyyn työhyvinvointikyselyyn.

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan arvioida asianmukaisten tiedonkeruumenetelmien toteutuksen huolellisuuden perusteella (Laadullisen analyysin hyvyyskriteerit). Tutkimukseni haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti ja kiireettä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Tutkimuksen kulku on selitetty auki raportissa. Haastattelujen otantaa olisi voinut vielä kasvattaa lisäämällä haastateltavien esimiesten määrää, ja näin tutkimustuloksiin olisi saatu vielä monipuolisemmin ja kattavammin näkökulmia. Otannan kasvattaminen ei kuitenkaan aikataulukusymysten vuoksi ollut mahdollista, ja tutkimuksen pätevyys tutkittavaan yritykseen nähden kärsi siltä osin, että yksi yrityksen osasto jäi edustamatta haastatteluissa.

Tutkimuksessa esitetyt faktat ja väitteet ovat vahvistettavissa, jos niiden pohjalla käytetyt lähteet ovat riittäviä, ne ovat löydettävissä ja niihin on työssä viitattu selkeästi (Laadullisen analyysin hyvyyskriteerit). Käytin tutkimukseni pohjalla laajalti niin painettua kuin sähköistä kirjallisuutta ja tutkimuksia aiheestani, lähdekritiikkiä käyttäen. Kaikkiin käyttämiini lähteisiin on viitattu tekstissä ja ne on lisätty tutkimusohjeiden mukaisesti lähdeluetteloon.

Tutkimukseni eettisyyttä voidaan pitkälti arvioida haastateltavien kannalta. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavat pysyivät koko tutkimuksen ajan anonyymina. Haastattelut järjestettiin yksilohaastatteluina yksityisessä tilassa ja ne nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Kaikki lainatut kommentit ovat suoria lainauksia haastateltavien puheesta eikä niitä ole muokattu. Lisäksi, tutkittavan yrityksen pyynnöstä yrityksen nimeä eikä toimialaa mainita opinnäytetyöjulkaisussa.

6.3 Itseohjautuvan ja osallistuvan mallin soveltaminen ja jatkotutkimukset

Itseohjautuvan ja osallistuvan mallin soveltamisen tulisi alkaa henkilöstön kanssa yhdessä pohtimalla. Minkälaisia käytäntöjä yrityksessä voidaan ottaa käyttöön, mitkä soveltuvat työyhteisöömme ja mitkä ei? Millä keinolla parantaa tiedonkulkua? Mitkä toimintatavat tuntuvat luonnollisilta ja parhailta juuri minulle ja kuinka minun vahvuuksia voisi hyödyntää? Kuinka parhaiten hyödyntää työkaverini vahvuuksia? Kuinka paljon haluan itse ohjautua ja kuinka paljon tarvitsen pelisääntöjä määrittelemään tekemistäni?

Näihin kysymyksiin on lukemattomia vastauksia ja esittämäni mallin pohjalta voidaan soveltaa monella eri tasolla itseohjautuvia ja osallistuvia työyhteisöjä. Ainoa tapa todentaa yhdenkin mallin ja soveltamistavan toimivuus on kokeilla sitä käytännössä. Mahdolliset jatkotutkimukset ovat välttämättömyys. Niihin tulisi sisällyttää koko henkilöstön kanta ja näkökulma, kehitysehdotukset ja käytännön toimenpiteet. Miltä itseohjautuvuus ja osallistuminen heistä tuntuvat, ja voisivatko ne käytännössä lisätä heidän sitoutuneisuutta yritykseen ja tyytyväisyyttä työhön?

Lähteet

Ahonen, Sirkka 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. 3., uudistettu painos. International Methelp, Helsinki.

Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. & Ulrich, Dave 2001. The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Beer, Michael, & Lawrence, Paul R. & Quinn Mills, D., Walton & Richard E. 1984. Managing Human Assets. Teoksessa Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Bryson, Alex & Böckerman, Petri & Ilmakunnas, Pekka 2012. Does High Involvement Management Improve Worker Wellbeing? Tampere Economic Working Papers, 86. School of Management. Tampereen yliopisto.
[Http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65737/wp86-2012.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65737/wp86-2012.pdf?sequence=1). Luettu 20.10.2013.

Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. 2005. Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. 3., uudistettu painos. International Methelp, Helsinki.

Fombrun, Charles & Tichy, Noel M. & Devanna, Mary Ann 1984. Strategic Human Resource Management. Teoksessa Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Guest, David 1989. HRM: Implications for Industrial Relations. Teoksessa Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Guthrie, James P. 2001. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. Academy of Management Journal, vol. 44, No 1. Julkaistu myös painettuna. [Http://www.jstor.org/stable/3069345](http://www.jstor.org/stable/3069345). Luettu 20.10.2013.

Hendry, Chris & Pettigrew, Andrew 1990. Human Resource Management: an Agenda for the 1990s. Teoksessa Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Kaakkolampi, Kari 2009. Managing Organizational Commitment through Human Resource Practices. Case: A Medium-Sized Finnish Service Company. Master's thesis. Management and Organization. Tampereen yliopisto.
[Http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81016/gradu03863.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81016/gradu03863.pdf?sequence=1). Luettu 20.10.2013.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Laadullisen analyysin hyvyyskriteerit. Luentomateriaali. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Lawler, Ed 1992. The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization. Teoksessa Guthrie, James P. 2001. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. Academy of Management Journal, vol. 44, No 1. Julkaistu myös painettuna. [Http://www.jstor.org/stable/3069345](http://www.jstor.org/stable/3069345). Luettu 20.10.2013.

Leppilampi, Asko. Yhteistoiminnallinen johtaminen. Avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Koulutusmateriaali verkkosivuilla. [Http://www.leppilampi.com/materiaali/koulutusmateriaalia/yhteistoiminnallinen_johtaminen.pdf](http://www.leppilampi.com/materiaali/koulutusmateriaalia/yhteistoiminnallinen_johtaminen.pdf). Luettu 20.10.2013.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. 3., uudistettu painos. International Methelp, Helsinki.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Portus, Inforin kirjasarja ammattilaisille. Infor, Kuopio.

Mäkinen, Ulla 2011. Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä yrityksessä. Opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu. [Http://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/28666/Ulla%20Makinen.pdf?sequence=1](http://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/28666/Ulla%20Makinen.pdf?sequence=1). Luettu 15.4.2013.

Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu, Helsinki.

Syrjälä, Leena 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työväliseenä. Teoksessa Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. 3., uudistettu painos. International Methelp, Helsinki.

Syrjäläinen, Eija 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. 3., uudistettu painos. International Methelp, Helsinki.

Topp, Kira 2010. Työn positiivisten kokemusten jäljillä: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun. Pro Gradu-tutkielma. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Aalto-yliopisto. [Https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/409/hse_thesis_12277.pdf?sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/409/hse_thesis_12277.pdf?sequence=1). Luettu 12.10.2013.

Tuomi, Lauri 2005. Strategic Human Resource Development in SMEs. The Identification of Key Employees and Their Discourses on Human Resource Development. Acta Wasaensia 135. Väitöskirja. Liiketaloustiede 55. Vaasan yliopisto. [Http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-087-8.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-087-8.pdf). Luettu 12.10.2013.

Tyson, Shaun & York, Alfred 2000. Essentials of HRM. Butterworth-Heinemann, Woburn, Massachusetts.

Ulrich, Dave 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suom. Iivonen, Kirsi. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Wagner, John A. III. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. Teoksessa Topp, Kira 2010. Työn positiivisten kokemusten jäljillä: Osallistavan kehitystoiminnan yhteys työn imuun. Pro Gradututkielma. Markkinoinnin ja johtamisen laitos. Aalto-yliopisto.
https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/409/hse_thesis_12277.pdf?sequence=1. Luettu 12.10.2013.

Wood, Stephen & Bryson, Alex, 2009. High involvement management. Teoksessa Bryson, Alex & Böckerman, Petri & Ilmakunnas, Pekka 2012. Does High Involvement Management Improve Worker Wellbeing? Tampere Economic Working Papers, 86. School of Management. Tampereen yliopisto.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65737/wp86-2012.pdf?sequence=1>. Luettu 20.10.2013.

Wright, Patrick, Dunford, Benjamin & Snell, Scott 2001. Human resources and the resource based view of the firm. Teoksessa Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-Palvelu, Helsinki.

