



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

HENKILÖSTÖJOHTAMISELLA VAIKUTUSTA TYÖHYVIN- VOINTIIN

Henkilöstöjohtamisen käsikirja tukena esimiestyön haasteissa

TEKIJÄ: Tuomas Viitasaari

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tuomas Viitasaari	
Työn nimi Henkilöstöjohtamisella vaikutusta työhyvinvointiin – Henkilöstöjohtamisen käsikirja tukena esimiestyön haasteissa	
Päiväys 4.4.2014	Sivumäärä/Liitteet 45/4
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Anneli Juutilainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) SPR Kontti Kierrätystavaratalo-ketju	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yhteiskunnallisesti katsottuna työhyvinvointi on tärkeässä asemassa. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen parantamiseen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan käytännön henkilöstöjohtamista ja henkilöstöjohtamisen käsikirjan merkitystä esimiestyössä. Opinnäytteeni ensimmäisenä tavoitteena on vastata siihen, mikä on hyvää henkilöstöjohtamista ja miten sitä voidaan tukea. Toinen tavoite on työpaikkani SPR Kontti kierrätystavaratalo-ketjun toimeksiannon mukaisesti tutkia henkilöstöjohtamisen käsikirjan toimivuutta esimiestyöskentelyssä ja etsiä siihen mahdollisia parannusehdotuksia. Asetetut tutkimuskysymykset ovat: Mikä on hyvää henkilöstöjohtamista ja miten se näkyy toiminnassa? Vastaako henkilöstöjohtamisen käsikirja esimiestyön haasteisiin käytännössä? Tutkimuksen aineisto kerättiin laadullisella teemahaastattelumenetelmällä. Haastatteluun osallistui 9 kontti-esimiestä. Saatu tutkimusaineisto analysoitiin temaattisesti.</p> <p>Tutkimuksen tulokset jakaantuivat kahteen pääteemaan: 1) Johtamisella vaikutusta työhyvinvointiin ja 2) Henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttökokemuksia. Ensimmäisessä pääteeman keskiössä on ”hyvän” ja ”huonon” johtajuuden piirteet, johtajuuden vaikutus ilmapiiriin ja asioiden johtamisen merkitys käytännössä. Toisessa pääteemassa käsitellään henkilöstöjohtamisen käsikirjaa: sen ajantasaisuutta ja käyttökelpoisuutta esimiestyön työkaluna sekä sen merkitystä henkilöstöjohtamisen haasteissa.</p> <p>Tulosten kahden pääteeman perusteella voidaan tehdä kaksi johtopäätöstä. Ensimmäiseksi johtajuudella, joka huomioi yksilön persoonan ja voimavarat: voidaan saavuttaa hyviä tuloksia sekä työhyvinvointia. Työhyvinvointi todettiin vaikuttavan lisäksi hyvään ilmapiiriin, mikä nähtiin olevan merkityksellistä myös asiakkaan kokemusmaailmassa. Esimiehet kokivat myös itse tarvitsevänsä enemmän tukea voimavarojensa tukemisessa. Toiseksi henkilöstöjohtamisen käsikirjalla todettiin olevan tukea antava rooli käytännön esimiestyöskentelyssä. Toisaalta esille tuli myös henkilöstöjohtamisen käsikirjan päivityksen ja organisaatiossa tapahtuneiden muutosten keskeneräisyys. Vaikka edellämainittujen asioiden keskeneräisyyttä koettiin, olivat esimiehet kuitenkin toiveikkaita tapahtuvien uudistusten tuomasta avusta tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat Henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Tuomas Viitasaari			
Title of Thesis Effects of human resource management on work welfare - Handbook of human resource management helps to meet the challenges of leadership			
Date	4.4.2014	Pages/Appendices	45/4
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Anneli Juutilainen			
Client Organisation /Partners FRC Kontti recycling department store chain			
<p>Abstract</p> <p>From the social perspective work welfare has great importance. Through good leadership it is possible to create work welfare and to develop it. In this thesis practical human resource management is examined. Also the question of the meaning of the handbook of human resource management for managerial duties is relevant. The first objective of this work was to find out what good human resource management is and how it can be supported. From the viewpoint of the client organization, SPR Kontti recycling department store, the second objective was to explore the functionality of the handbook of human resource management in managerial duties and to find out possible improvements for it. The research questions were: What is good human resource management and how is it perceived in practice? Does the handbook of human resource management meet the needs of practical challenges in managerial work? Qualitative theme interviews were used as a research method to collect research material. Nine managers from SPR Kontti recycling department store participated in the interviews.</p> <p>The results of the research are divided into two main themes: 1) Leadership's effect on work welfare and 2) User experiences of the handbook of human resource management. In the core of the first main theme are the good and the bad characteristics of leadership, the affects of leadership on the atmosphere and the practical meaning of leading the organisation. Within the second theme the hand book of human resource management is examined: how up-to-date and usable it is as a tool for managerial work and what is it's meaning in meeting the challenges in human resource management.</p> <p>According to the results, the conclusions can be divided into two. Firstly, by leadership that takes an employee's personality and resources in to account can good results and work welfare be achieved. It was found out that work welfare also creates good atmosphere, which was seen to be meaningful for a customer's experience. Managers felt that they need more support for their resources. Secondly, it was found out that the handbook of human resource management supported the practical leadership. On the other hand, the handbook needed updating and the changes in the organization were still incomplete. Yet the managers looked forward to a brighter future.</p>			
Keywords Human resource management, management, work welfare			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkielman aihe	1
1.2	Taustatilanne.....	1
1.3	Toimeksianto ja tavoitteet.....	2
1.4	Ajankohtaisuus.....	3
1.5	Tutkimusongelma ja -kysymykset	3
2	ORGANISAATION ESITTELY	5
2.1	Suomen Punainen Risti	5
2.2	Kontti-kierrätystavaratalo.....	6
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
3.1	Yleistä henkilöstöjohtamisesta.....	7
3.1.1	Johtajuus.....	8
3.1.2	Työelämän suhteiden hoitaminen	10
3.1.3	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	11
3.2	Henkilöstöjohtamisen työkaluja	13
4	TUTKIMUSAINEISTOT JA MENETELMÄT	14
4.1	Tutkimusmenetelmä	14
4.2	Haastateltavat.....	14
4.3	Tutkimusaineiston keruu	15
4.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	17
4.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	18
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	20
5.1	Johtamisella vaikutusta työhyvinvointiin.....	20
5.1.1	”Hyvän” ja ”huonon” johtajuuden piirteet.....	21
5.1.2	Johtajuuden vaikutukset ilmapiiiriin	24
5.1.3	Asioiden johtamisen merkitys käytännössä	25
5.2	Henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttökokemuksia.....	27

5.2.1	Käsikirjan päivitys.....	27
5.2.2	Käsikirjasta toimiva työkalu	29
5.2.3	Käsikirjasta apua henkilöstöjohtamiseen.....	32
6	POHDINTA.....	33
6.1	Yhteenveto ja päätelmät.....	33
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja arviointi.....	38
6.3	Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset.....	38
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	40
	LIITE 1. HAASTATTELURUNKO	42
	LIITE 2. HAASTATTELUPYYNTÖ	44
	LIITE 3. HAASTATTELUSOPIMUS	45

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman aihe

Työpaikoilla puhutaan paljon tuloksellisuudesta sekä kehittämisestä, mutta samaan aikaan työhyvinvointi tulisi olla hyvällä tasolla. Henkilöstöjohtamisen merkitys nousee mielestäni olennaisesti esille näitä asioita pohtiessa. Olen myös miettinyt, että voiko tuloksellisuus ja työhyvinvointi kulkea käsikädessä? Minua on aina kiehtonut, että voiko työhyvinvoinnillisista lähtökohdista johtamalla saada parempia tuloksia aikaiseksi ja millä tavalla se näkyy konkreettisesti arjen esimiestyössä? Mediassa puhutaan paljon johtamisesta ja sen merkityksestä hyvinvointiin sekä tulokseen. Yleisimmin kuulee uutisia vain epäonnistuneista esimiehen ja alaisen välisistä tilanteista. Näiden uutisten jälkeen kerrotaan sitten, miten olisi tullut toimia ja mitä meni väärin. Onko todella niin, että hyvä henkilöstöjohtaminen opitaan aina kokemuksen kautta ja jokainen organisaatio kompastuu itsekseen johonkin ongelmaan, mikä on jo jossain muualla todettu ja ratkaistu. Hyvät henkilöstöjohtamisen mallit ja ratkaisut näkisin tulevan koulutusten, konsulttien ja johtajien aikaisempien työkokemusten kautta organisaation toimintaan. Siksi mielestäni organisaation välitason esimiehet, joilla on osittain operatiivista ja henkilöstöhallintoa sisältävä työnkuva, pystyvät parhaiten kuvaamaan, miltä henkilöstöjohtaminen näyttää organisaation sisäisissä toiminnoissa. Heillä itsellään on henkilöstöjohtamisen vastuita ja heitä itseään myös johdetaan.

Tutkimuksen toteutin työpaikalleni Kontti-kierrätystavarataloketjulle. Opinnäytetyöni käsittelee Henkilöstöjohtamisen kokemuksia. Toiseksi tutkin toimipisteiden päälliköiden käyttökokemuksia henkilöstöjohtamisen käsikirjaan liittyvistä asioista. (Nikkola, S. 2013.) Työssäni peilaan myös kuinka henkilöstöjohtamisen käsikirjasta saadut käyttökokemukset vastaavat henkilöstöjohtamisen teoreettispohjaisiin merkityksiin.

1.2 Taustatilanne

Kontti-tavaratalo on kierrätystavarataloketju, joka toimii Suomen Punaisen Ristin Keskustoimiston alaisuudessa. Konttien toimintaa ohjaa ketjutoimisto Palokassa ja ketjun päällikkönä toimii Sari Nikkola. Jokaisessa toimipisteessä toiminnasta vastaa

Konttipäällikkö ja hänen alaisuudessaan on työnjohtohenkilöstö sekä työntekijät. (Punainen Risti; Kontti-kierrätystavaratalo.) Tästä voimme päätellä, että henkilöstöjohtaminen on tärkeässä roolissa osana Kontin onnistunutta ja toimivaa arkea.

Accenture teki kattavan selvityksen lokakuussa 2011 Kontin kehityskohteista eri sidosryhmille tekemien haastattelujen jälkeen. Niissä todettiin mm. tiedonhallinnon olevan pirstaleista, epä johdonmukaista ja tietojen vastuualueiden sekä hallinnan olevan epäselkeää. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista todettiin, että siihen tarvitaan yhtenäistämistä ja yksiköiden osaamisen taso vaihtelee eikä perehdytys ole tarpeeksi selkeää. (Tomperi, S. 2013.) Toimintaan tarvittiin selkeitä malleja ja tavoitteita.

1.3 Toimeksianto ja tavoitteet

Accenturen tekemien selvitysten johdosta vuonna 2011 aloitettiin projekti, jossa tehtiin mm. uutta tiedonhallintakansiota, nimeltä Kontti-kansio. Osallistuin Kontti-kansion tekemiseen. Lisäksi osallistuin johtamisen ja esimiestyön periaatteiden työstämiseen. Ketjulle kaivattiin myös yhtenäistä henkilöstöjohtamisen käsikirjaa, joka toimisi johtamisen työkaluna. Henkilöstöjohtamisen käsikirja toimii sisäisen levyaseman kautta nimellä henkilöstöhallinto ja esimiestyö, se on aikaisemmin mainitsemani Kontti-kansion alakansio. (Tomperi, S. 2013.) Projektin aikana toiminnasta ja etenemisestä tiedotettiin jatkuvasti sekä toimihenkilöiden laaja työpanos toteutuksessa sitouttivat ihmisiä kehittämistoiminnassa. Työssäni käytän henkilöstöhallinto ja esimiestyö kansion nimenä henkilöstöjohtamisen käsikirja, koska käytännössä se toimii sellaisena ja ulkopuolisen on helpompi ymmärtää sen toiminnallisuus.

Tutkimuksessa selvitän yksiköiden esimiesten kokemuksia henkilöstöjohtamisesta ja pyrin saamaan esille tärkeitä huomioita esimiestyön kehittämiseen organisaatiossa. Toimeksiantona minulle annettiin henkilöstöjohtamisen käsikirja työstäminen sekä tehdä tutkimus sen käyttökokemuksista. Toimeksiantoni opinnäytteen osalta keskittyy henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttökokemuksiin. Tuloksien tavoitteena on selvittää henkilöstöjohtamisen käsikirjasta esille tulleet käyttökokemukset ja kehittämiskohteet. (Nikkola, S. 2013.) Empiirisessä osuudessa päädyin vähäisen kohdeyhmän johdosta kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Käytin teemahaastattelu-

menetelmää, jotta tuloksista saisi mahdollisimman paljon tarvittavaa tietoa esille. Tulokset kootaan yhteen tutkimustulokset osiossa, pohdinnassa käyn tarkemmin läpi tuloksista syntyneitä yhteenvetoja ja päätelmiä. Lisäksi nostin esille jatkotutkimusehdotuksia.

1.4 Ajankohtaisuus

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi *Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020* (STM 2011, 6,7), siinä kerrotaan johtamisen olevan työhyvinvoinnin kulmakivi ja tavoitteena on mm. parempi turvallisuusilmapiiri. Tavallisen työpäivän aikana voi olla vaikea havaita työn merkittävyyttä yhteiskunnallisessa mittapuussa. Päästäksemme sosiaali- ja terveysministeriön asettamiin tavoitteisiin, on johtamista mielestäni analysoitava organisaatiokohtaisesti. Organisaation sisällä esimiehet johtavat toimintaa ja heidän käytännön kokemusten sekä näkemysten kautta voimme analysoida, että toteutuuko yhteiskunnallisesti asetetut tavoitteet konkreettisesti.

Sinikka Vanhala tuo esille tavoitteita Aalto yliopiston julkaisussaan *Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella* (Vanhala 2013, 133-138), joita oli mm. miten tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä ja muulla henkilöstöjohtamisella voi edistää hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Tutkimus tehtiin metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan toimialoilla sekä sairaalaorganisaatiossa. Tuloksena todettiin, että kaikilla edellä mainituilla toimialoilla henkilöstön kokemat henkilöstökäytännöt selittävät merkittävästi erilaisia työhyvinvoinnin tiloja, kuten henkistä hyvinvointia, työn imua ja tyytyväisyyttä sekä työuupumusta. Nämä puolestaan selittivät työkykyä, organisaatioon sitoutumista ja työpaikan vaihtamisaikomusta. Tärkeimmiksi kaikilla toimialoilla nousi esimiestyö ja/tai osallistavat käytännöt, jotka todettiin vaikuttavan myös tulokseen. Tutkimuksessa esimiesten ja työntekijöiden näkemykset oman yksikön tai osaston tilasta olivat osittain eriäviä. Mielenkiintoista on kuitenkin nähdä, kuinka tutkimuksessa esille tulleet edellä mainitut merkitykset näkyvät tutkittavan kohdejoukon ajatuksissa sekä kokemuksissa.

1.5 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytteeni tarkoituksena on selvittää johtajuuden ja asioiden johtamisen piirteitä sekä niiden merkitystä työhyvinvointiin. Toisena tarkoituksena on selvittää toimi-

pisteiden päälliköiden käyttökokemukset henkilöstöjohtamisen käsikirjasta. Vastauksien avulla on tarkoitus saada selville käsikirjan päivitykseen liittyviä kokemuksia ja ajatuksia käsikirjan toimimisesta johtamisen työkaluna sekä voiko käsikirja vastata henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Tutkin näitä merkityksiä laadullisesti puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin.

Tutkimukseeni liittyvät tutkimuskysymykset ovat:

- Mikä on hyvää henkilöstöjohtamista ja miten se näkyy toiminnassa?
- Vastaako henkilöstöjohtamisen käsikirja esimiestyön haasteisiin käytännössä?

Opinnäytteeni etenee siten, että ensimmäisessä luvussa (2) esittelen kohdeorganisaation ja sen jälkeen käsittelen teoreettista viitekehystä henkilöstöjohtamisesta. Kolmannessa luvussa (4) käsittelen tutkimusmenetelmiä ja neljännessä luvussa (5) menetelmien myötä saatuja tutkimustuloksia. Viidennessä luvussa (6) on pohdinta, jossa on yhteenveto tuloksista ja päätelmistä. Lisäksi kerron opinnäytetyöprosessista ja tuon esille jatkotutkimusehdotuksia.

2 ORGANISAATION ESITTELY

2.1 Suomen Punainen Risti

Punaisen Ristin perustaja oli Henry Dunant. Henry Dunant sai ajatuksen perustaa kaikkiin maihin vapaaehtoisia avustusjärjestöjä sen jälkeen, kun hän oli auttanut sodan uhreja Solifernon taisteluissa vuonna 1859. Sodan jälkeisten tapahtumien johdosta Punaisen Ristin Kansainvälinen Komitea (ICRC) perustettiin Genevessä vuonna 1876. Komitean tehtävänä on auttaa sodan uhreja ja valvoa kansainvälisten humanitaaristen oikeuksien toteutumista. Punaisen Ristin Liitto (IFRC) perustettiin vuonna 1919, se toimii sekä ohjaa rauhanaikaista toimintaa ja sen tehtävänä on mm. auttaa katastrofeissa, kehittää paikallisia auttamisvalmiuksia, järjestää ensiapukoulutuksia ja huolehtia pakolaisista. Suomen Punainen Risti syntyi, kun ensimmäinen kansallinen yhdistys perustettiin vuonna 1877. Suomen Punainen Risti kuuluu Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun kansainväliseen liittoon. Kansainvälisessä liitossa on kaikkiaan 187 jäsenmaata ja niiden perustoimintaa ohjaa 7 perusperiaatetta, jotka ovat: inhimillisyys, tasapuolisuus, puolueettomuus, riippumattomuus, vapaaehtoisuus, yleismaailmallisuus sekä ykseys. (Punainen Risti.)

Suomen Punaisen Ristin toimintaa ohjaa sekä valvoo Keskustoimisto ja sen toimintamuotoja ovat: Kontti-kierrätystavaratalot, Nuorten turvatalot, Veripalvelu, ensiapuryhmät ja -koulutukset, keräykset, hätäapu kotimaan onnettomuustilanteissa, ystävätoiminta ja omaishoitajien tuki, terveystieteet, varhaisnuorten kerhot ja leirit, maahanmuuttajien tukeminen ja vastaanottokeskukset sekä vapaaehtoisen pelastuspalvelun koordinointi. Lisäksi Suomen Punainen Risti toimii kansainvälisesti Liiton osoittamissa avustuskohteissa. Suomen Punaiseen Ristiin kuuluu piirejä, joita on kaksitoista ja niiden ohjauksessa on yhteensä yli 500 paikallista osastoa. Piirien tehtävänä on mm. antaa tukea osastojen 45 000 aktiiviselle vapaaehtoistyöntekijälle. Kaiken kaikkiaan jäseniä Suomen Punaisessa Ristissä on yli 90 000. (Punainen Risti.) Punaisen Ristin toiminta Suomessa on laajalle ulottunutta ja monipuolista. Laajalla alueella toimiminen tuo myös näkyvyyttä ja sitä kautta tunnettavuutta.

2.2 Kontti-kierrätystavaratalo

Kontti on Punaisen Ristin kierrätystavaratalo, joka myy käytettyä tavaraa ja toimii työllistäjänä. Konttiin ihmiset voivat lahjoittaa hyväkuntoista sekä käyttökelpoista vaatetta ja tavaraa. Lahjoitustavaran myynnistä tuotto jakautuu seuraavasti: 50% ohjautuu paikallisen piirin toimintaan, 25% katastrofirahastoon ja 25% Kontti-ketjun kehitystyöhön. Kontti-ketjussa on 10 kierrätystavarataloa: Vantaalla, Turussa, Porissa, Lappeenrannassa, Lahdessa, Tampereella, Kuopiossa, Joensuussa, Oulussa ja Rovaniemellä. Lisäksi Kontilla on yksi Kontti-myymä, joka sijaitsee Siilinjärvellä. Osan vaatelahjoituksista Kontti lähettää Suomen Punaisen Ristin logistiikkakeskuksiin Tampereelle tai Joensuuhun, joissa vaatteet paalataan ja lähetetään avustuskohteisiin. (Kontti-kierrätystavaratalo.)

Kontin tehtävä työllistäjänä on tarjota määräaikaista työsuhdetta, jonka aikana työntekijä voi saada kokemusta eri toimialoilta. Kuitenkin asiakaspalvelu ja kaupan ala ovat toimialoja, joista voi saada eniten kokemusta työssäolojakson aikana. Lisäksi Kontti mahdollistaa koulutuksia työntekijöille mm. EA-koulutukset, työturvallisuus-korttikoulutus, hygieeniapassikoulutus ja myynninammattitutkintokoulutus. (Kontti-kierrätystavaratalo.) Kontti on yhteiskunnallisesti työvoimapolitiisessa merkityksessä tärkeä toimija, koska aina on ollut työttömyyttä ja todennäköisesti jossain määrin tulevaisuudessakin tulee olemaan. Paikkana Kontti on ns. "matalan kynnyksen" työpaikka. Koulutukset ja työkokemus voivat olla yksittäiselle henkilölle voimavarana hakeutumisessa avoimille työmarkkinoille.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

3.1 Yleistä henkilöstöjohtamisesta

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan yhtä johtamisen aluetta ja se on yksi keskeisin asia liiketoiminnan menestymisen kannalta. Ensimmäiseksi henkilöstöjohtaminen tukee yrityksen prosessien eli liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Toiseksi henkilöstöjohtamista toteutetaan jatkuvana vuorovaikutuksena ihmisten kanssa. Nämä henkilöstöjohtamisen kaksi ulottuvuutta voidaan jakaa neljään erilaiseen rooliin: strategiseen henkilöstöjohtamiseen, yrityksen infrastruktuurin johtamiseen, henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamiseen (Aaltonen ym. 2004, 71; Viitala 2007, 10, 35, 36.)

Henkilöstöjohtamisesta on tehty paljon erilaisia malleja, jotka painottavat toisistaan hieman eri osa-alueita. Sen vuoksi voi olla vaikea saada otetta siitä, mitä kaikkea henkilöstöjohtaminen voi pitää sisällään. Tästä lähtökohdasta johtuen on teoriaa hyvä tarkastella mahdollisimman selkeän jaottelun kautta. Lisäksi näkökulmani keskittyy enemmän ihmisten johtamiseen, kuin strategiseen johtamiseen. Riitta Viitala (2004, 12) jakaa perinteisesti henkilöstöjohtamisen kolmeen pääalueeseen:



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Viitala 2004, 12, muokattu)

Käytännön tasolla nämä periaatteet jossain määrin näkyvät jokaisen esimiehen toiminnassa ja niitä on myös pyritty jakamaan esimiesroolien mukaisesti (Viitala 2004, 12; Aaltonen ym. 2004, 71-72). Käytännön henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluu erilaisten alueiden johtaminen ja hoitaminen. Nämä kolme pääaluetta osittain limit-

tyvät toisiinsa ja käytännössä niitä on tehtävänjaossa vaikea kokonaan irrottaa toisistaan. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin erikseen näitä kolmea pääaluetta.

3.1.1 Johtajuus

Johtajuus on inhimillinen puoli johtamisesta ja esimiestyöstä. Johtajuudessa korostuu se, että työtä johdetaan ihmisten välityksellä lisäksi se näkyy yksilö- ja ryhmätason esimiestyöskentelyssä mm. rohkaisemisessa, kannustamisessa, motivoimisessa, palautteen antamisessa, tavoitteiden asettamisessa, asioihin ryhtymisessä, yrityskulttuurin ylläpitämisessä ja esimerkkinä olemisessä. Hyvällä johtajalla on vaikutusvaltaa, joka on ansaittu vastuunottamisen ja luottamuksen kautta tekoina. Nykyään jatkuva trendi vaikuttaa olevan organisaatioiden muutokset ja niiden onnistunut johtaminen sekä läpivieminen. Tämän vuoksi esimieheltä odotetaan taitoa uuden luomisessa ja muuntautumiskyvyssä sekä organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä. (Viitala 2004, 14; Daft 1999, 5,6.)

Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, minkälaista johtamisen ja esimiestyön olosuhteet ovat. Edgard Schein kirjassaan *Organization Culture and Leadership* (2004) tuo esille kolme asiaa, mitkä vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiselle. Ensimmäiseksi yrityksen uskomukset, arvot ja organisaation perustajien olettamukset vaikuttavat siihen. Toiseksi ajan myötä kulttuuri muodostuu tietynlaiseksi. Kolmanneksi uusien työntekijöiden ja johtajien tuomat uskomukset, arvot ja olettamukset muuttavat alkuperäistä kulttuuria. (Schein 2004, 225, 226.) Esimiestyöskentelyssä organisaation kulttuuri, säännöt ja ohjeet antavat tietynlaiset "raamit" ihmisten johtamiselle. Siihen vaikuttaa lisäksi jokaisen esimiehen oma tapa ajatella asioita ja hänen aikaisempi kokemushistoriansa.

Johtajuus näkyy aina ihmisten välisenä vuorovaikutussuhteena, jossa esimies ja alainen ovat keskenään tekemisissä. Henkilöstöjohtamisen pyrkimykset voivat toteutua ainoastaan käytännön esimiestyön kautta. Asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi esimiestyöskentelyssä on tärkeää huomioida yksilöt, mutta samalla tulee pystyä ottamaan koko ryhmä huomioon päätöksiä tehdessä. (Viitala 2007, 21; Sydänmaanlakka 2012, 34.) Pentti Sydänmaanlakka kirjassaan *Älykäs johtaminen 7.0* (2012) jakaa seuraavalla sivulla yksilön johtamisessa huomioonotettavat asiat seuraavasti:

- Tavoitteen asettaminen
- Ohjaaminen ja tukeminen
- Palautteen antaminen
- Osaamisen kehittäminen
- Tehokas kommunikointi
- Motivointi
- Omalla esimerkillä johtaminen

(Sydänmaanlakka 2012, 35)

Edellä listatut asiat auttavat esimiestyössä ja ohjaavat yksilöä johdettaessa. Kuitenkin se, millä tavalla johtamista toteutetaan vaikuttaa työntekijöihin eri tavoilla, siksi on tärkeää huomioida yksilöt persoonina. John P. Kotter (2012) artikkelissaan *What Leaders Really Do* eriyttää karkeasti asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen eli johtajuuden kahdeksi erilliseksi tavaksi johtaa. Hänen mukaansa asioiden johtamisessa korostuu suunnittelun valmiiksi saavuttaminen kontrolloimalla ja ongelmia ratkomalla. Käytännössä siinä korostuu raporttien tekeminen, kokousten pitäminen ja muiden sen tyyppisten tapaamisten järjestäminen, että pystyttäisiin suunnittelemaan ja organisoimaan ongelmiin ratkaisuja. Johtajuudessa sen sijaan visiona on motivoida ja inspiroida, niin että voidaan pitää ihmiset jatkuvasti liikkeellä oikeaan suuntaan, huolimatta siitä vaikka eteen tulisi esteitä sekä auttamalla ihmisiä tyydyttämään työhön liittyviä tarpeita. Lopuksi Kotter vielä toteaa, että johtajan on hyvä tiedostaa nämä puolet johtamisesta, että hän voi kehittyä entistä paremmaksi. Johtajuus on siis jotain sellaista, mitä on osittain vaikea määritellä paperilla, koska se näkyy käytännön tekemisenä ja toimintana. Pelkästään johtajuuden ominaisuudet omaava johtaja ei välttämättä luo turvallisuuden tunnetta työntekijätasolle, koska johtajan ajatuksen virrassa ja muuntautumiskyvyssä voi olla vaikea pysyä mukana erityisesti organisaation muutostilanteissa. Toisin kuin siinä, että pidetään paljon suunnitteluun liittyviä palavereita ja mietitään harkitusti sekä huolella liikekännät ennen toimintaa. (Kotter 2012, 4,5.)

Auvinen ja yli-Pärri (2013, 45-47) tuovat esille tutkimuksessaan *Esimiehen työpersoonallisuuden yhteys alaisten työhyvinvointiin*, että johtajuuden ominaispiirteitä omaava esimies on koettu työntekijöiden tasolla tuottavan hyvinvointia, koska he huomioivat mm. enemmän yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet ja persoonan. Johtajuuden piirteitä enemmän omaavan esimiehen on hyvä tietää mihin suuntaan orga-

nisaatio on menossa ja mitä voimavaroja hänellä on käytettävissä (Viitala 2007, 48-50). Nämä edellämainitut asiat huomioituna voi johtajuus tuottaa parempia tuloksia ja hyvinvointia työyhteisölle.

3.1.2 Työelämän suhteiden hoitaminen

Työelämän suhteiden hoitaminen on osa henkilöstöjohtamisen klassista jakoa. Tämä ulottuvuus jää tässä opinnäytetyössä vähemmälle huomiolle. Johtajuus ja henkilöstövoimavarojen johtaminen saavat enemmän huomiota, kuten aineistosta myöhemmin käy ilmi. Työelämän suhteiden hoitaminen on työnantajan ja työntekijän välisten asioiden hoitamista. Niitä ovat mm. työehtosopimuksen noudattaminen ja hallinta sekä riitojen käsittely. Yleisesti ottaen se on paikallista sopimista työntekijä- ja työnantajapuolen välillä. (Viitala 2004, 14.) Työehtosopimus on yleissitova ja työnantajan on noudatettava niitä määräyksiä, mitä asianomaista alaa edustavassa työehtosopimuksessa on sovittu. Suurin osa työntantajista on järjestäytyneet eli he kuuluvat normaalisitovan työehtosopimuksen piiriin. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajaa velvoittaa sitoutuminen sopimuksen solmineisiin palkansaajajärjestöön ja työnantajaliittoon. Paikalliseen sopimukseen laajassa mittakaavassa liittyy toiminta, jolla pyritään lisäämään työnantajan ja työntekijän välistä yhteisymmärrystä ja yhteistyötä. Paikallisen sopimisen rajat on määritelty joissakin työehtosopimuksissa yleisluontoisesti ja väljästi, mutta toisissa ne voivat olla tarkasti määriteltyjä. Paikallisesti sovittavia asioita voivat olla mm. työaikajärjestelyt ja työaika, työhön liittyvä matkustaminen sekä palkan määräytyminen. (EK.)

Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitamista, mikä on tasapuolista työnantajan ja työntekijän välillä työehtosopimuksen määrittelemällä tavalla. Esimies itse kuitenkin siinä määrin johtaa toimintaa, että hän edustaa ja vastaa siitä, mitä työehtosopimusta noudatetaan ja mistä paikallisesti sovittavista asioista pidetään kiinni, siten kuin organisaatio sekä laki sen määrittelee. Erityisesti paikallisessa sopimuksessa tulee esille organisaation määrittelyt, jolloin esimiehen täytyy johtaa keskustelua, että kaikki työntekijän saanelemat ehdot pysyvät määrittelyssä linjassa. Näiden asioiden vuoksi työelämän suhteiden hoitamisen sijasta puhun työssäni työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden johtamisesta.

3.1.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Yleisesti voimavarojen johtaminen tarkoittaa kaikkea johdon määrittelemiä aineellisia ja aineettomia resursseja. Urpo Jalava ja Risto Matilainen (2010, 62) kirjassaan *Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista* kuvaavat kuviolla, mitä nämä resurssit ovat:

AINEELLISET VOIMAVARAT	Kiinteistöt, ajoneuvot, työkalut, laitteet, henkilöstö, lisenssit jne.
AINEETTOMAT VOIMAVARAT	Haaste, muutostarve, päämäärät, tavoitteet, aikataulut, jne. Osaaminen, brändi, tavaramerkit, IPR:t, asiakassuhteet, partneriudet, jäsenyydet verkostoissa, positiivinen historia (kierre), yhteisöllisyys, sitoutuminen jne.
RAHOITUKSEL- LISET VOIMA- VARAT	Käyttöpääoma, sovitut lainat, suojaukset, vakuutukset jne.

KUVIO 2. Organisaation voimavarat (Jalava & Matilainen 2010, 62, muokattu.)

Voimavarojen hallinta on entistä haasteellisempaa ja monesti aineelliset voimavarat on siirretty ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Entistä merkittävämpää on keskittyä aineettomiin voimavaroihin, joilla voidaan päästä paremmin haluttuihin tavoitteisiin. Voimavarat on kuitenkin syytä valita huolella, sillä huonosti toteutettuna ne voivat olla ristiriidassa toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin kanssa. (Jalava & Matilainen 2010, 62, 63.) Nämä yleiset voimavarakäsitteet sisältävät henkilöstövoimavarojen huomioimisen. Aikaisemmin mainitsemani (ks. 3.1.1) osittainen päällekkäisyys johtajuuden kanssa tekee rajan vedon vaikeaksi mm. henkilöstön yhteisöllisyyden ja sitoutumisen saralla. Toisaalta yrityksissä käytetään nykyään erilaisia malleja näilläkin osa-alueilla eli siinä mielessä ennakoitavuutta ja suunnitelmallisuutta on mietitty etukäteen riskien ehkäisemiseksi.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää käytännössä henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja motivoinnin ylläpitoa sekä henkilöstövoimavarojen määrän säätelyä. Henkilöstöpolitiikka ohjaa henkilöstöjohtamisen toimintamalleja ja menettelytapoja, jotka jaetaan yleensä palkka-, kehittämis- ja rekrytointipolitiikkaan sekä linjakkuutta ja yhtenäisyyttä ylläpitäviin periaatteisiin. Viitala (2004, 14) kirjassaan *Henkilöstöjohtaminen*, lähtee purkamaan erikseen henkilöstövoimavarojen johtamisen alta henkilöstöpolitiikkaan liittyvää asiaa. Käsittelen työssäni koko aihe-aluetta yhtenä samana pakettina, koska tällöin henkilöstöjohtamisen klassinen jako ei hajaudu liikaa vaan pysyy yhtenä kokonaisuutena.

Työssä viihtyvyyteen ja yhteisöllisyyteen liittyviä voimavarakeskeisesti vaikuttavia asioita voi olla mm. työhyvinvointiin liittyvät toimintamallit. Kirsi Ahola (2011, 37) Työterveyslaitokselta toteaa kirjassaan *Tue työkykyä*, että työpaikoilla on hyvä olla toimintamalli työkyvyn tukemiseksi, jonka laatimisesta päättää ja vastaa organisaation ylin johto. Asioita, joihin kirjassa opastetaan ottamaan huomioon ovat mm. mihin työkyvyn mallilla pyritään, miten mallilla edetään, eri osapuolten toimintavertailisuudet, toivottava yhteistyö sekä tavat, joilla mallin toimivuutta seurataan ja joilla mallia voidaan kehittää edelleen. Lisäksi on luotu lukuisia muita mahdollisia malleja työsuojeluun ja -hyvinvointiin liittyen, kuten työsuojelun toimintaohjelma, työpaikkakäytävien ehkäisy, konfliktien ratkaisumalli, sairauslomalta paluumalli ja päihdeohjelma (TTK). Näistä edellämämainituista ohjelmista voimme päätellä, että nämä mallit ja suunnitelmat voivat ohjata työsuojeluun ja -hyvinvointiin liittyvää toimintaa koko organisaatiossa, mikäli ne on otettu käytäntöön. Myös motivointia voi ohjata erilaiset mallit, joissa luokitellaan motivoinnin olevan osana organisaation johtamisperiaatteita.

Johtamisen osa-alueena henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuu suunnitelmallinen tapa hoitaa ja toteuttaa asioita kuten palaverien, johtamistapojen ja -mallien kautta. Henkilöstövoimavarojen johtaminen karkeasti kuvailtuna näkyy toiminnassa siten, että asiat suunnitellaan tarkasti, pyritään välttämään ennakoitujen riskejä sekä epäonnistumisia ja kontrolloidaan tiukasti itse toimintaa (Kotter 2012 8). Voidaan todeta, että henkilöstövoimavarojen johtaminen koskettaa kaikkea esimiehen toimintaa, mikä on ohjeistettu ja suunniteltu edeltä käsin. Päämäärä on ohjattu ja sitä kohti menevä tie on opastettu ja viitoitettu. Mikäli esimies kohtaa yllättäviä tilanteita, niin asiasta voidaan järjestää esimerkiksi suunnittelupalaveri tai ko-

kous ja mietitään sen yhteydessä, miten toimitaan riskien minimoimiseksi. Lisäksi saatetaan luoda uusi malli, jotta aikaisempi vaikea tilanne ei enää pääse ns. yllättämään. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tärkeää ja turvallisuuden tunnetta luovaa on ennakoiminen ja organisaation malleihin turvautuminen.

3.2 Henkilöstöjohtamisen työkaluja

Uuden strategian luomisen myötä ylemmän johdon haasteena on sen jalkauttaminen yksittäiselle työntekijälle. Strategia on pystyttävä avaamaan johtamisjärjestelmien kautta yksittäistä sanaa myöten työntekijätasolle käytäntöön sovellettuna. Muussa tapauksessa strategia ei ole uskottava ja luotettava. (Moisalo 2012, 70.)

Talent Vectian johtamisjärjestelmäselvityksen (Smolander & Tanskanen 2013) perusteella tunnistettiin, että hyvä johtamisjärjestelmä pitää sisällään:

1. Johtamisjärjestelmässä on sellaisia piirteitä, joiden kautta saadaan toimintaympäristön muutoksista tietoa päätöksentekoon ja johtamiseen.
2. Yrityksessä on huolehdittu, että johtamisen työvälineet tukevat aidosti vallitsevaa strategiaa.
3. Yrityksessä on varmistettu, että johtamisjärjestelmä ja johtamisen pelisäännöt ovat kattavasti ja yhden mukaisesti käytössä.
4. Johtoryhmä toteuttaa strategiaa yhtenäisesti ja tavoitteellisesti.

(Smolander & Tanskanen 2013, 6.)

Johtamisjärjestelmät tukevat hyvää esimiestyötä. Kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi hyvä johtamisjärjestelmä voi onnistuessaan innoittaa organisaatiota sen jokaisella sektorilla. Johtamisjärjestelmät sisältävät johtamisen ohjeistuksia, jotka on luotu organisaation yhtenäisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtamisen käsikirja voi ohjata organisaation käytännön toimintaa ja pitää määritellyn suunnan selkeänä. Hyvin toteutettu ja organisaation itsensä näköinen henkilöstöjohtamisen käsikirja voi palvella käytännön henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi on luotu työkaluja, jotka tukevat esimiesten arkityöskentelyä, kuten perehdytysopas. Esimiesten vastuulla on perehdytyksen toteutuminen ja sen onnistuminen heidän toiminta yksikössään. (Karlöf & Lövingsson 2004, 75; Surakka & Laine 2011, 152 - 154.)

4 TUTKIMUSAINEISTOT JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmistä valitsin tutkimushaastattelun, koska se välittää haastateltavan kokemuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita (Hirsijärvi & Hurme 2010, 41). Tutkimushaastattelussa minulla oli tarve saada selville, mikä on hyvää henkilöstöjohtamista ja millaisia kokemuksia tutkittavilla henkilöillä oli henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttämisestä. Mietin aluksi lomakehaastattelua, koska siinä haluttu aineisto olisi kvantifioitu kätevästi (Hirsijärvi & Hurme 2010, 44-45). Lomakehaastattelu ei olisi kuitenkaan antanut haastateltavalle tarpeeksi vapautta ilmaista kokemuksiaan. Toiseksi tarvitsin myös tietoa valmiista henkilöstöjohtamisen käsikirjasta, mikä ohjaa tutkimusta samankaltaisiin kysymyksiin. Lisäksi tarvittiin tietoa käytännön kokemuksista kertomaan, miten käsikirja todellisuudessa vastasi henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Tutkimushaastattelujen lajeista strukturoimattomat haastattelut olisivat saattaneet johtaa haastateltavien ajatukset harhaan itse päätarkoituksesta ja se olisi vaatinut haastattelijalta erityistä taitoa ja kokemusta (Hirsijärvi & Hurme 2010, 45-46).

Tutkimushaastattelun lajeista teemahaastattelussa kysymykset ovat samanlaiset, mutta siinä ei sidota vastaajaa vastaamaan tietyllä tavalla. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle vapautta vastata omin sanoin kokemuksistaan ja vapautta ilmaista ajatuksiaan. Toisaalta sillä voidaan kohdentaa haastattelua tiettyihin teemoihin, joi- ta halutaan analysoida ja niitä voidaan vertailla (Hirsijärvi & Hurme 2010, 47-48). Teemahaastattelu antoi minulle sopivassa määrin mahdollisuuksia rajata haluamaani tutkittavaa aluetta, tässä tapauksessa henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöjohtamisen käsikirjaan sekä sen eri osa-alueisiin. Toisaalta se antoi myös vapautta haastateltavalle kertoa kokemuksistaan ja mahdollisista kehitysideoistaan henkilöstöjohtamisen käsikirjaan liittyen.

4.2 Haastateltavat

Tutkimukseni kohteena on kokemukset henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöjohtamisen käsikirjasta sekä sen toimivuudesta käytännössä. Käytin haastateltavia valitessani harkinnanvaraista näytettä. Harkinnanvaraisessa näytteessä tarkoituksena

on saada syvempää tietoa. Lisäksi mahdollisia esille tulleita tapahtumia ja ilmiöitä voidaan tarkastella teoreettisesta näkökulmasta. Mikäli näitä tietoja ja havaintoja halutaan saada, niin haastateltavien on oltava sellaisia, jotka voivat näihin seikkoihin antaa laajimmin vastauksia. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 58-60.)

Haastateltavien tuli olla henkilöitä, jotka käyttävät käsikirjaa jatkuvasti työssään. Käsikirjaa työssään eniten käyttävät Kontti-ketjun toimipisteiden päälliköt ja yhden myyntipisteen myymäläpäällikkö. Tästä johtuen edellä mainitut päälliköt voivat antaa tarkinta tietoa käsikirjan toimivuudesta käytännössä sekä mahdollisia muita tärkeitä havaintoja. Päälliköiden alaisuudessa on työnjohtoporras ja työntekijät, mikä luo haasteita henkilöstöjohtamisen kenttään. Lisäksi päälliköiden työtehtävissä toteutuu johtajuus, työelämän suhteiden hoitaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen laajemmin kuin muilla Kontti-ketjun henkilöstöstä.

Edellä mainitsemani seikat antoivat perusteet haastateltavan joukon valitsemiseen. Haastateltavia kertyi kaiken kaikkiaan 9 henkilöä. Jokaisella heistä on henkilöstöjohtamisen saralla samat tehtävät, käytännöt ja haasteet. Nämä seikat luovat myös vertailukelpoisten tulosten saamisen.

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Haastattelurungon tekeminen alkoi teemahaastattelurungon (Ks. Liite 1) laatimisella. Teemahaastattelun runko muotoutui toimeksiantona Kontti-ketjun käyttämän uuden henkilöstöjohtamisen käsikirjan käytännön kokemuksien tutkimisesta. Toinen lisäteema oli henkilöstöjohtamisen klassisen jaon näkyminen ja toteutuminen käsikirjan käyttämisessä. Alussa minulla oli taustakysymyksiä, että paljonko haastateltavilla henkilöillä on esimiestyökokemusta kaiken kaikkiaan ja paljonko esimiestyökokemusta on kertynyt Kontissa olon aikana. Haastattelurungon pääteemat olivat: 1) mikä on hyvää henkilöstöjohtamista ja miten se näkyy toiminnassa ja 2) vastako uusi henkilöstöjohtamisen käsikirja esimiestyön haasteisiin käytännössä. Tutkimuskysymykset olen asetellut haastattelurungossa toisinpäin (Kts. Liite 1), koska haastateltavien oli helpompi vastata käsikirjaan liittyviin kysymyksiin, jonka jälkeen siirryin vaikeampiin henkilöstöjohtamiseen liittyviin kysymyksiin (Hirsijärvi & Hurme 2009, 66, 67). Alateemoja olivat ihmisten johtaminen, työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden johtaminen sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Pyrin avaa-

maan näitä käsitteitä lisäksi apukysymyksillä, joita oli mm. mitä on ”hyvä” ja ”huono” johtaminen edellä mainitsemillani johtamisen saroilla. Lisäksi jokaisen teeman lopussa oli vielä kysymys siitä, että voisiko käsikirjasta olla apua ko. teeman toteuttamisessa käytännön työssä. Kysymykset aloitin kohderyhmälle tutulla henkilöstöjohtamisen käsikirjalla, koska se oli helpompi lähtökohta haastatella ja sen seurauksena haastateltavat voisivat kokea olonsa rennoksi. Tämän jälkeen siirryin haastavampiin kysymyksiin henkilöstöjohtamisen kokemuksista.

Haastateltaville lähetettiin haastattelupyynnö ja haastattelusopimus 23.9.2013 (Ks. Liite 2 ja 3). Lisäksi mukana oli saatekirje, jossa kerrottiin haastattelusopimuksen palautusajankohta ja haastattelujen aloitusajankohta. Muita huomioita oli haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun arvioitu kesto, haastattelujen tallennus, haastateltavan tunnistetietojen muuttaminen ja aineiston tuhoaminen tutkimuksen valmistuttua.

Todellisuudessa haastattelut sijoituivat viikoille 44 ja 45. Lähes kaikki päälliköt allekirjoittivat sopimuksen ja pääsivät osallistumaan haastatteluun. Kaksi henkilöä ei päässyt osallistumaan haastatteluun aikataulujen sovittamisen vuoksi. Näytekoko oli siitä huolimatta hyvä. Muutenkin aikataulujen sovittaminen oli haasteellista, että kaikki haastattelut olisi saatu samalle viikolle, mikä oli alun perin tarkoitus. Syynä tähän oli se, että henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttöaika haastateltavilla olisi ollut lähes sama. Haastateltavat haastateltiin noin kuukauden käyttökokemuksen jälkeen Skype-yhteyden välityksellä niin, että jokaisen päällikön kanssa oli sovittu haastattelu-aika erikseen ja he tekivät sen omalla työpisteellään, hiljaisessa toimistossa työaikana. Ulkopuolisten tekijöiden kannalta haastattelutilanne oli kaikille haastateltaville henkilöille samankaltainen.

Haastattelutilanteessa ennen nauhoituksen aloittamista kerroin haastateltaville henkilöille, että mistä haastattelussa on kyse. Ydinasiat olivat, että haastattelu liittyy työpaikkamme toimeksiantoon sekä minun henkilökohtaiseen opinnäytetyöhöni. Kerroin, että haastattelussa ei kysytä onko oikeassa vai väärässä, vaan kysymykset koskevat omia kokemuksia ja ajatuksia kysytystä asiasta. Toiseksi toin esille, että henkilötietoja ei tuoda missään vaiheessa esille ja haastattelun tallennusaineisto poistetaan opinnäytetyön valmistuttua. Kolmanneksi kerroin, että haastattelu on mahdollista keskeyttää halutessaan ja haastattelu kestää noin 30-60 minuuttia.

Näiden asioiden jälkeen kysyin haastateltavilta, että onko heillä kysymyksiä haastatteluun liittyen. Kerroin myös, että saatan kysyä sellaisia asioita, mitä he luulevat minun jo tietävän, koska kyseessä on tutkimus ja minulla ei ole hyvä olla ennakkoletuksia asioista tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Lopuksi kerroin laittavani tallennuksen päälle ja aloitimme haastattelun. Lisäksi kerroin haastattelun jälkeen, että on mahdollista ottaa yhteyttä jälkepäin haastatteluun liittyvissä asioissa ja kysymyksissä.

Haastattelutilanteessa pyrin motivoimaan ja kannustamaan jokaista haastateltavaa vastaamaan kysymyksiini. Haastattelutilanteessa auttoi se, että tunsin haastateltavat ja sitä kautta ilmapiiri oli vapautunut ja rento. Pääsimme heti asioihin käsiksi ja tilanteeseen syntyi vapautunut vuorovaikutussuhde. Annoin haastateltavien vastata vapaasti asioihin ja kannustin heitä sanomalla mm. ”hyvä huomio” tai ”oikein hyviä asioita tuli esille”. Hirsijärven ja Hurmeen (2009, 116-117) mukaan haastateltavaa ”palkitaan”, kun haastattelija osoittaa arvostusta viittaamalla suoraan haastateltavan vastaukseen. Pyrin siihen, että en keskeyttänyt haastateltavaa, vaikka vastaus olisi mennyt hieman sivuun. Halusin saada kaikki huomiot esille, koska monesti sivuun menneet vastaukset antoivat muita hyviä huomioita tulososioon. Vastauksen jälkeen kysyin tarkentavan apukysymyksen ja varmistin, että haastateltava oli ymmärtänyt sen. Jokaisen haastattelun jälkeen otin ylös huomioita ja asioita, mitä olisi hyvä ottaa huomioon seuraavassa haastattelussa. Lisäksi merkkasin ylös joitakin haastattelusta syntyneitä oivalluksia ja ydinsisältöä, joita syntyi haastattelun aikana.

4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Aineistonkeruun tuloksena syntyi yhteensä noin 5 tuntia haastattelupuhetta. Pisin haastattelu oli kestoaltaan 58 minuuttia ja lyhyin 25 minuuttia. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 35 minuuttia. Aineistonkeruun jälkeen tein litterointeja, joissa jätin pois täytesanoja, kuten ”niinku” ja ”tuota”. Tämä sen vuoksi, että haastattelu keskittyi aineiston asiasisältöön eikä siihen, että milloin ja mitä sanotaan. En siis käyttänyt kovin hienosyistä kielen analyysiin tarvittavaa litterointitekniikkaa (Hirsijärvi & Hurme 2009, 139-141). Muutin haastateltavien puhekielen yleiskieleksi siitä syystä, että haastateltavat olivat ympäri suomea ja murteet olisivat tuoneet esille haastateltavien henkilöllisyyden. Haastattelun kohderyhmä on pieni ja siksi henkilöiden anonymiteetti eli tunnistamattomuus ei olisi ollut mahdollista (Eskola & Suo-

ranta 1998). Olen muuttanut poistamalla litteroinnista kaikki tunnistetiedot kuten mainitut paikkakunnat ja nimet.

Litteroidulle aineistolle tein analyttisen induktion, eli tutustuin aineistoon ja loin hypoteetteja. Vahvimmin esille nousseet hypoteetit koettelin koko aineiston valossa siten, että analysoin niiden toistuvuutta ja merkitsevyyttä koodaamalla ne. Koodauksen jälkeen jaoin hypoteetit luokkiin, jotka syntyivät teorian ja aineistosta itsestään nousseiden merkitysten kautta esille. Aineistosta itsestään nousseet luokat syntyivät samankaltaisten hypoteettien toistuvuuksien johdosta. Luokittelun jälkeen yhdistelin ne siten, että otin huomioon induktiivisen vaiheen eli litteroidun materiaalin ja deduktiivisen vaiheen eli luokitellun aineiston, joita peilaamalla teoriaan sain koottua aineiston kahteen pääteemaan ja kummallekin pääteemalle sain tiivistettyä kolme alateemaa. Teemoille muodostui malli, joka luontevasti johtuu eteenpäin ja jota voidaan tulkita monipuolisesti teoreettisesta näkökulmasta. (Koskinen ym. 2005, 233-237; Hirsijärvi & Hurme 2010, 144-150.)

Jälkeenpäin huomasin, että haastatteluissa tuli esille erityisesti sen hetkiset haasteet esimiestyössä ja ne asiat saattoivat toistua useasti haastattelun aikana. Olisin voinut kysyä erikseen tämän hetken haasteista, jolloin mielenpäällä olevan asian olisi voinut purkaa ja tehdä siitä omat johtopäätökset sekä mahdollisesti sitä kautta lähestyä yleisesti kysymiäni teemoja objektiivisemmin. Nyt haastateltavien sen hetkiset haasteelliset tilanteet tulivat esille toistuvasti ja korostuneesti. Toisaalta alussa kysyin henkilöiden kokemuksista, mikä tuo ristiriidan siihen, että voiko ylipäättään näitä asioita lähestyä ”objektiivisesti”, kun se ei edes ollut haastattelun tarkoitus. Lisäksi poikkeava kysymys koko asian ytimestä olisi saattanut olla harhaanjohtava tutkittavasta aiheesta.

4.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Arvioitaessa tutkimuksen eettisiä perusteita ja luotettavuutta on otettava huomioon tutkimuksen kohderyhmä ja heidän kokemuksensa sekä arvomaailmansa. Tutkimusta tehdessä organisaatiolle on otettava huomioon, että se voi paljastaa heistä jotakin vahingollista tietoa kilpailijoille tai julkiselle sektorille. Toiseksi se voi aiheuttaa tutkittaville henkilöille itselleen haittaa organisaatiossa, mikäli henkilöllisyydet tulisivat vastauksista jotenkin esille. Tämä seikka voi aiheuttaa sen, että he eivät

halua osallistua haastatteluun. (Koskinen ym. 2005, 278.) Tutkimukseni perustuu henkilöstöjohtamisen kokemuksiin ja henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttökokemuksiin, joten ne eivät paljasta ulkopuolisille kilpailijoille liikesalaisuuksia. Kokeemukset antavat yleisesti huomioita henkilöstöjohtamisen sekä käsikirjan käyttämisen haasteista. Toiseksi haastateltavien henkilöllisyydet eivät tule esille tulospöytäkirjassa, mikä tuli ilmi kohderyhmälle jo tutkimuksen tiedottamisen alkuvaiheessa.

Haastattelun kohderyhmänä oli päälliköt, koska he ovat paitsi esimiehiä ja käyttävät henkilöstöjohtamisen käsikirjaa eniten työssään, niin he ovat myös samankaltaisin kohderyhmä, jolloin tulokset ovat kaikkein vertailukelpoisimmat Kontti-ketjun sisällä. Haastattelut toteutettiin skype-yhteyden välityksellä, jolloin mm. eleitä ei voinut havainnoida niin hyvin, kuin kasvotusten haastateltaessa. Tämä kyseinen asia toi haastavuutta haastattelutilanteen seuraamiseen.

Mietityttävä asia on myös se, että tunsin haastateltavat etukäteen, osan paremmin ja osan vähän huonommin. Tämä toki toi haastatteluun vapautuneen ilmapiirin ja pääsimme heti kiinni haastatteluun. Lisäksi toin esille, että haastattelussa esille tulevat asiat pysyvät salassa ja ne tuhoetaan opinnäytteen valmistumisen myötä. Silti haastattelijana en voi tietää, minkälaiset käsitykset haastateltavilla on ennakkoon minusta, koska he tuntevat minut saman organisaation työntekijänä ja ovatko kaikki todellisuudessa niin vapautuneita kuin kuvittelin. Mikäli henkilö olisi ollut täysin ulkopuolinen, olisi haastateltavilla ollut mahdollisesti helpompi tuoda esille asioita, joita he eivät olisi kertoneet tutulle haastattelijalle. Haastatteluaineistossa mainittiin kuitenkin mm. seuraavaa ”tämä menee aika luottamukselliseksi” tai ”tämä on aika arkaluontoista”. Nämä kommentoinnit antavat taas vaikutelman siitä, että sain muodostettua vapautuneen ja luottamuksellisen ilmapiirin.

Haasteena on tietynlainen objektiivisuus eli se, että minulla ei ole omia uskomuksia tai ennako-oletuksia tutkittavaan asiaan. Olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman puolueeton ja olla sekoittamatta omia mahdollisia ennako-oletuksia tutkimukseen. Tästä huolimatta olen saattanut nostaa esille huomioita, jotka ovat minulle henkilökohtaisesti merkittäviä asioita. Kuitenkin tästä tutkimuksesta puhuttaessa tulee esille henkilöiden omat kokemukset ja ne kertovat puolestaan asioita, joita en voi kääntää omiksi ajatuksikseni.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Ensimmäiseksi tuloksissa tuon esille haastateltavien työkokemusvuodet esimiehenä kokonaisuudessaan ja Kontissa. Keskimäärin työkokemusta esimiehenä oli haastateltavilla kaikkiaan 14,2 vuotta ja Kontissa sitä oli keskimäärin 4,9 vuotta. Esimiestyökokemusta haastateltavilla oli keskimäärin kohtalaisen paljon, mutta suhteessa kokemukseen Kontissa se oli vähäistä. Toisaalta Kontti on perustettu vasta vähän yli 10 vuotta sitten, että kovin pitkää kokemusjaksoa ei ole voinut Kontista syntyäkään. Lisäksi kaksi taloa on perustettu 2010-luvun jälkeen, mikä laskee keskiarvoa Kontin esimiestyökokemuksen osalta. Henkilö, jolla oli eniten työkokemusta esimiehenä, oli ollut 30 vuotta ja vähiten 6,5 vuotta. Mielenkiintoista oli, että kokemusvuosissa oli paljon hajontaa, mikä voi antaa kuvan organisaatiosta, jossa arvostetaan henkilöiden persoonaa, eikä pelkästään kokemusvuosia tai työhistoriaa.

Tuloksen ensimmäisessä pääteemassa käsittelen haastateltavien kokemuksia henkilöstöjohtamisesta ja siitä kumpuavia vaikutuksia hyvinvointiin. Toisessa pääteemassa käsittelen kokemuksia henkilöstöjohtamisen käsikirjasta. Lisäksi pyrin tuomaan esille käsikirjan toimivuudesta käytännössä ja asioita, miten se voisi toimia apuna esimiestyössä.

5.1 Johtamisella vaikutusta työhyvinvointiin

Tulokset syntyivät haastateltujen näkemyksistä sekä kokemuksista johtamiseen liittyen. Tarkensin kysymyksiä "hyvään" ja "huonoon" johtamiseen eri teemoissa, jolloin aineistosta tuli esille johtajuuden lisäksi merkittävästi hyvinvointiin ja sen tärkeyteen liittyviä huomioita. Lisäksi haastattelussa kysyin myös asioiden johtamisen merkityksistä toiminnan tasolla. Vastauksien seurauksena olen jakanut osion kolmeen osaan, joista ensimmäinen alateema on "hyvän" ja "huonon" johtajuuden piirteet. Siinä pureudutaan siihen, mitä haastateltavat ovat ajatelleet hyvästä sekä huonosta johtajuudesta ja sen merkityksestä työssä. Toisessa alateemassa kerrotaan johtajuuden vaikutuksista työhyvinvointiin. Kerron tarkemmin, mikä luo hyvinvointia ja sitä, mitä se tuottaa työssä. Kolmannessa alateemassa tuon esille, miten asioiden johtaminen näkyy käytännössä. Kyseinen alateema toimii samalla myös eräänlaisena "siltana" tuloksien toiseen osioon. Tuloksien kokonaiskuvasta voi havaita myös yhteiskunnallisesti merkitseviä asiayhteyksiä, kuten eräs haastateltavista

mainitsi kysyttäessä hyvän johtamisen merkityksestä, että sillä on yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

5.1.1 "Hyvän" ja "huonon" johtajuuden piirteet

Esimmäisessä alateemassa käsittelen "hyvän" ja "huonon" johtajuuden piirteitä. Vastaukset syntyivät pääosin seuraavanlaisista kysymyksistä: Mitä ajattelet hyvästä/huonosta ihmisten johtamisesta? Onko sillä vaikutusta toimintaan, jos on, niin mitä? Miten ajattelet sen näyttävän ulkoapäin katsottuna? Haastatteluaineiston perusteella syntyi hyvälle johtajuudelle merkityksiä, joita tuon esille siinä järjestyksessä, mistä puhuttiin eniten.

Ensimmäiseksi hyvän johtajuuden tunnuspiirteet koettiin näkyvän haasteiden ja tavoitteiden luomisessa sekä palautteen antamisessa työntekijöille. Kaikki yhdeksän haastateltavaa mainitsivat asioita, jotka korostivat tätä merkitystä johtajuudessa. Työntekijöiden johtamisessa todettiin tärkeäksi, että on *"tietyt tavoitteet, mihin pitää päästä"* ja tavoitteet ovat *"tuloksiin tähtäävää"*. Lisäksi todettiin, että se on *"sellainen päivittäinen, joka vaan kuuluu tähän työhön"*. Haasteet ja tavoitteet tulee kuitenkin pystyä saavuttamaan, koska *"ihmiselle kaikkein tärkeintä työelämässä on kokea onnistuvansa"*. Tärkeäksi koettiin yksilötason huomioiminen haastamisessa:

Silloin pystytään haastamaan jokaista niiden kykyjensä mukaan. (Hv. 2)

Vastauksissa korostui erityisesti yksilön huomiointi, kuten edellinen vastaus kuvaillee. Kuitenkin vain neljä haastateltavaa yhdeksästä ilmaisi erikseen palautteen antamisen tai kiitoksen merkitsevyyden tärkeäksi johtajuudessa. Eräs haastateltavista totesi, että *"mekin tarvittaisiin sitä palautetta ja johtamista"*, mikä toi esille palautteen antamisen tärkeyden koko organisaatiossa. Palautteen antamisen sijasta enemmän aineistosta tuli esille se, että *"...päästään niihin tuloksiin ja tavoitteisiin"*, mitä on asetettu ja sen yhteydestä motivaatioon ja innostumiseen. Huonona johtajuutena todettiin taas päinvastoin seuraavaa, mistä voidaan nähdä käänteisesti löytyvän ne asiat, mitä hyvässä johtajuudessa tulisi löytyä: *"...antaisin palautetta ilman, että heillä olisi tavoitteita tai että he tietäisivät, mitä heiltä odotetaan"*.

Toiseksi eniten huomioita tuli ihmisten tuntemisen tärkeydessä ja se, että ihmiset otetaan huomioon yksilötasolla. Yhteensä kahdeksan yhdeksästä haastateltavasta mainitsi ihmisen yksilötason huomioimisen, työntekijöiden tuntemisen sekä luottamuksen tärkeänä johtajuudessa: *...lähtökohta on kuitenkin se, että luottamus siihen, että se ihminen tietää, mikä on hänen tapansa tehdä se asia.* (Hv. 2). Johtajuus edellyttää, että siinä on *"läsnäoloa"* ja *"keskustelua"*. Tavoitteiden asettamisen yhteydessä johtajuus on myös *"ihimisten innostamista"*, *"luottamusta"* sekä *"arvostamista"*:

...jos koet, että sinua arvostetaan, sinun työhön luotetaan ja keskustelu on avointa ja voidaan puhua asioista. Kyllähän se luo ihmisiin itsetuntoa, yrittämistä ja innostaa siihen tekemiseen. Se motivoi ihmistä. (Hv. 8)

Organisaation määräaikaisten työntekijöiden määrä vaihtelee yksikkökohtaisesti n. 15-60 henkilöön. Henkilöstömäärän ja sen tiheän vaihtumisen myötä voisi päätellä, että avoimuus, arvostus ja luottamus ovat tärkeitä asioita toimivassa työyhteisössä. Toisaalta huonosti hoidetusta yksilötason huomioimisesta sekä luottamuksen rikkoutumisesta eräs haastateltava toteaa: *"No kyllä se näkyy tietysti heikentyneenä ilmapiirinä, työhyvinvointi kärsii, tulee sairaslomia enemmän"*. Lisäksi todettiin, että *"...jos minä johdan huonosti, niin muu porukka saattaa reagoida siihen ja sitten se taas menee konttityöntekijöihin"*. Ennen kuin huono johtajuus etenee, totesi eräs toinen haastateltava seuraavasti: *"huomioidaan mahdollisimman nopeasti ja hoidetaan"*. Haastateltavilla on johdettavana työnjohto- ja työntekijähenkilöstö, mikä luo haasteen asioiden nopeaan reagointiin ja luottamuksen rakentamiseen kaikkien alaisten näkökulmasta.

Kolmas aineistosta erottuva ulottuvuus on esimerkillisen toiminnan kautta vastuunottaminen ihmisistä ja teoista sekä johdonmukainen ja tasa-arvoinen toiminta. Seitsemän vastaajaa yhdeksästä korosti näitä asioita. Eräs haastateltava toteaa johtajuudesta, että *"se on määrätietoista, tasa-arvoista, tasapuolista ja johdonmukaista."* Johdonmukaisella, tasa-arvoisella ja määrätietoisella johtajuudella todettiin olevan suora yhteys tulokseen ja työssä viihtyvyyteen. Vastuunottaminen ja asioihin tarttuminen koettiin myös tärkeäksi, että *"asiat uskalletaan ottaa esille, käsitellään"*

ikävätkin asiat” ja ”avoimesti hoidetaan näitä asioita”. Esimerkillisessä toiminnassa on lisäksi tärkeää:

...osoittaa selkeän luottamuksen. Keskinäinen luottamus työntekijöiden kanssa siten, että on johdonmukainen ja on oikeudenmukainen linja sekä pysyy sen takana. Ei vain esittele asioita, vaan toimii samalla tavalla. Eli siinä mielessä on luotettava, että kaikki pystyy tietämään sen. Pystyy ottamaan työntekijät huomioon. (Hv. 3)

Luottamus on kummankin puolista, myös johtajan tulee toimia esimerkillisesti. Motivoinnin ja palautteen antamisen myötä johtajan tulee *”ansaita pakottamatta heidän kunnioituksensa, se on ihmisten johtamista parhaimmillaan”*. (Hv. 9)

Toisaalta huonona johtamisena pidettiin sitä, että *”tehdään tavallaan niin kuin koneet”* ja, jos on *”valvontakulttuuri, että ollaan niskan takana kokoajan hengittämässä ja jopa lasketaan pisteitä”*. Eli liian tiukan johtamisen ei todettu olevan hyvää johtamista, kuten eräs haastateltavista toteaa: *”en missään tapauksessa johda niin kuin sääntöjen ja kieltojen kautta”*. Keskittyminen kieltoihin ja sääntöihin ei ole hyvää johtamista. Yksikön työntekijöiden lyhyet työsuhteet ja toistuvat perehdyttämiset voivat luoda haasteita haastateltavan mainitseman *”valvontakulttuurin”* välttämiseksi. Pelisääntöjen ja ohjeiden jatkuva esille tuominen voivat luoda ristiriidan valvonnan luonteesta erityisesti pitempiaikaisten työntekijöiden kokemusmaailmassa.

Neljäntenä alateemana koettiin halu oppia ja kasvaa työssä sekä tarjota *”henkilöstölle mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä oman alan ammattilaiseksi”*. Koettiin, että johtajuuteen *”kasvetaan”* ja siihen on vaikea *”kirjasta opetella”*. Huonosta johtajuudesta kysyttäessä eräs haastateltava vastasi lopuksi: *”Kyllä se ammattimaisuus on yksi avainsana”*. Ammattimaisuuden voidaan päätellä tulevan esille aikaisemmin mainitsemassani työntekijöiden valvonnan kokemisessa niin, että esimies osaa tuoda asiat esille ilman, että siitä seuraa *”valvontakulttuurin”* muodostumista.

Viidenneksi eniten aineistosta esille tullut asia tiivistyy seuraaviin vastauksiin: *”työhyvinvointi on avaintekijä tulokseen”* ja *”minä johdan työhyvinvoinnin kautta”*. Hyvinvointi on avaintekijä tulokseen, koska haastateltavat toistuvasti kuvailivat sitä,

mikä tekee työstä mielekästä, kuten: *”tykkää tehdä”, ”hyvä ja mukava olla”* sekä *”hyvä ilmapiiri”*. Tästä johtuen ensimmäinen pääteema on johtamisella vaikutusta työhyvinvointiin.

5.1.2 Johtajuuden vaikutukset ilmapiiriin

Toisessa alateemassa käsittelen aineistosta esille tulleita hyvän johtajuuden vaikutuksista ilmapiiriin ja sitä, mitä työhyvinvointi voi tuottaa. Seitsemän haastateltavaa yhdeksästä mainitsi tärkeäksi, että työn tavoitteet tulisi asettaa henkilön persoona huomioiden ja tavoitteet tulee olla haastavia, mutta saavutettavissa. Haastateltavat toivat esille, että johtajan tulee *”löytää ihmisistä heidän vahvuudet ja kuunnella”*. Eräs haastateltava sanoi *”Minun on helppo johtaa, kun minä tunnen hyvin meidän ihmiset”*. Tärkeäksi nousi se, että johtaja tuntee ja tietää työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet, koska *”silloin pystytään haastamaan jokaista niiden kykyjensä mukaan”*. Tavoitteet tulee olla myös sellaisia, että voi *”kokea onnistuvansa”*. Eräs haastateltava koki myös vapauden tärkeäksi tavoitteisiin pääsemisen tiimoilta: *”miten hän sen toteuttaa, niin se on hänen oma asiansa.* (Hv. 1)

Hyvä johtaja on valmentaja ja se auttaa ihmisiä onnistumaan sen yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Hv. 6)

Aineistosta saman verran huomiota sai ihmisten voimavarojen huomioon ottaminen ja arvostaminen. Haastateltavien vastauksissa toistuvasti seuraavat asiat: *”kaikilla on ihmisarvo”,* on huomioitava *”tasavertaisuus”* ja *”minkälaisia voimavaroja heillä on”*. *”Pitämällä huolta henkilökunnasta”* voidaan luoda parempaa ilmapiiriä:

Kyllä se näkyy ilmapiirissä ja työntekijöissä jo ihan ulos päin, sitä on vaikea piilotella. Ehdottomasti tärkeä, että kyllä minä lähdän siitä työviihtyvyydestä, että työhyvinvointi on se avaintekijä siihen tulokseen. (Hv. 7)

Aineistosta oli vaikea erottaa työssä viihtyvyyden ja ilmapiirin eroja. Toiset haastateltavista korostivat työssä viihtymisen luovan hyvää ilmapiiriä ja toiset taas korostivat hyvän ilmapiirin luovan työssä viihtyvyyttä. Haastateltavat toivat esille, että työilmapiirin ollessa kunnossa, vaikuttaa se *”jaksamiseen”, ”terveyteen”, ”hyvinvoin-*

tiin” ja ”tulokseen”. Hyvän työilmapiirin ja hyvinvoinnin kokemisen nähtiin vaikuttavan tulokseen ja palveluun positiivisesti. Aineistosta nousi esille mm. seuraavat toistuvat huomiot ilmapiirin vaikutukseen liittyen: ”asiakkaatkin joskus sanovat, että täällä on hyvä ilmapiiri”, ”näkyvä kauppaan, ihmisissä, palvelussa ja onko tavaraa myymälässä” sekä ”toiminta on erittäin tuloksellista”. Eräs haastateltavista kertoi seuraavaa: kun ilmapiiri on kunnossa, niin tuloksetkin on kunnossa ja se näkyy tekemisen menininkinä. (Hv. 7)

Tekemisen meininki ja innostuminen työstä koettiin olevan seurausta hyvästä ilmapiiristä ja työssä viihtyvyydestä. Viisi vastaajaa yhdeksästä toi esille näitä huomioita. Tärkeäksi koettiin johtajuudessa *”ihmisten innostaminen joka päivä”*. Tietynlainen työn imu koettiin tärkeäksi, eli työ on mielekästä ja mukaansa tempaavaa. Työn imua korostaa haastateltavien seuraavat toteamukset:

Esimiestiimi on tärkein voimavara, että tämä tiimin yhteen hiileen puhaltaminen ja jaksaminen on aivan ykkösasia, että tämä homma toimii. (Hv. 8)

Joka päivä tulee jotakin semmoista, että en minä ihan heti muista milloin semmoisia päiviä on ollut, että ei minua kiinnostaisi. Kohtaako se työ sen tekijänsä, niin se on aika oleellinen asia ja että löytyy semmoinen ihminen, joka kokee, että tässä kohtaa kaikki nämä palikat. (Hv. 5)

Työnjohtotiimi koettiin tärkeäksi voimavaraksi ja erityisesti työnjohdon *”yhteen hiileen puhaltaminen”*. Lisäksi eräs haastateltavista toteaa, että *”ihmisten johtaminen on tiiminä työn tekemistä”*. Huomionarvoista on myös se, että työ on mielenkiintoista ja se ei ole tylsää.

5.1.3 Asioiden johtamisen merkitys käytännössä

Asioiden johtaminen on laaja käsite, jossa keskityn pelisääntöjen, johtamistyökalujen ja ohjeiden tarpeellisuuteen käytännön johtamisessa ja esimiestyössä. Haastateltavista kaikki yhdeksän oli sitä mieltä, että ohjeet ja raamit ohjaavat kohti selkeämpää toimintaa ja ne antavat suunnan toiminnalle. Aineistossa toistuivat seuraavat kommentit pelisääntöihin ja ohjeisiin liittyen: *”...ne asettaa raamit ja rajat”, se*

on *"tasapuolista"* sekä *"oikeudenmukaista"*. Lisäksi todettiin, että työntekijät näkevät toiminnassa *"selkeän johtamistavan, kurin ja sen, että niitä myös noudatetaan"* sekä *"se antaa toiminnalle vakuuttavuutta ja luotettavuutta"*. Todettiin myös tärkeäksi, että *"avataan ne, miksi jotain pelisääntöä tulee noudattaa"*. Osa haastateltavista koki tärkeäksi myös, että joissakin tilanteissa olisi mahdollista käyttää harkintavaltaa, kuten eräs haastateltavista toteaa:

Se antaa mallin ja tason, mutta kyllä se lopullinen päätös pitää olla siten tehtynä niin, että on ottanut kaikki näkökulmat huomioon. (Hv. 8)

Haastateltavista seitsemän yhdeksästä kertoi, että ohjeet ja pelisäännöt helpottavat toimintaa ja sitä on mielekkäämpää tehdä. Myös hyvät työn tulokset mainittiin tässä yhteydessä. Pelisäännöistä todettiin seuraavaa: *"oikeudenmukainen ja koskettaa kaikkia, niin sitä on helppo noudattaa"*, *"...parantaa tuloksia, esimerkiksi työn suorittamisessa ja työntekijän hyvinvoinnissa"* ja *"se on luotettava, laadukasta ja tasa-
puolista, se ei ole mitään mielivaltaa"*.

Aineistossa korostui luotettavuuden merkitys siinä, että esimiehet seisovat sääntöjen ja ohjeiden takana. Todettiin, että *"ei ole keskinäistä luottamusta ja ilmapiiri huononee"*. Työsuhdeasioiden hoitamiseen liittyvistä laiminlyönneistä haastateltavat kokivat sen aiheuttavan pettymystä, jota on vaikea korjata ja se voi vaikuttaa organisaation julkisuuskuvaan:

Jos minä jätän sopimukset kirjoittamatta jostakin syystä ja en ole saanut ohjeistusta tai tehnyt sen väärällä tavalla. Niin työntekijä ymmärtää sen, että se henkilöityy minuun esimiehenä. Ja sama koskee palkkoihin, työaikoihin ja lomiin liittyvissä asioissa. Ne on tutkitusti niitä, että työntekijä ei ikinä unohda sitä, että jos on tullut epäoikeudenmukaisesti tai väärin kohdelluksi. Vaikka mitä tekisit, niin ne ei korjaannu... ihmisiä kun ollaan niin virheitäkin sattuu, mutta siihen puututaan ja korjataan se, ja tätä ei voi kyllä vähätellä. (Hv. 6)

...jos me ei hoideta työsuhdeasioita lakienmukaisesti, niin kyllä se aika äkkiä pulpahtaa julkisuuteen tai jonnekin muualle. (Hv. 5)

Asioiden johtamisessa koettiin tärkeäksi se, että toimitaan kuten pelisäännöt ja lainvelvoittamat asiat vaativat. Luottamuksen rikkoutuminen koettiin yhdeksi vaikeimmaksi asioista korjata, joten tietyt asiat vaativat *”jämäkkyyttä”*, vaikka asia ei olisi mieluisin hoitaa. Eräs haastateltavista toteaa tähän osuvasti: *...ihan sama, mitä minä olen mieltä, kunhan minä toimin ja vien sitä asiaa työnantajan nimissä eteenpäin.* (Hv. 7)

5.2 Henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttökokemuksia

Aineiston toisessa pääteemassa käsitellään henkilöstöjohtamisen käsikirjaan liittyviä kokemuksia ja ajatuksia. Käsikirja on käytössä verkkotyökaluna ja siitä haastateltavat käyttävät nimiä: T-kansio, henkilöstöhallinto ja esimiestyö kansio tai kontti kansio. Lisäksi haastateltavat mainitsevat oman kansion tai O-kansion, joka on verkossa sijaitseva oman yksikön tai henkilökohtaisessa käytössä oleva kansio. Aineistosta nousi esille ajatukset ja kokemukset uudesta käsikirjasta. Lisäksi haastateltavat toivat toivomuksiaan esille siitä, miten käsikirja voi työkaluna auttaa heitä henkilöstöjohtamisen haasteissa. Ensimmäisessä alateemassa käsitellään käsikirjan päivitystä ja siitä syntyneitä kokemuksia sekä ajatuksia. Toisessa alateemassa käsitellään parannusehdotuksia ja puutteita, mitä käsikirjasta on tullut esille. Kolmannessa alateemassa käydään läpi asioita, millä tavalla käsikirja voi auttaa käytännön henkilöstöjohtamisessa. Tutkimustulokset kertovat käsikirjan laadusta kokemusten kautta ja tulokset auttavat siten myös havainnoimaan organisaation tilannetta käytännön tasolla.

5.2.1 Käsikirjan päivitys

Henkilöstöjohtamisen käsikirjan vanhasta rakenteesta kysyttäessä lähes kaikki haastateltavat totesivat sen olevan *”sekava”*. Lisäksi vastauksissa toistui sen olleen *”erittäin epäluotettava”*, *”se ei ollut missään vaiheessa ajan tasalla”*, *”tietoa ei ollut saatavissa”* sekä se oli *”työläs”*. Muutoksen astuessa voimaan, vastasi eräs haastateltavista seuraavasti: *Tämähän on ollut aika puhdistava kokemus, hyvä kun päästiin eroon.* (Hv. 7)

Haastateltavista kahdeksan yhdeksästä odotti, että aineistoa olisi ollut enemmän tai, että se täydentyä lähitulevaisuudessa: *”odottelen, että se täydentyä”* ja *”kaik-*

kiin tulee varmasti sisältöä". Uuden käsikirjan päivittämistä oli *"kaivattu"* ja *"odotettu"*. Myös pettymyksen kokemusta oli aiheutunut, kuten eräs haastateltavista kertoi:

Olen kokenut pettymystä, kun olen hakenut jotakin asiaa ja mennyt polkuja pitkin ja sitten siellä ei olekaan mitään. (Hv. 8)

Tästä huolimatta haastateltavat olivat tyytyväisiä uuden käsikirjan selkeyteen ja tiedon löytämiseen, niiltä osin mitä kansioon oli tietoa täydennetty. Kahdeksan haastateltavaa yhdeksästä sanoivat uudesta käsikirjasta tiedon löytyvän *"helposti"* ja *"nopeasti"*. Haastateltavista seitsemän yhdeksästä oli sitä mieltä, että uusi käsikirja on *"työvälineenä hyödyllinen"* ja, että se on *"toimiva työkalu"*. Todettiin lisäksi, että uuden käsikirjan myötä *"täytyy oppia se malli"* ja *"muuttamaan omaa toimintatapaa"*, että *"alkaa käyttämään sitä"*. Seitsemän vastaajaa yhdeksästä kertoi käsikirjan käyttämisen määrystä ajallisesti seuraavasti: Kaksi haastateltavaa kertoi käyttävänsä käsikirjaa päivittäin, kolme kertoi käyttävänsä viikoittain ja kaksi kertoi, että käyttää harvemmin, mutta kuitenkin kuukausittain. Syy tähän asiaan voidaan löytää seuraavasta haastateltavan kommentista, kun kysyin oman toimipistekansion käyttämisestä:

Minä olen kerännyt sinne yleisimmät tiedostot, mitkä sitten löytyy nopeasti. Siinä on juurikin se ongelma, että minä en tiedä milloin niitä päivitetään? (Hv. 1)

Omat toimipistekansiot ovat vain yksikön omassa käytössä ja tieto siitä, että milloin päivitetään ja mitäkin tiedostoa, ei saavuta kyseenomaisen kansion käyttäjää. Toinen esille tullut ongelma uuden käsikirjan käyttämisessä on se, että tiedostoja säilytetään omalla toimipistekansiolla tai verkkolevyn *"omalla O-asemalla"*. Lisäksi, jos omien kansioden malli on eri, kuin uuden käsikirjan malli, voi opettelu uuteen malliin olla haastavampaa. Yksi haastateltavista antaa tähän ongelmaan vastauksen:

...tein saman myös toimipisteet kansioon, kun molemmat tukee toisinaan, niin tieto löytyy hyvin. (Hv. 7)

Oppiminen uuteen malliin voi olla tehokkaampaa, kun omat kansioden rakenteet tukevat uuden henkilöstöjohtamisen käsikirjan mallia. Haasteena tässä voi olla se, että jokainen yksikkö on itse luonut oman rakenteen kansioista omille toimipisteilleen käyttöön ja ne voivat poiketa merkittävästi uuden käsikirjan mallista.

5.2.2 Käsikirjasta toimiva työkalu

Henkilöstöjohtamisen käsikirja voi parhaimmillaan tukea hyvää johtamista. Haastateltavat kertoivat sen olevan *”hyvä työkalu”*. Aineistosta tuli esille monia toivomuksia käsikirjan kehittämiseen ja asioita, joita ei ollut löytänyt. Käsikirjan kehittämiseen liittyen taulukko kuvaa parhaiten niitä toivomuksia, joita tuli esille aineistosta:

TAULUKKO 1. Toivottuja kehittämiskohteita henkilöstöjohtamisen käsikirjaan.



Haastateltavat olivat vielä tottuneita vanhan henkilöstöjohtamisen käsikirjan aikaiseen tapaan toimia. Lisäksi kuusi haastateltavaa yhdeksästä olivat tottuneet siihen, että tietoa ei löydy tai sitä ei ole päivitetty, kuten eräät haastateltavista kertovat: *”minä en ole vielä ihan varma, että onko siellä tietoa”* sekä *”kuinka, kuka ja millä intensiteetillä tietoja päivitetään?”* Tähän asiaan toivottiin hallinnoijalta tiedotusta päivitetystä tiedoista:

Hallinnoijan tulisi tallentaa itse ne suoraan T-aseman kansioon ja kertoa kaikille, että T-asemalle on päivitetty uudet versiot, eikä niin, että minä tallennan ne itse suoraan omaan kansioon. (Hv. 8)

Lisäksi yksi haastateltavista toivoi päivitettyjen tietojen viestimisen toimintamalliin sähköpostitiedotusta, jolloin käytettäisiin *”pikakuvakkeita ja linkkejä”*. Nämä voisivat suoraan päivitettyihin tiedostoihin, jolloin polku tiedostoihin tulisi tutuksi.

Aineistosta tuli esille, että toivottiin lisää ohjeistuksia ja toimintamalleja. Esille tuli toivomus sellaisten ohjeiden ja sääntöjen aukikirjoittamisesta, mistä *”ei tähän mennessä ole ääneen puhuttu”*. Näitä asioita olivat mm. *”mitä asioita voidaan sopia tiimin kesken ja missä rajoissa”*, *”Uudet lakimuutokset ja ohjeistukset onko päivitetty... nyt sitä tietoa tulee haettua paljon netistä. Mikä on meidän toimintatapamme tällaisissa asioissa?”*

Haastateltavista kolme yhdeksästä toivat esille toivomuksia *”case materiaalin”* lisäämisestä, oppaita ja malleja *”rekrytointiprosesseille ja perehdytymateriaalille”* sekä *”lomakepankkia”*, mikä toimisi samalla periaatteella kuin nykyinen raportointi kansio.

Lisäksi yksittäisiä kehittämissuhteita oli: työsopimus pohjien valmiit yhteystietoritvit paikkakunnittain jaoteltuna, luonnokset ja päivittämättömät tiedostot pois näkyvistä sekä väriä rakenteen visuaaliseen ilmeeseen.

Tiedostoja, joita ei löytynyt kansioista tai toivottiin niiden päivittämistä uusiin versioihin, tuli aineistosta esille toistuvasti. Aikaisemmin esille tulleiden huomioiden valossa seuraavan sivun kuvio nostaa selkeimmin esille asiat, joita olisi hyvä kehittää.



KUVIO 3. Toivomuksia tietojen päivittämisestä ja lisättävistä tiedoista.

Kehittämiskohteet jaoteltiin seuraavasti: Odotetaan täydentämistä, tarvitaan ohjeet materiaalina ja olemassa olevat mallit, mutta eivät löydy kansioista tai vaativat päivitystä. Näihin listasin aineistosta nousseita huomioita, jotka liittyivät kiinteästi jo aikaisemmin käsiteltyihin asioihin ja olivat merkittäviä henkilöstöjohtamisen käsikirjan kehittämisen kannalta. Näiden huomioiden lisäksi aineistosta tuli esille yksittäisiä epäloogisiksi koettuja asioita:

- Ketjukonsepti nimityksen läheisyys myymäläkonseptin kanssa
- Puheeksiottamisen- tai sairauslomaltapaluumallin kuuluminen henkilöstöjohtamisen käsikirjaan vai työsuojelu kansioon
- Työsopimukseen liittyvät aineistot löytyisivät saman kansiorakenteen alta.

Uudet mallit vaativat aina totuttelua, kuten aikaisemmin yksi haastateltavista mainitsi. Kaikkia yksittäisiä aineistosta nousseita asioita ja ajatuksia ei voi toteuttaa tai

muuttaa, koska ne saattavat jonkun toisen henkilön mielestä olla epäloogisia tai järjestyksessä. Kuten eräs haastateltavista toteaa: *kyllä se on makuasia, että kuka ne sinne syöttää ja ajattelee eri tavalla kuin minä.* (Hv. 9)

5.2.3 Käsikirjasta apua henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöjohtamisen käsikirjasta todettiin, että siitä on apua johtamisen haasteissa. Erityisesti esille nousi *”hyvä työkalu”* ja tarkemmin kuvailtuna se antaa *”toimintamallit”* ja *”raamit”* työn tekemiselle. Kuusi haastateltavaa yhdeksästä oli sitä mieltä, että käsikirja toimii hyvänä työkaluna ja antaa toiminnalle suunnan. Erityisesti *”vaikeiden asioiden hoitamiseen”* ja *”ohjeet puuttumiskäytäntöihin”* nousivat esille. Lisäksi toivottiin mallit *”kehityskeskusteluun, voimavarakeskusteluun sekä osaamisen kehittämiseen”*. Kolme haastateltavaa yhdeksästä korostivat erityisesti sitä, että johtaminen tapahtuu *”persoonan”* ja *”kasvamisen”* kautta. Eräs haastateltava totesi myös, että mikäli johtaminen ei ole luontevaa, niin: *...voidaan kysyä onko se ihminen oikeassa paikassa ja tekeekö arvojen mukaista työtä?* (Hv. 8)

Kolme haastateltavaa yhdeksästä koki myös tärkeäksi, että henkilöstöjohtamisen käsikirja voi auttaa *”vaikeiden asioiden hoitamisessa”*. Tähän lisäksi nostettiin esille erilaiset *”caset”, ”artikkelit”* ja *”vinkkilista hyvistä kirjoista”*, mitkä auttaisivat esimiestyön haasteissa:

Sellaista materiaalia siellä on jo olemassa, mikä on oman tekemisen tueksi. (Hv. 3)

Esimiestyössä koettiin tärkeäksi toiminnan tuki ja selkeä suunta niin, että johtamista ei liikaa ohjeisteta. Vastauksista tuli esille halu selkeisiin toimintamalleihin ja ohjeisiin, mutta silti haluttiin vapautta toimia annettujen raamien sisällä. Ristiriidassa vastauksissa ollaan siinä, että haastateltavista henkilöistä jotkut painottivat halua saada tarkkoja ohjeistuksia, mutta toisaalta eivät halunneet olla liian kontrolloidussa raameissa. Tämä luo haasteen siihen, kuinka seikkaperäisesti ylipäättään voidaan käsikirjaa käyttää henkilöstöjohtamisen tukemiseen ja ohjaamiseen.

6 POHDINTA

6.1 Yhteenveto ja päätelmät

Tutkielmani tavoitteena oli saada selville toimipisteiden päällikköjen näkemykset hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Taustakysymyksenä minulla oli haastateltavien henkilöiden esimiestyökokemus kaiken kaikkiaan ja esimiestyökokemus Kontti-Ketjussa. Esimiestyökokemus oli keskimäärin 14,3 vuotta ja esimiestyökokemus Kontti-Ketjussa oli keskimäärin 4,9 vuotta. Yksilöittäin tarkasteltaessa eniten esimiestyökokemusta oli 30 vuotta ja vähiten 6,5 vuotta. Näiden tuloksien perusteella voisi päätellä, että rekrytoidessaan esimiehiä Kontti-Ketju etsii tietynlaisia persoonia, eikä katso pelkästään kokemusvuosikertymää tai työhistoriaa.

Henkilöstöjohtamisen teoreettisen viitekehyksen pohjalta jaoin kysymykseni kolmeen pääteemaan klassisen jaon mukaan: johtajuuteen, työnantajan ja työntekijän välisten asioiden johtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Toinen tavoite oli saada tietoa uuden henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttökokemuksista ja siitä, että vastaako se henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Näitä tavoitteita lähdin purkamaan työpaikan toimeksiannon mukaisilla kysymyksillä, jotka keskittyivät kokemuksiin henkilöstöjohtamisen käsikirjasta käytännön työelämässä. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelumenetelmällä puolistrukturoidusti. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja koodauksen jälkeen niistä nousi esille aineisto tulososioon. Käsitellen aineistosta esille nousseita tuloksia järjestyksessä aloittaen ensimmäisestä pääteemasta.

Tulosluvun ensimmäisessä pääteemassa käsittelen johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Kysyessäni teoreettisen viitekehyksen kolmesta pääteemasta, nousi esille merkitsevästi ja toistuvasti työhyvinvointiin liittyvät asiat. Haastateltavat toivat esille työhyvinvoinnin merkitsevyyden omasta sekä alaistensa näkökulmasta. Merkitsevää oli, että he kokivat suurimmaksi osaksi olevansa yksinäisessä sekä itsenäisessä asemassa. Näiden kokemusten myötä haastateltavien vastauksista tuli esille se, että he miettivät omia voimavarojansa ja sitä kautta yleisesti työhyvinvointia esimiestyöskentelyssään. Näiden asioiden vuoksi tuloksien ensimmäinen pääteema kokonaisuudessaan on nimetty johtamisella vaikutusta työhyvinvointiin.

Ensimmäisessä alateemassa käsitellään ”hyvää” ja ”huonoa” johtajuutta. Hyvää johtajuutta todettiin olevan tavoitteiden asettaminen, palautteen antaminen, yksilön huomioiminen ja jatkuva itsensä sekä muiden kehittäminen. Lisäksi omalla toiminnallaan ansaittu luottamus työntekijöiden joukossa nousi merkitseväksi tekijäksi. Luottamuksen ansaitsemiseen vaikuttaa esimiehen tasa-arvoinen, selkeä ja johdonmukainen toiminta. Huonoa johtajuutta oli käytännössä kaikki päinvastainen toiminta tai asioiden sekä tehtävien laiminlyönti. Kontti-Ketjun toimipisteiden toiminnassa työntekijöiden työsuhteet ovat määräaikaista ja vaihtelevat yleensä yhdestä kuukaudesta vuoteen, mikä luo haasteen yksilön huomioimiselle ja selkeälle toiminnalle. Positiivista oli huomata, että esimiehet toivat esille edellä mainittuja asioita, mikä osoittaa sen, että niitä mietitään ja niiden eteen tehdään töitä.

Toisessa alateemassa käsiteltiin johtajuuden vaikutusta ilmapiiriin. Yksilön persoonan ja hänen voimavaransa huomioiminen oli merkitsevää työhyvinvoinnin kannalta. Tästä näkökulmasta lähtien työviihtyvyys voi kasvaa ja sitä kautta ilmapiirikin voi kohentua. Toisaalta hyvän ilmapiirin vaikutus voi lisätä yksilön työviihtyvyyttä, joten nämä kaksi asiaa kulkevat käsi kädessä keskenään. Mikäli toinen niistä laskee, vaikuttaa se toiseenkin negatiivisesti. Hyvän ilmapiirin ja viihtyvyyden koettiin vaikuttavan lisäksi niin, että syntyy työn imua. Todettiin vielä, että asiakkaat myös aistivat hyvän ilmapiirin liikkeeseen tullessaan ja hyvinvoivan työyhteisön toiminta näkyy tuloksessa. Ketju-organisaatiossa on muutettu vähän aikaa sitten uusiksi työnjohtotiimin roolikuvauksia. Yksikön esimiesten vastuut painottuvat nykyään enemmän hallinnolliseen puoleen ja työnjohtotiimin käytännön johtamiseen tai ohjaamiseen. Kyseinen muutos voi luoda haasteen yksikön esimiehelle läsnäolon antamisessa työnjohtotiimille sekä työntekijöille. Tällä seikalla voi olla vaikutusta työnjohdon ja työntekijöiden kokemaan ilmapiiriin ja työn imuun.

Asioiden johtamisen merkitys käytännössä oli kolmas alateema, jossa tuli esille toimintaa linjaavien raamien ja ohjeiden merkitys. Linjaukset osoittavat toiminnan selkeyttä ja johdonmukaisuutta sekä luotettavuutta. Tärkeäksi koettiin lisäksi, että näiden ns. ”raamien” sisällä olisi mahdollista soveltaa, mutta ohjeet ja käytänteet olisivat ohjaamassa sekä helpottamassa toimintaa. Myös tässä teemassa korostui johtajan luotettavuus.

Tulosluvun toisessa pääotsikossa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen käsikirjan käyttökokemuksia. Se jakaantui kolmeen alateemaan: käsikirjan päivitys, käsikirjasta toimiva työkalu ja käsikirjasta apua henkilöstöjohtamiseen. Uuden henkilöstöjohtamisen käsikirjan päivityksestä yleisesti oltiin positiivista mieltä ja vanhasta käsikirjasta oltiin luovuttu mielellään. Uusi käsikirja oli vielä keskeneräinen sisällöltään ja sen vuoksi toivottiin sen täydentymistä. Ristiriidaksi koin sen, että osa käytti omia tiedonkeruupaikkoja yhteisen sähköisen käsikirjan sijasta, jolloin yleisesti päivitettävien tietojen ajantasaisuus ei saavuta kaikkia. Uusien tai päivitettyjen tietojen tiedottamista toivottiin sähköpostitse niin, että se ohjaa tiedon äärelle, jolloin ei lähetettäisi muuttunutta tietoa suoraan liitetiedostona. Ohjaava toiminta, kuten tiedoston polun lähettäminen sähköpostitse voisi synnyttää uuden toimintatavan oppimista ja uusi sähköinen henkilöstöjohtamisen käsikirja tulisi tällöin mahdollisesti paremmin tutuksi.

Toinen alateema oli käsikirjan toimiminen työkaluna, joka koettiin tärkeäksi omassa johtamisessa. Haastavaksi koettiin kuitenkin luottamus uusien tietojen päivittämisestä. Vanha käsikirja sisälsi paljon poistunutta ja ylimääräistä tietoa, mikä ei ollut enää ajantasaista. Tämän vuoksi uuden työkalun käyttäminen vaatii totuttelua, mutta toisaalta sen olisi ensiksi vastattava käyttäjien odotuksia ajantasaisuudellaan.

Henkilöstöjohtamisen käsikirja apuna henkilöstöjohtamisessa oli kolmas alateema. Siinä tuli esille samat huomiot, kuin tulosluvun ensimmäisen osion kolmannessa alateemassa eli se ohjaa toimintaa ja antaa sille suunnan. Koettiin myös, että ohjeistukset eivät saisi olla liian tiukat. Toisaalta koettiin halua suuntaa antaviin linjauksiin. Ristiriitaisena pidin sitä, kun osa haastateltavista toivoi edellä mainittuja asioita, mutta joihinkin asioihin he toivoivat hyvinkin yksityiskohtaisia ohjeita. Muutama henkilön kertoi, että johtaminen tapahtuu persoonan sekä kokemuksen kautta. He kokivat lisäksi, että sitä ei voi opetella malleista tai kirjoista. Joka tapauksessa merkittävää haastateltavien mielestä oli se, että case -esimerkit voisivat helpottaa esimiestoimintaa ja olla tukena omalle tekemiselle.

Organisaation muutokset vaikuttavat esimiehiin eritavoin. Organisaatiossa tapahtuneet muutokset sekä uudistukset aiheuttavat totuttelua ja yhtenäisen suunnan löytämistä jokaisen osalta. Ristiriitaista oli edellä mainittu asia, että osa haastateltavista halusi "raameja", joiden sisällä voi soveltaa, mutta toisessa kysymyksessä he

saattoivat haluta hyvin tarkkoja ohjeistuksia toimintatavoista. Tästä päättelen, että organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat vielä kesken ja toimintatavat eivät ole kaikille vielä kirkastuneet. Muutosten edessä korostuu esimiehen toiminta ja kuinka hän johtaa muutoksen läpi. John P. Kotter toteaa artikkelissaan *Leading Change - Why Transformation Efforts Fail* (2007, 2, 3), että Liian tiukat aikataulut ja asioiden ohittaminen eivät koskaan tuota tyydyttävää lopputulosta. Toinen asia minkä hän tuo esille on se, että johtajilla on kohtalaisen vähän kokemusta muutoksista ja vaikka kokemusta olisikin, niin erittäin pätevät ihmisetkin tekevät virheitä. Liian suuret odotukset muutoksesta tai muutoksen tekijöistä saattavat tuottaa pettymystä. Osa haastateltavista koki olevansa pettyneitä siihen, että henkilöstöjohtamisen käsikirja ei ollut kokonaan valmis. Vanhat toimintamallit saattavat syrjäyttää uuden toivotun tavan toimia, joten uusi johtamisjärjestelmä on saatava nopeasti tukemaan uutta strategiaa (Smolander & Tanskanen 2013, 9). Esille nousee myös viestinnän selkeys sekä sen tärkeys muutoksen toteuttamisessa ja asetetuissa päämäärissä (Viitala 2007, 206). Odotukset henkilöstöjohtamisen käsikirjasta olivat suuremmat kuin toteutunut tuotos käsikirjasta.

Vahvan organisaatiokulttuurin piirteitä on vaikea muuttaa. Syntyneissä muutoksissa vaikuttavat yleensä vielä vahvasti entisen kulttuurin piirteet, jotka voivat olla esteenä uuden strategian läpiviemisessä. Miten johtajuus toteutuu ja kuinka paljon esimiehellä on vapautta tehdä päätöksiä, osoittavat organisaation todellista kykyä muuttua. Huomionarvoista on nostaa esille, että vain muutosten kautta voidaan saada aikaan parempia tuloksia. Väärät odotukset ja siitä aiheutuneet pettymykset uudistuksista voivat hidastaa organisaatiokulttuurin muutosta. Esimiesten haasteena tulevaisuudessa on mm. jatkuvat uudistukset ja nopeat muutokset sekä luottamuksen synnyttäminen. (Schein 2004, 393, 406-409; Sydänmaanlakka 2012, 128.)

Edellä mainittujen asioiden ja haastattelusta syntyneiden tuloksien perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisella on vaikutusta asetettujen tuloksien saavuttamiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimiesten toiminnalla ja persoonallisuudella on nähty olevan myös aikaisempien tutkimusten mukaan vaikutusta työhyvinvointiin. Elina Auvinen ja Kaisa Yli-Pärri kuvaavat gradussaan *Esimiehen työpersoonallisuuden yhteys alaisten työhyvinvointiin* (Auvinen & Yli-Pärri 2013), että esimiehen näkemys omasta persoonastaan saattaa poiketa paljon alaisen näkemyksestä. Johtajat saivat kuvata itseään "leader" tai "expert" -tyyppisenä esimiehenä.

Ensimmäinen kuvaa enemmän inspiroivaa, ideahakuista ja alaisiaan tukevaa johtajaa. Jälkimmäinen on etäisempi, varautuneempi ja enemmän faktoihin keskittyvä esimies. Työhyvinvoinnin näkökulmasta alaiset olivat mieltyneempiä "leader" -tyyppisiin esimiehiin. Vaikka tutkimus kerättiin organisaatiosta, jossa oli asiantuntijatyypisiä työntekijöitä, saadaan sillä tukea tekemiini tutkimustuloksiin henkilöstöjohtamisen merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta. Mielenkiintoista oli, että esimiehen kokemus omasta toiminnasta saattoi olla ristiriidassa hänen alaisensa kokemuksesta esimiehensä toiminnasta. Tutkimuksessa kerrottiin lisäksi, että pitkällä esimiestyökokemuksella ei ollut välttämättä merkitystä alaisten kokemukseen hyvästä esimiehestä. Yleisimmin nuoremmat esimiehet luokiteltiinkin alaisten näkökulmasta "leader" -tyyppisiin. Eli tietynlaisella persoonalla vaikuttaisi olevan enemmän merkitystä esimiestyössä menestymiseen. Tämä huomio tuli osittain esille myös tekemässäni tutkimuksessa kokemusvuosien laajana eroavuuksina esimiesten välillä ja osan haastateltavan mainintana, että kaikille kyseinen työ ei sovi ja se vaatii tietynlaista ihmistyyppiä. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa organisaation kaikilla osa-alueilla, koska heidän kauttaan henkilöstöjohtamisen tavoitteet saavutetaan tai ne jäävät saavuttamatta (Kotter 2012, 4).

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite ja siihen liittyy paljon eri osa-alueita. Tässä työssä keskityttiin henkilöstöjohtamisen haasteisiin käytännössä ja millä tavoin henkilöstöjohtamisen käsikirja voi tukea esimiestyön haasteissa. Työhyvinvointi nousi yhdeksi tärkeimmäksi käsitteeksi koko työssä. Mielenkiintoista on, että vaikka kysymyksissä edellä mainittua asiaa ei tuotu erityisemmin esille, niin nousi se silti vahvimaksi toistuvaksi teemaksi. Johdannossa tuomani mielenkiinto työn aiheen ajankohtaisuudesta osoittautui tutkimuksessani onnistuneeksi (STM 2011; Vanhala 2013). Johtamisella voidaan vaikuttaa tuloksiin ja työhyvinvointiin, kun niitä kumpaakin mietitään tasapainossa toistensa kanssa. Toisaalta miettimällä työhyvinvoinnillisia tekijöitä voidaan saavuttaa työnimua ja sitä kautta parempia tuloksia. Lisäksi tutkimuksesta oli hyötyä Kontti-ketjun henkilöstöjohtamisen käsikirjan kehittämisessä ja se toi esille haasteellisia toiminta-alueita käytännön esimiestyöskentelyssä. Aineistosta saadut henkilöstöjohtamisen kehittämis ehdotukset ja huomiot ovat tärkeitä koko organisaation kehittämistä sekä uuden strategian jalkautumista ajatellen. Esimiesten eli organisaation avainhenkilöiden on tärkeää tietää, mihin suuntaan heidän tulee muita johtaa, millä tavoin he voivat toteuttaa johtamista ja mitä voimavaroja heillä on siihen käytettävissä (Viitala 2007, 48-50).

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja arviointi

Validiteetilla kuvataan sitä, että onko tutkimusmenetelmät mitanneet sitä, mitä oli tarkoituksenakin mitata Tutkimuksen validiteettia pohtiessa onnistuin mielestäni luomaan kyselyrunгон, mikä antoin haastateltaville henkilöille selkeän suunnan, mistä puhua. Henkilöstöjohtamisen klassinen malli (Viitala 2004, 12) ei rajaa liikaa käytännön esimiestyöskentelyä vaan antaa vapauden puhua mallin johdattelemana omista kokemuksista ja mielipiteistä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 66, 67, 186, 187). Aluksi oli epäily siitä, että saanko luotua luottamusta herättävän ja vapautuneen tunnelman haastatteluun vaikka henkilöt olivat minulle tuttuja entuudestaan. Koin, että sellainen ilmapiiri syntyi, koska haastateltavien henkilöiden vastaukset olivat välillä arkaluonteisia. Lisäksi uskon asiaan vaikuttaneen aluksi tehty selonteko siitä, että haastateltavien henkilöllisyys ei tule esille tutkimuksessa.

Henkilöstöjohtamisen käsikirjan tutkimiseen liittyen yhden kuukauden käyttökokeemus ennen haastattelua koettiin liian lyhyeksi. Organisaatiossamme toteutetaan kattavampi kvantitatiivinen tutkimus keväällä 2014. Tutkimuksessa kysytään laajemmin sähköisistä työkaluistamme, johon mukaanluetaan henkilöstöjohtamisen käsikirja. Tuleva tutkimus antaa vahvemman pohjan eli reliabiliteetin tässä tutkimuksessa syntyneille tuloksille käsikirjan parannusehdotuksista. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat alunperin lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta tuovat lisäarvoa kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 185, 186.)

Ongelmana oli myös se, että osa henkilöstöjohtamisen käsikirjan kansioiden alarakenteista ei vielä sisältänyt tietoa, koska joitakin tietoja on vasta aloitettu luomaan ja päivittämään organisaatiossa. Ohjeistuksiin ja toimintamalleihin toivottiin lisää sisältöä. Toisaalta tiedostojen päivittäminen ja uusien tietojen luominen on jatkuvaa organisaation kehittyessä. Tästä nousee esille kuitenkin se, että aikataulu oli sisällön täydentämisen suhteen liian tiukka ja käsikirjasta tehty tutkimusajankohta olisi voinut olla vasta sitten, kun käsikirja on kokonaan valmis.

6.3 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista alusta loppuun saakka. Mielekkääksi koin sen siksi, että sain tehdä työni työpaikalleni käytettäväksi. Lisäksi henkilöstö-

johtaminen itsessään on mielestäni mielenkiintoinen aihealue. Sain tutkimustuloksista esille enemmän kuin osasin odottaa, koska aineisto oli kattava ja mielenkiintoinen. Minä opin paljon henkilöstöjohtamisesta ja sain hyviä esimerkkejä sekä ajatuksia omaan johtamistyöskentelyyni. Tutkimuksen alkuperäinen aloittamisajankohda oli vuotta aikaisempi toteutuneesta, koska kohdeorganisaatiossa tapahtuneet muutokset siirsivät tutkimuksen aloittamista. Tutkimuksen tekemisen yhteydessä huomasin, että on kannattavaa ennakoida ja suunnitella aikataulu hieman liian tiukaksi, kuin liian väljäksi. Lisäksi loppuun kannattaa jättää aikaa, koska työ voi venyä itsestä riippumattomista syistä. Itselleni tuli joulua ennen kiireellinen tilanne töissä, mikä aiheutti työn venymisen kuukaudella suunniteltua aikataulua pidemmäksi. Olin jättänyt kuitenkin tarpeeksi tyhjää aikaa loppuun, että ehdin tekemään opinnäytteeni valmiiksi ennen haluamaani valmistumisajankohtaa.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista tietää tutkimastani organisaatiosta, että kuinka alaiset kokevat esimiesten johtamisen ja sen kuinka heidän mielikuvat vastaavat alaisten kokemuksia? Pelkästään se, että saisi alaisten kokemukset ja näkemykset hyvästä henkilöstöjohtamisesta, toisi lisäarvoa jo saamilleni tuloksille. Toiseksi voisi olla mielenkiintoista toistaa sama haastattelu parin vuoden päästä, kun organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat toteutuneet ja olleet voimassa jonkin aikaa. Mitä asioita silloin nousisi pinnalle ja huomion kohteeksi?

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHOLA, Kirsi 2011. Tue työkykyä - Käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos. Tampere. Tammerprint Oy.
- AUVINEN, E. & YLI-PÄRRI, K. 2013. Know Thyself? Self- and other-ratings of a manager's work-related personality and their relation to the occupational well-being of subordinates. University of Tampere
- DAFT, Richard, L. 1999. Leadership. Theory and Practice. Orlando. The Dryden Press. Harcourt Brace College Publishers. School of Social Sciences and Humanities. Master's thesis. [Viitattu 6.3.2014]. Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94894/GRADU-1391155676.pdf?sequence=1>
- EK www-sivu [viitattu 7.2.2014]. Saatavissa: <http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyoehtosopimukset/>
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- JALAVA, U. & MATILAINEN, R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- KARLÖFF, B. & LÖVINGSSON, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KONTTI-KIERRÄTYSTAVARATALO www-sivu [viitattu 6.9.2013]. Saatavissa: <http://kontti.punainenristi.fi/>
- KOSKINEN, I., ALASUUTARI, P. & PELTONEN, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KOTTER, John, P. 2012. What Leaders Really Do. Harvard Business Review. www-sivu [viitattu 6.2.2014]. Saatavissa: <http://inet.katz.pitt.edu/studentnet/projects/ceestaging/upmc2012/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf>
- KOTTER, John, P. 2007. Leading Change - Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. www-sivu [viitattu 6.3.2014]. Saatavissa: <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/Leading%20Change.pdf>
- MOISALO, Veli-Pekka 2012. Uusi HR - Arjen henkilöstöjohtaminen. Kuopio: Kopijyvä Oy.
- NIKKOLA, Sari 2013. SPR Kontti-ketjun päällikkö. Jyväskylä 2.7.2013. Palaveri.
- PUNAINEN RISTI www-sivu [viitattu 6.9.2013]. Saatavissa: <http://www.punainenristi.fi/tutustu-punaiseen-ristiin>

- SCHEIN, Edgard 2004. Organizational Culture And Leadership. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- SMOLANDER, A. & TANSKANEN, S. 2013. Uusi strategia tarvitsee uudistetun johtamisjärjestelmän. Talent Vectia johtamisjärjestelmäselvitys. www-sivu [viitattu 31.3.2014]. Saatavissa: http://www.talentvectia.com/sites/default/files/imce/documents/talent_vectia_johtamisjarjestelmaselvitys_13062013.pdf
- STM www-sivu 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali ja Terveysministeriö. [viitattu 12.2.2014]. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf
- SURAKKA, T. & LAINE, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0 - Kuinka kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsingin: Talentum Media Oy.
- TOMPERI, Sari 2013. Manager, Accenture. RE: Henkilöstöjohtamisen käsikirja [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Tuomas Viitasaari. Lähetetty 29.7.2013 [viitattu 10.9.2013].
- TTK www-sivu [viitattu 7.2.2014]. Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu>
- VANHALA, Sinikka. (toim.) (2013). Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja, Kauppa ja talous 5/2013. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki. www-sivu [viitattu 2.3.2014]. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf
- VIITALA, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- VIITALA, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT:

Esimiestyökokemus

Esimiestyökokemus Kontista

VANHA KONTTI-KANSIO:

Mitä ajattelet vanhasta Kontti-kansiosta?

- Mitä mieltä olet Kontti-kansion päivityksestä (hyvä vai huono)?

Mitä mieltä olet vanhasta Kontti-kansio rakenteesta henkilöstöhallinto ja esimiestyö osuudesta?

- Mitä hyvää/huonoa vanhassa kontti-kansion henkilöstöhallinto ja esimiestyö osuudessa oli?

UUSI KONTTI-KANSIO:

Vastasiko uuden kansion rakenne odotuksiasi ja miten?

Mitä ajattelet uudesta henkilöstöhallinto ja esimiestyö kansiosta

- Kerro mitä hyvää/huonoa uudessa henkilöstöhallinto ja esimiestyö kansiossa?
- Oliko asioita, joita olisit toivonut olevan toisin?

KOKEMUKSIA KONTTI-KANSION KÄYTTÄMISESTÄ

Miltä henkilöstöhallinto ja esimiestyö kansion käytettävyys vaikutti?

- Mitä ajattelet siitä työsi apuvälineenä?
- Oliko siinä asioita joita käytit enemmän ja miksi?
- Tuliko esille asioita joita ei tullut käytettyä ja minkä vuoksi?
- Miltä sinusta tuntuu uuden työkalun omaksuminen?

Kuinka usein olet tarvinnut uutta henkilöstöhallinto ja esimiestyö kansiota

- monenako päivänä viikossa?
- Kumpaa kansiota olet käyttänyt suhteessa viikon aikana enemmän, uutta vai vanhaa?

Onko henkilöstöhallinto ja esimiestyö kansiossa tarvittava sisältö

- Oliko asioita, jotka ei mielestäsi sinne kuulunut (minne ne tulisi mielestäsi kuulua)?
- Oliko asioita, joita olisit halunnut sieltä löytyvän?

KÄSITE-MÄÄRITTELY:

Kertoisitko omin sanoin mitä hyvä henkilöstöjohtaminen pitää sisällään?

Mitä ajattelet hyvästä ihmisten johtamisesta, mitä se sinusta on?

- o Onko sillä jotain vaikutusta toimintaan, mitä?

- Miltä ajattelet sen näyttävän ulkoapäin katsottuna?
- Mitä voisi olla huono ihmisten johtaminen
- Nyt kun olet käyttänyt uutta kansiota, niin kuinka paljon kansio ja sen sisältö auttavat sinua toteuttamaan hyvää ihmisten johtamista?

Kuvaile, mitä on hyvä työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden johtaminen?

- Miten hyvätyönantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden johtaminen mielestäsi vaikuttaa käytännössä?
- Arveletko sillä olevan jotakin vaikutusta, mitä?
- Miten huono työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden johtaminen näkyy?
- Onko uusi kansio auttanut sinua toteuttamaan hyvää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden johtamista?

Kerro, mitä ajattelet hyvästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta?

- Miten ajattelet hyvän henkilöstövoimavarojen johtamisen näkyvän?
- Kerro jokin esimerkki.
- Kuvaile, mitä vaikutuksia hyvällä henkilöstövoimavarojen johtamisella voisi olla?
- Näkyykö huono henkilöstövoimavarojen johtaminen ja miten?
- Onko uuden kansion rakenne auttanut sinua toteuttamaan hyvää henkilöstövoimavarojen johtamista?

Onko sinulla jotakin lisättävää mitä haluaisit kertoa henkilöstöjohtamisesta tai sen merkityksestä työssäsi?

LIITE 2. HAASTATTELUPYYNTÖ

HAASTATELUPYYNTÖ

Opiskelen työni ohessa Savonia ammattikorkeakoulussa (Kuopio) tradenomiksi ja teen opinnäytetyötäni. Olen työstänyt t-aseamalla olevaa henkilöstöhallinto ja esimiestyö – kansiota. Hannele Kaavun lähettämän sähköpostin mukaisesti vanhan Kontti-kansion käyttö loppuu 30.9.13. **1.10.13 alkaen käytössä on vain uusi Kontti-ketju kansio.** Toivomuksena on, että lähtisitte rohkeasti tutkimaan ja käyttämään erityisesti uutta henkilöstöhallinto- ja esimiestyökansiota työssänne.

Opinnäytetyössäni tutkin henkilöstöhallinto- ja esimiestyö -kansion käyttökokemuksia. Tarkoituksena on tutkia vastaako kansion aineisto henkilöstöjohtamisen haasteisiin Kontti-ketjussa. Opinnäytetyöni kohderyhmä on konttipäälliköt, koska kansion sisältö koskee ennen kaikkea heitä. **Haastattelut aloitetaan viikolla 44. Otan henkilökohtaisesti yhteyttä** jokaiseen konttipäällikköön sopiakseni haastattelun ajankohdan. Alustavasti tarkoituksena on että haastattelut toteutetaan videopuheluna (esim. skype).

Haastattelu on vapaaehtoinen ja siihen tarvitaan jokaisen haastateltavan lupa. Haastattelun voi myös halutessaan keskeyttää. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30-60 min. Haastattelu on luottamuksellinen ja haastatteluaineistoa lukevat vain allekirjoittanut ja työni ohjaajat Savonialta. Haastattelu nauhoitetaan ja äänitallenne kirjataan tekstitiedostoksi. Tämä mahdollistaa suorien lainauksien käyttämisen opinnäytetyössäni. Haastateltavan henkilöllisyys ei tule ilmi opinnäytetyössäni, koska haastateltavan nimi ja muut tunnistetiedot muutetaan. Tulokset raportoidaan siten, ettei tutkittavia voida tunnistaa. Hävitän äänitallenteen opinnäytteeni valmistumisen jälkeen.

Liitteenä on haastattelusopimus. Pyydän teitä lähettämään **haastattelusopimuksen allekirjoitettuna 27.9.13. mennessä tai viimeistään seuraavan viikon alussa**, mikäli suostutte haastateltaviksi. Huomioithan, että osallistuminen haastatteluun olisi erityisen merkittävää T-aseaman kehittämisen kannalta.

Haastateltavan on mahdollista ottaa yhteyttä minuun myös haastattelun jälkeen, mikäli haastatteluun liittyvistä asioista tulee jotain kysyttävää.

Työni pääohjaajana toimii lehtori Milla Siimekselä (Savonia-ammattikorkeakoulu).

Ystävällisin terveisin, Tuomas Viitasaari

LIITE 3. HAASTATTELUSOPIMUS

HAASTATTELUSOPIMUS

Opiskelen työni ohessa Savonia ammattikorkeakoulussa (Kuopio) tradenomiksi ja teen opinnäytetyötäni. Opinnäytetyössäni tutkin henkilöstöhallinto- ja esimiestyö -kansion käytökokemuksia. Tarkoituksena on tutkia vastaako kansion aineisto henkilöstöjohtamisen haasteisiin Kontti-ketjussa. Opinnäytetyöni kohderyhmä on konttipäälliköt, koska kansion sisältö koskee ennen kaikkea heitä. Haastattelut antavat tärkeää tietoa T-aseman kehittämiseen.

Haastattelu on vapaaehtoinen ja siihen tarvitaan jokaisen haastateltavan lupa. Haastattelun voi myös halutessaan keskeyttää. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30-60 min. Haastattelu on luottamuksellinen ja haastatteluaineistoa lukevat vain allekirjoittanut ja työni ohjaajat Savonialta. Haastattelu nauhoitetaan ja äänitallenne kirjataan tekstitiedostoksi. Tämä mahdollistaa suorien lainauksien käyttämisen opinnäytetyössäni. Haastateltavan henkilöllisyys ei tule ilmi opinnäytetyössäni, koska haastateltavan nimi ja muut tunnistetiedot muutetaan. Tulokset raportoidaan siten, ettei tutkittavia voida tunnistaa. Hävitän äänitallenteen opinnäytteeni valmistumisen jälkeen.

Haastateltavan on mahdollista ottaa yhteyttä minuun myös haastattelun jälkeen, mikäli haastatteluun liittyvistä asioista tulee jotain kysyttävää.

Työni pääohjaajana toimii lehtori Milla Siimekselä (Savonia-ammattikorkeakoulu).

Paikkakunta ja päivämäärä

Haastateltavan allekirjoitus

Lisätiedot ja yhteydenotot:

Tuomas Viitasaari

Puh. 040 129 0183 / 050 324 8981

Sähköposti: tuomas.viitasaari@punainenristi.fi