

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Petri Rytönen

JOHTAMISEN JA JOHTAMISVIESTINNÄN HAASTEET SEKÄ
RATKAISUT KANSALAI SJÄRJESTÖSSÄ Y- JA Z-SUKUPOLVIEN
KANSSA

Opinnäytetyö
Tammikuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2019
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutus

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU

Tekijä(t)
Petri Rytönen

Nimeke
Johtamisen ja johtamisviestinnän haasteet sekä ratkaisut kansalaisjärjestöissä Y- ja Z-sukupolvien kanssa
Toimeksiantaja
Kokoomuksen Nuorten Liitto ry

Tiivistelmä

Henkilöstöjohtaminen on kattavaa organisaation henkilöstön työn johtamista, jota tukee johtamisviestintä. Johtamisen yhteydessä tehtävä viestintä on luonteeltaan muuta kuin tiedottamista. Se on kaksisuuntaista viestin antamista ja vastaanottamista eri viestinnän tasoilla. Y- ja Z-sukupolvet ovat nousemassa yhä keskeisempään asemaan suomalaisilla työmarkkinoilla samalla muuttaen sitä, kuinka henkilöstöä tulisi johtaa ja kuinka heille tulisi viestiä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation henkilöstöjohtamista sekä johtamisviestintää eri tavoin. Opinnäytetyössä käytetään olemassa olevia tutkimusmateriaaleja organisaatiosta sekä teemahaastatteluja, joiden kautta sekä teorian avulla pureudutaan Y- ja Z-sukupolven johtamisproblematiikkaan. Samalla ratkaistaan organisaation selvityksissä esiin tulleita haasteita henkilöstön osalta johtamisen ja viestinnän aihealueilla. Opinnäytetyö painottuu henkilöstöön ja ammattiorganisaatioon.

Opinnäytetyön toteutustapa oli laadullinen toimintatutkimus, jonka pääasiallisena tutkimusmateriaalina olivat organisaation aikaisemmin teettämään tutkimusmateriaaliin tehty analyysi sekä teemahaastattelut. Opinnäytetyössä nousi esiin monia kehittämiskohteita ja toimenpiteitä sekä ehdotuksia toimintaperiaatteiksi.

Kieli
suomi

Sivuja 56
Liitteet 1

Asiasanat

sukupolvijohtaminen, johtaminen, johtamisviestintä, johtamisjärjestelmä, Y-sukupolvi, Z-sukupolvi, kansalaisjärjestöt



THESIS
January 2019
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND

Author (s)
Petri Rytönen

Title
Challenges and Solutions for Management and Leadership Communications in
Generations Y and Z in Non-governmental Organizations
Commissioned by
Kokoomuksen Nuorten Liitto ry

Abstract

Human resource management is comprehensive management of employees' work supported by management communications. Management communication differs from informing, as it is two-way delivery and reception of messages at different levels of communication. The generations Y and Z are becoming increasingly important factor in the Finnish labour market while changing the ways of leadership and communication.

The aim of this Masters' thesis is to develop the personnel management and management communication of the target organisation in different ways. The thesis is based on existing research materials from the organization as well as theme interviews. This material and management theories are used to solve the management challenge regarding generations Y and Z in this organisation. At the same time, the challenges faced by the organization are resolved in the aforementioned areas. The thesis focuses on human resources and professional organisations.

The thesis was implemented as qualitative research, in which the organisation's own research material and theme interviews were analysed. The thesis highlighted many development targets and measures, as well as proposals for operating principles.

Language

Pages 56

Finnish

Appendices 1

Keywords

Generational Management, Leadership, Leadership Communication, Leadership, Generation Y, Generation Z, NGOs

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat	5
1.2	Rajaus	7
2	Työelämän muutos ja johtaminen	7
2.1	Johtamisen muutostarpeet ja haasteet	9
2.2	Ikäjohtaminen ja moninaisuuden johtaminen	10
2.3	Johtamisviestintä	11
2.4	Sukupolvi käsitteenä	14
2.5	X-, Y- ja Z-sukupolvet	15
2.6	Y- ja Z-sukupolvien normit Tapscotin mukaan	18
3	Kansalaisjärjestön johtaminen ja henkilöstöjohtaminen	21
3.1	Yhdistyslaki ja lainsäädäntö johtamisen näkökulmasta	21
3.2	Säännöt, ohjesäännöt ja vakiintuneet käytänteet	22
3.3	Organisaatiotasot ja työskentelytavat	23
3.4	Missio, visio ja arvot	24
3.5	Strategia	24
3.6	Toiminnan seuranta	25
3.7	Henkilöstöjohtaminen järjestössä	25
3.8	Henkilöstöjohtamisen tarkoitus ja tavoitteet	26
3.9	Erilaiset henkilöstöjohtamismallit	27
4	Opinnäytetyön toteutus	28
4.1	Kehittämistyön lähestymistapa ja viitekehys	29
4.2	Tutkimusongelma	31
4.3	Tiedonhankinnan menetelmät	31
4.4	Luotettavuus ja eettisyys	34
4.5	Tutkimuksen toteutus	36
4.6	Kirjallisen aineiston analyysi ja tulkinta	37
4.7	Haastattelujen analyysi	39
5	Opinnäytetyön tulokset	42
5.1	Käytännön kehittämiskohteet organisaatiossa	44
5.2	Suositukset johtamisperiaatteiden ja johtamistoiminnan kehittämisen osalta	47
6	Johtopäätökset	50
6.1	Kehittämistehtävän tuotoksen merkitys	50
6.2	Menetelmien arviointi	51
6.3	Luotettavuus	51
6.4	Opinnäytetyön prosessin arviointi	52
6.5	Oman oppimisen arviointi	53
6.6	Jatkokehittäminen	53
	Lähteet	54
	Liitteet	

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on sukupolvijohtamisen ja johtamisviestinnän haasteet ja ratkaisut kansalaisjärjestössä. Aihe liittyy hankittuihin kokemuksiin kansalaisjärjestön johtamistoiminnan sekä -viestinnän kehittämisestä ammattiorganisaatioissa ja niiden modernisointiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kansalaisjärjestön johtamisjärjestelmää tilanteessa, jossa työntekijöiksi on tulossa uusia, nuorempia sukupolvia omine johtamisvaatimuksineen. Kyseiset vaatimukset heijastuvat myös kansalaisjärjestöjen toimintaan ja vaativat johtamiselta yhä enemmän.

Y- ja Z-sukupolvien edustajia on niin työntekijöissä kuin johtoasemassa olevissa. Opinnäytetyössä tarkastellaan, millaisia työkaluja ja strategioita tulisi toteuttaa työnantajanäkökulmasta niin johtamisessa kuin johtamisviestinnässä, jotta kansalaisjärjestön työntekijät pystyisivät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Johtamisviestintä ja henkilöstöjohtaminen kohtaavat uudenlaisen, vaativamman toimintaympäristön uusien sukupolvien myötä. Järjestöorganisaatiossa nämä haasteet tulevat esille varhain, sillä työntekijät ovat varsin nuoria kohdeorganisaatiossa.

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa organisaation johtamisen sekä johtamisviestinnän käytänteet ottaen huomioon erityisesti nuoret sukupolvet työelämässä erityispiirteineen. Kohdeorganisaation toimintaympäristössä on tulossa suurempia muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi myös sen toimintaan. Hajautettu ja monitasoinen organisaatio joutuu kohtaamaan

uudenlaisen haasteen toimintansa organisoimisessa milleniaanien sekä Z-sukupolven (2000-luvulla syntyneet) tullessa toimintaan ja toisaalta toimintaresurssien pienetessä. Toisaalta organisaatiot kohtaavat myös X ja Y-sukupolvien (vuosina 1960–1980 syntyneet ja vuosina 1981–1999 syntyneet) yhteentörmäyksen toiminnassaan. Tavoitteena on rakentaa nykyaikaiset ja kansalaisjärjestöön sopivat johtamisjärjestelmäsuositukset, jotka luovat toimintaan strategista pitkäjänteisyyttä pitkäjänteisyyttä sekä varmistavat operatiivisen toiminnan tason säilymisen.

Nykytilassaan organisaatioiden johtamisjärjestelmät ovat usein puutteellisia ja liian hajanaisia ottaakseen huomioon eri sukupolvet. Organisaation toimivuutta ei suoranaisesti mitata, pitkän aikavälin suunnittelua ei ole ja operatiivinen johtaminen on keskittynyt henkilöstöön sekä talouteen. Järjestön haasteena on toimintaympäristön ja kilpailijaorganisaatioiden asettamaan muutokseen vastaaminen.

Kokoomuksen Nuorten Liitto ry on 90-vuotias Kansallinen Kokoomus ry:n jäsenjärjestö, joka keskittyy nuorisotoimintaan 15–29-vuotiaiden joukossa. Liitto on aatteellinen yhdistys ja voittoa tavoittelematon. Järjestössä on palkattua henkilöstä noin 10 henkeä vuosittain.

Haasteena johtamisjärjestelmälle on organisaatioiden monitasoisuus. Toisaalta on ammattiorganisaatio, joka sisältää palkatun henkilöstön, toisaalta luottamushenkilöstö, joka sisältää liiton ja sen jäsenjärjestöjen luottamushenkilöstön sekä lisäksi kolmantena tasona jäsenjärjestöjen henkilöjäsenet. Kaikki tasot tarvitsevat erilaisen johtamisnäkökulmansa, jonka tulee mukautua myös eri sukupolvien välisiin eroihin.

Opinnäytetyö tuottaa organisaatioon suositukset henkilöstöjohtamiseen ja johtamisviestintään sekä toimenpide-ehdotukset. Lähtötilanteessa on hyvä huomioida, että organisaatio on toimiva ja tarkoituksena on kehittää toimintaa edelleen.

1.2 Rajaus

Opinnäytetyön aihe on laaja, joten opinnäytetyö on järkevää rajata koskemaan ammattiorganisaatiota jättäen luottamushenkilöorganisaation pääsääntöisesti opinnäytetyön ulkopuolelle. Kuitenkin on hyvä huomata, että niin sanotun ammattiorganisaation ja luottamushenkilöorganisaation välillä on sellaisia riippuvuussuhteita, jotka johtuvat suoraan organisaation säännöistä tai yhdistyslaista ja siten ne on huomioitava. Opinnäytetyö ei pyri vastaamaan siihen, millainen luottamushenkilöorganisaation johtamisjärjestelmän tulisi olla.

Opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä kehittämismielessä X-sukupolvea tai sitä edeltäneitä sukupolvia. Näkökulma opinnäytetyössä pysyy Y- ja Z-sukupolvissa sekä heidän johtamisessaan ja siihen tarvittavassa johtamisviestinnässä.

2 Työelämän muutos ja johtaminen

Suomalainen työelämä on muutoksessa, joka näkyy erityisesti organisaatioiden johtamisessa. Työelämässä erilaisten johdettavien, kuten eri-ikäisten tai erilaisesta kulttuuriympäristöstä tulleiden, määrä lisääntyy. Tämä nostaa esille tarpeen pystyä johtamaan organisaatiota siten että johtaminen ottaa huomioon erilaisuuden tai moninaisuuden. Enää ei ole yhtä tapaa johtaa henkilöstöä vaan johtamisen tulee mukautua erilaisiin taustatekijöihin kuten koulutukseen, kulttuuritaustaan, etniseen taustaan, elämäntyyliin ja terveyteen. Erityisesti henkilöstöjohtajan tulee pystyä kohtaamaan johdettavat, olemaan läsnä, ylläpitämään johtamisen kannalta tarvittavaa sisäistä viestintää ja kyetä kriittisyyteen sekä hallita toimintaympäristössään vaadittavat termistöt sekä viestinnän sävyt, jotka saattavat vaihdella viestinnän vastaanottajan ymmärryksen mukaisesti. (Timonen 2015, 15–16.)

Viestinnän merkitys organisaatioiden johtamisessa korostuu, sillä esimiehen toiminnan on herätettävä luottamusta johdettavissa. Esimiehen tulee tiedottamisen sijaan viestiä eli antaa ja ottaa vastaan informaatiota. Luottamusta johtaja voi herättää esimerkiksi juuri keskustelun kautta. Esimiehen tulee myös ymmärtää organisaation sekä ihmisten tapa viestiä eri tasoilla sekä tarvittaessa olla osa viestintää organisaatiossa, jotta esimerkiksi mahdollista luottamuspulaa ja siihen johtavia ristiriitoja sekä väärinkäsityksiä saadaan ennaltaehkäistyä. (Salminen 2001, 68–73.)

Suomalainen työelämä kokee monia muutoksia tulevina vuosikymmeninä. Esimerkiksi vuonna 2020 työvoimasta suurimmaksi ikäluokaksi tulee ensimmäistä kertaa sitten vuoden 1985 jälkeen vuonna 1980 tai sen jälkeen syntyneet eli alle 40-vuotiaat. Ensimmäistä kertaa vuoden 1985 suurin työelämässä oleva ikäluokka koostuu alle 40-vuotiaista. Y-sukupolvi nousee siis suurimmaksi sukupolveksi työssä käyvistä sukupolvista. Samalla suuret ikäpolvet siirtyvät eläkkeelle ja työvoiman määrä supistuu. Tämä tarkoittaa myös muutoksia organisaatioiden johtoportaisissa, joihin aukeaa yhä enemmän ja nopeammin johtotehtäviä nuoremmille sukupolville. Samalla yhä useampi työskentelee palvelualoilla sekä kaupan alalla. Pitkän ajan trendinä työn tekeminen muuttuu yhä vähemmän paikkasidonnaiseksi ja talouden globalisaatio syvenee. Kilpailemme yhä enemmän muun muassa laadulla, nopeudella ja innovaatiokyvyllä. (Alasoini 2010, 11–13.)

Järjestöjen toimintaympäristön muutos tulee myös olemaan ilmeinen. Nuorison ajankäyttö muuttuu ja keskittyy yhä enemmän sosiaaliseen kanssakäymiseen, erityisesti sähköisissä kanavissa. Esimerkiksi opiskeluun käytetty aika vähenee ja liikuntaan lisääntyy. (Tilastokeskus 2014.)

2.1 Johtamisen muutostarpeet ja haasteet

Uusien sukupolvien johtaminen vaatii mukautumista myös heidän vaatimuksiinsa. Tähän pakottaa työntekijöiden käyttäytymisen ja sitoutumistason muutoksen lisäksi myös se, että pienenevästä työikäisestä väestöstä ei enää voi valita työntekijöitä vaan työntekijät valitsevat työnantajia, sillä avoinna olevia työpaikkoja on yhä enemmän. (Tilastokeskus 2018.) Tällöin erityisesti johtamisen tulee vastata Y- ja Z-sukupolvien odotuksia sekä sukupolvikokemuksien muovaamaa kokemusmaailmaa.

Johtamisen muutokseen johtavia syitä voi etsiä jo esimerkiksi pedagogiikan muutoksista. Y- ja Z-sukupolvet ovat kokeneet eri koulutusasteilla esimerkiksi palautteen annon ja saannin tärkeyden, kuulluksi tulemisen sekä auktoriteettien muuttuminen käskijöistä valmentajiksi. Johtamisessa tämä näkyy palautteen annon ja vastaanoton tärkeytenä, kykynä kuuntelemiseen ja aitoon vastaanottoon sekä valmentavana otteena johtamiseen. Johtaja ei käske vaan johtaa esimerkillään ja kasvattaa alaistaan eteenpäin. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 125.)

Kohdeorganisaatiossa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ongelmaksi nousee myös työsuhteiden oletetun keston lyheneminen. Työntekijöiden halu kehittyä sekä herkkyyys vaihtaa työpaikkaa haastaa erityisesti pienet organisaatiot. Haasteena on saada työntekijät pysymään mahdollisimman pitkään organisaatiossa, saada johtamisviestintä toimimaan mahdollisimman kaksisuuntaisena sekä kehittää rekrytoinnista mahdollisimman tehokas prosessi.

Vesterinen ja Suutarinen kuvaavat uuden sukupolven johtamisen kohtaamaa haastetta kirjassaan seuraavasti: ”Uusi sukupolvi tarvitsee johtamista, joka perustuu kumppanuudelle, selkeille tavoitteille ja kokonaisnäkemykselle sekä jatkuvalla palautteella ja ihmisläheisellä jopa henkilökohtaisella otteella”

(Vesterinen & Suutarinen 2011, 128). Johtamisesta ovat katoamassa siis hierarkiat. Samalla voidaan arvioida, että myös liian tarkat ohjeistukset ja jopa rakenteet työyhteisöissä katoavat uusien sukupolvien myötä. Tässä kehityksessä on hyvä ymmärtää myös esimerkiksi työlainsäädännön tuomat rajat. Työelämän ja työnteon tapojen muutoksesta voi tietynä hiljaisena signaalina pitää yksityrittäjien määrän kasvua. Tilastokeskuksen mukaan yksityrittäjien määrä on lisääntynyt aina vuoteen 2016 jolloin yksityrittäjiä oli 231 000. Vuonna 2017 heitä oli 213 000 (Tilastokeskus 2017).

2.2 Ikäjohtaminen ja moninaisuuden johtaminen

Eri sukupolvia työelämässä käsitellään opinnäytetyön aiheen takia ikäjohtamisen näkökulmasta. Ikäjohtaminen koskettaa kaikenikäisten johtamista keskittyen henkilön tai henkilöstön yksilöllisten toimintaedellytysten parantamiseen työssä.

Ikäjohtaminen on työntekijöiden iän ja ikäsidonnaisten työntekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa, järjestelyissä ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa sekä omat että organisaation tavoitteet. (Ilmarinen & Vainio, 2010, 7.)

Samalla tulevat esiin myös eri sukupolvien väliset erot siinä mitä elämässä arvostetaan. Näiden erojen tunnistaminen ja ymmärtäminen antaa henkilöstöjohtamisessa ja johtamisviestinnässä mahdollisuuden oikeiden toimintatapojen ja lähestymiskulmien valitsemiseen. Näitä sukupolvien välisiä eroja kuvailee Haavisto kirjassaan:

Protestanttisen työn etiikan perinteisten määreiden sijaan nuoret korostavat työn sisäisistä merkityksistä puhuttaessa mieluummin mahdollisuutta toteuttaa itseään: omaa ammatillista kehittymistä, osaamispääoman kartuttamista sekä työstä saatavia onnistumisen kokemuksia. Yhdistettynä siihen, että ”pienet ikäluokat” näyttävät suhtautuvan omaan vapaa-aikaansa ja harrastuksiinsa edeltäjiään intohimoisemmin, saattaa käsillä olla jonkinasteinen työelämän kulttuurin muutos, jossa työntekijöiden sitoutuminen työhön ja lojaliteetti työnantajaa kohtaan ovat astetta aiempaa ohuempi. (Haavisto 2010, 38.)

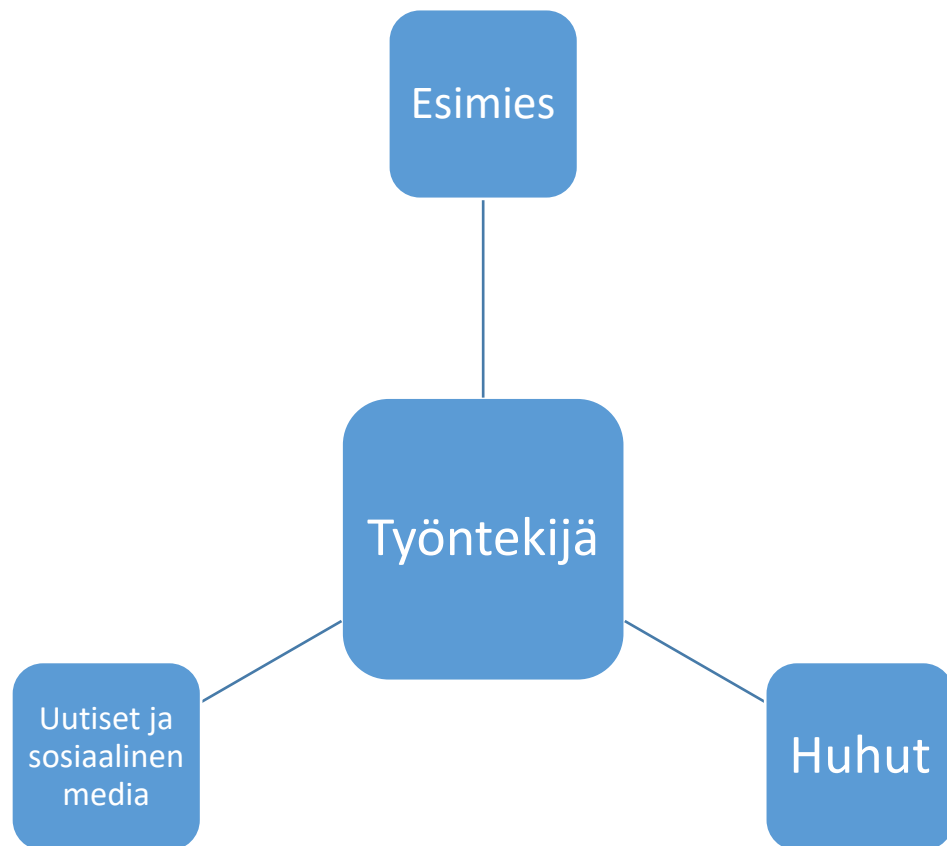
Sukupolvien väliset erot esimerkiksi vapaa-ajan arvostamisessa vaikuttavat myös siihen, kuinka sitoutunut yksilö on työnantajaan tai työhönsä, kuinka herkästi henkilö vaihtaa työnantajaa ja mitä työntekijä arvostaa työssään. Näitä eroja selittävät myös sukupolvikokemusten erot. Eri sukupolvet ovat kokeneet erilaisia yhteiskunnallisia muutoksia ja trendejä, jotka taas vaikuttavat eri tavoin heidän mieltymyksiinsä ja motiiveihinsa. (Haavisto 2010, 30–38.)

Ikäjohtaminen, eli iän ottaminen huomioon johtamisessa, on osa moninaisuuden johtamista. Johtaminen, jossa otetaan huomioon johdettavien moninaisuuden rikkaus ja erilaisuustekijät, on moninaisuuden johtamista. Johtajalta tämä vaatii kykyä ymmärtämään erialisuustekijöitä, joita iän lisäksi ovat muun muassa sukupuoli, etinen tausta, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus, perhe- ja sukutausta sekä persoonien erilaisuus. Lisäksi on huomioitava kaikki se erilaisuus, joka ei näy, eli kuten se kuinka asiat koetaan. (Ajanko 2016, 18–22.)

2.3 Johtamisviestintä

Tärkeänä osana johtamista on johtamisviestintä. Tässä tapauksessa ei puhuta yksisuuntaisesta tiedottamisesta vaan kaksisuuntaisesta viestinnästä, tiedon antamisesta ja sen vastaanottamisesta sekä vuorovaikutuksesta. Johtamisen kannalta on kriittistä saada tietoa organisaatiosta, jolloin pystytään esimerkiksi varmentamaan annetun tiedon ymmärtäminen. Tällöin ymmärrys niin viestinnän sisällöstä kuin yleisesti viestinnästä eri osapuolien välillä lisääntyy. (Juholin 1999, 19–21.)

Johtamisviestinnän keskiössä on organisaation johdon ja työntekijöiden välinen kommunikaatio (kuvio 1). Salminen kuvaa kirjassaan Johtamisviestintä asiaa siten, että johtamisviestinnällä johto viestii organisaatiota ja ohjaa organisaation tiedonhankintaa sekä sen käsittelyä. (Salminen 2001, 68–70.)



Kuvio 1. Johtamisviestintäympäristö organisaatioissa esimiehen ja työntekijän välillä, työntekijän näkökulmasta (Salminen 2001 68-74.).

Organisaation tiedonhankinnan ohjaaminen voi olla haastavaa, sillä viestintäympäristö on varsin monipuolinen. Sosiaalinen media lisää johdon tarvetta viestiä yhä enemmän ja monipuolisemmin eri kanavia pitkin. Tiedon tulee olla helposti saatavissa ja monipuolisin välinein.

Johtamisviestintä voidaan nähdä kolmena erilaisena alueena. Ensimmäisenä alueena on suora johtamisviestintä, jolla ohjataan organisaatiota. Toisena alueena on se johtamisviestintä, jolla vaikutetaan epäsuorasti esimerkiksi organisaation toimijoiden päätöksentekoon tai sitä tukeviin toimintoihin. Kolmantena alueena on kaikki se sanaton viestintä, jolla vaikutetaan organisaatioon. (Salminen 2001, 70–73.)

Tehokas johtamisviestintä vaatii myös tarvittavat välineet. Sosiaalisen median tuoma informaatiotulva hankaloittaa viestintää organisaation jäsenille, erityisesti oikean viestin saamiseksi niin organisaatioon kuin organisaatiosta. Mitä nuoremasta ikäpolvesta on kysymys, sitä enemmän korostuu nopea ja faktoihin perustuva viestintä. Y- ja Z-sukupolvet käyttävät sähköisiä viestimiä. (Salminen 2014, 247–258.) Johtamisviestinnän teknisten edellytysten tulee olla kunnossa myös kohdeorganisaatiossa.

Johtamisviestintään kuuluu myös inhimillinen osa. Johtavassa asemassa olevan tulee pystyä viestimään inhimillisesti sekä luomaan itsestään organisaation edustajana inhimillinen kuva. Inhimillisuus on myös osa sanatonta viestintää sekä esimerkiksi johtamista. Teot ovat siis osa viestintää. Johtamisviestinnässä tulee huomioida myös sanaton viestintä kuten esimerkiksi eleet, äänen sävyt, vaatetus sekä toiminta. (Salminen 2001, 74–76.) Tämä on erittäin tärkeä huomio myös siinä johtamisviestintäympäristössä, jossa johtaja toimii ja viestii työntekijöiden kanssa (kuvio 1).

Johtamisviestinnällä on varsin syvät vaikutukset organisaation toiminnan onnistumiselle tai epäonnistumiselle. Hiljaisten signaalien saaminen organisaation sisältä esimerkiksi liittyen työmotivaatioon, työhyvinvointiin tai mahdollisiin ihmisten välisiin ongelmiin on yksi osa johtamisviestintää, reagoinnin ohella. Organisaation eri tasoilla toimivat päätöksentekijät tarvitsevat selkeää, nopeaa ja oikea-aikaista viestintää johdolta. Tämä on erittäin tärkeää, jotta voidaan torjua mahdolliset huhut ja väärät tiedot (kuvio 1). Viestinnän määrä ja laajuus riippuu organisaation viestintäkulttuurista eri organisaatiotasolla, jotka tekevät esimerkiksi esimiestyön kannalta olennaisia päätöksiä. (Salminen 2001, 68–71.) Kohdeorganisaatiossa tasoja on kaksi, esimies ja työntekijät.

Johtamisviestinnän tulee olla osa organisaation strategian suunniteltua toteutusta, sillä sen kautta saadaan parhaiten organisaation jäsenet sitoutettua strategian toteuttamiseen. Samoin johtamisviestinnän vastuut ja tavoitteet tulee määrittää, jotta organisaation johto pystyy tehokkaasti seuraamaan strategioiden sekä viestintätavoitteiden toteutumista. (Salminen 2001, 71–74.)

2.4 Sukupolvi käsitteenä

Aluksi on hyvä määritellä mitä sukupolvi-käsite merkitsee. Käsitettä voidaan tarkastella useista näkökulmista. Osa käsitteen käsittelystä on yhteydessä syntyvuosiin tai paremmin väestötieteelliseen erotteluun ja niiden takana oleviin erilaisiin muutostekijöihin, kuten teknologisiin muutoksiin tai yhteiskunnallisiin tapahtumiin. Niistä voidaan käyttää myös käsitettä sukupolvikokemus.

Sukupolvi-käsitteen käsittelyssä on hyvä huomata myös erot eri mantereiden välillä. Amerikkalaisessa kontekstissa sukupolvet voivat erota ikävuosiltaan suomalaisesta käsityksestä. Esimerkiksi amerikkalaisessa kontekstissa nettisukupolvi eli Y-sukupolvi on syntynyt tammikuun 1977 – joulukuun 1997 välillä ja tämän jälkeen syntyneet ovat seuraavaa sukupolvea eli Z-sukupolvea (Tapscott 2010, 30). Suomessa y-sukupolvella käsitetään karkeasti 1980 -luvulla syntyneet aina 1990-luvun laman loppuun asti, josta alkaa Z-sukupolvi. (Tienari & Piekkari 2011, 19).

Opinnäytetyössä sukupolvi-käsite on määritelty samoin kuin Kirsi Pihan ja Liisa Poussan Dialogi paremman työelämän puolesta -kirjassa:

”...kyse ei kuitenkaan suoraan ole ihmisten ikävuosista, vaan enneminkin niistä perustavanlaatuisista kokemuksista, muistoista, kielestä ja tavoista, jotka jättävät jälkensä kollektiiviseen ja yhteisölliseen mieleen sekä hitsaavasta kokemuksesta. (Piha & Poussa 2012, 27.)

Tiettyä sukupolvea ei ole järkevää opinnäytetyössä kytkeä järjestelmällisesti ja kiinteästi tiettyihin ikävuosiin tilanteessa, jossa tarkastellaan erityisesti yksilöiden toimintatapoja. Tällöin järkevä lähestymistapa on käyttäytymisen mukainen sukupolvijaottelu, jossa otetaan huomioon kohteiden ikä. Tätä tukee myös Tienarin ja Piekkarin huomio siitä, että eri sukupolvissa on niitä, jotka käyttäytyvät edeltävän sukupolven tavoin ja niitä, jotka haluaisivat käyttäytyä seuraajiensa mukaisesti. Tällä tavoin X-, Y- ja Z-sukupolvet sekoittuvat ikävuosiryhmittelyssä keskenään yksilötasolla. (Tienari & Piekkari 2011, 19.)

2.5 X-, Y- ja Z-sukupolvet

X-sukupolveksi nimetään yleensä ne sukupolvet, jotka sijoittuvat sodanjälkeisten sukupolvien jälkeiseen aikaan (kuvio 2) ja ennen Y-sukupolvea. X-sukupolvi on koulutettua ja heidän aikanaan ovat teknisessä kehityksessä tulleet käyttöön niin televisiot kuin internetkin. He ovat kohdanneet esimerkiksi Yhdysvalloissa yhden maan suurimmista työttömyysjaksoista, joka on varsin konkreettinen esimerkki yhteisestä sukupolvikokemuksesta.

Y-sukupolvi on pääasiassa 1980–1990 -luvuilla syntyneitä (kuvio 2), varsin diginatiiveja sukupolvia. He ovat tottuneet digitaaliseen toimintaympäristöön ja heistä voidaan käyttää muun muassa nimityksiä milleniaani, diginatiivi tai nettisukupolvi. Tämä sukupolvi eroaa edellisestä erityisesti siinä, kuinka he suhtautuvat eri elämän osa-alueisiin. He ovat globaaleja toimijoita, jotka ovat kasvaneet hyvin erilaisessa mediaympäristössä kuin edeltävät sukupolvet, ja se näkyy heidän toiminnassaan. Y-sukupolven elämää on leimannut nopea teknologinen kehitys ja taloudellinen yltäkylläisyys edeltäjiinsä verrattuna. Työntekijöinä Y-sukupolvea leimaa lapsuudessa läpikäyty lama, joka on vaikuttanut heidän toimintaansa siten, että heidän sitoutumisensa yhteen työnantajaan on heikompaa. Voidaan hyvin spekuloida, johtuuko tämä erityisesti lama-ajan suurista irtisanomisista ja sen jälkeen lisääntyneistä pätkätyösuhteista vanhemmissa sukupolvissa. Tämä on voinut aiheuttaa sen, ettei Y-sukupolvi usko enää työnantajan sitoutumiseen työntekijään. Mikäli työ on tylsä, voi hän ottaa helposti lopputilin, sillä työttömyyttä ei nykyään koeta häpeäksi ja toisaalta suomalaisessa yhteiskunnassa on verrattain hyvät turvaverkot, jotka saattavat tähän myös kannustaa. Itsenä kehittäminen ja kehittyminen leimaavat myös Y-sukupolvea positiivisessa mielessä. Elämä ei ole uraa varten toisin kuin edeltävillä sukupolvilla. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 118–122.)

Työntekijöinä Y-sukupolven edustajat haluavat saada palautetta ja heillä on kova itseluottamuksen. Y-sukupolvi ei hae asemaa vaan keskittyy mielekkääseen työn sisältöön sekä yhteisöihin. Y-sukupolven edustajia voidaan sukupolvena kuvata myös organisaatioiden uudistajina, jotka pakottavat organisaatiot muutokseen. He eivät kaihda antaa palautetta, kyseenalaistaa tai arvostella johtamista, työtapoja tai työmenetelmiä. He ovat oppijoita, jotka hamuavat uutta tietoa ja osaamista, mikä osaksi vaikuttaa siihen, että heitä pidetään kärsimättöminä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 118–123.)

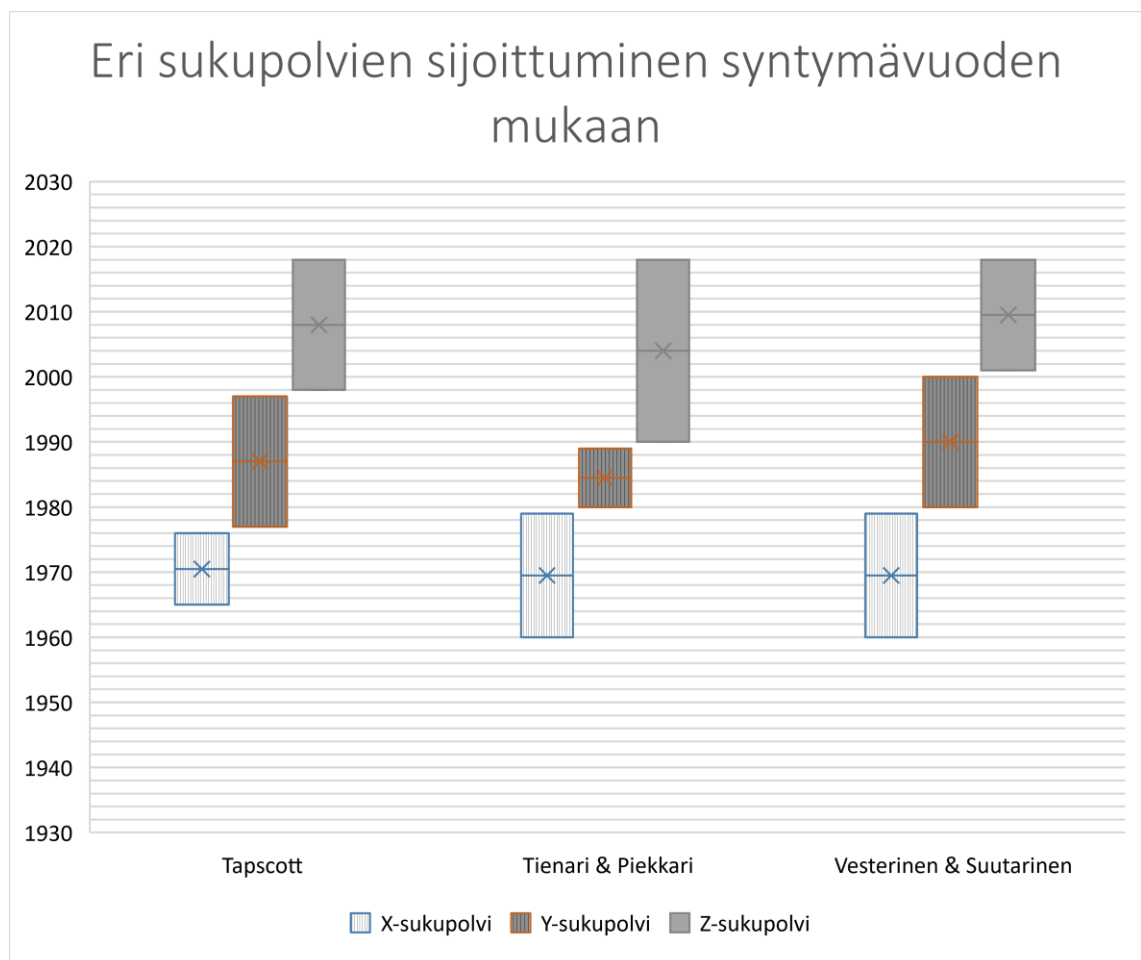
Y-sukupolvea voidaan sovittaa useampaan ikäpolveen. Vaikka kyseinen tarkastelu ei varsinaisesti ole tarkoituksenmukaista, on hyvä todeta, että Y-sukupolven voidaan laveasti lukea 1980–2000 -luvulla syntyneet (kuvio 2). Tämä sukupolvi on päässyt kokemaan kädestä pitäen yhteiskunnan digitalisoitumisen eri elämänaloilla. (Vesterinen & Suutarinen 2011 19–20.)

Y-sukupolvea koskevat tarkemmat Tapscotin kahdeksan normia, jotka kuvastavat kyseisellä aikavälillä syntyneiden sukupolvikokemusta laveasti, käsitellään seuraavassa kappaleessa. Näitä normeja voidaan käyttää kuvaamaan myös Z-sukupolvea, josta itsessään on vielä varsin vähän tutkimustietoa saatavissa.

Y-sukupolvea seuraava sukupolvi on Z-sukupolvi (kuvio 2), joka on syntynyt ja elänyt täysin digimaailmassa, jopa edeltäjänsä syvemmin. He ovat tottuneet käyttämään sähköisiä alustoja jo lapsena, koulussa on opetettu koodaamista ja sosiaalisuus on heille edellisiä sukupolvia monimuotoisempaa. Tässä mielessä he ovat hyvin samanlaisia kuin Y-sukupolvi. Z-sukupolvi on yhä kiinnostuneempi arvoista, mikä on yksi erottava tekijä Y-sukupolven verrattuna. Tämä kehitys voidaan nähdä mielestäni Suomessa erityisesti nuorten kuluttajakäyttäytymisessä ja kiinnostuksessa yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen erilaisten yhden asian liikkeiden kautta.

Z-sukupolvi on edeltäjänsä kriittisempi ja kaipaa vapautta työnteossa. He ovat luovia tekijöitä, jotka eivät pidä rajoista. He haluavat tehdä valintoja ja vaikuttaa kaikkeen mitä tekevät (Tapscott 2010, 48–52). Toisaalta Z -sukupolvea kuvaillaan myös sukupolveksi, jolle on yhä tärkeämpää se miltä näyttää. Tähän linkittyy vahvasti oman persoonan kehittäminen toisten kommenttien pohjalta. (Tienari & Piekkari 2011, 15.)

Sukupolvikokemuksen kautta tarkasteltaessa, on 2000 -luvulla huomattavissa ilmiöitä, jotka vaikuttavat Z-sukupolven kokemukseen ja kehitykseen. Yhteiskunnan kiihtyvä digitalisaatio ja sosiaalisen median arkipäiväistyminen, länsimaisen poliittisen järjestelmän kriisit sekä taloustaantuma 2010 -luvun alussa leimaavat tätä sukupolvea Suomessa.



Kuvio 2. Ikäpolvet eri tulkitsijoiden mukaan (Tapscott 2010; Tienari & Piekkari 2011; Vesterinen & Suutarinen 2011).

2.6 Y- ja Z-sukupolvien normit Tapscotin mukaan

Opinnäytetyön tulosten kannalta on keskeistä ymmärtää, miten Y- ja Z-sukupolvet toimivat, mitä he arvostavat ja kuinka he toimivat. Tästä parhaimman ja lainatuimman pohjan antaa Tapscott kirjassaan ”Syntynyt digiaikaan”, jonka taustalla on laaja kvalitatiivinen tutkimus. Tapscott on paljon lainattu ja siteerattu kirjailija aiheesta niin kotimaassa kuin ulkomailla. Lähdekirjallisuudessa tämä näkyi erityisesti siinä, että useat Y- ja Z -sukupolvista kirjoittaneet ovat viitanneet Tapscottiin. Soveltuvien osien havaintoja on täydennetty ja vahvistettu muista lähteistä tehdyillä havainnoilla eri normien kohdalla.

Sekä Y- että Z-sukupolvea voidaan soveltaa kahdeksaa normia (kuvio 3), jotka määrittelevät niiden eroavaisuuksia edeltävistä sukupolvista. Suomalaisessa katsannossa Y- ja Z-sukupolvet eroavat toisistaan taustoiltaan sekä sukupolvikokemuksiltaan kuitenkin niin vähän, että pääasiassa Y-sukupolven Tapscotin kirjassa sovelletut normit toimivat pohjana myös Z-sukupolven. Normeilla Tapscott tarkoittaa niitä asioita, jotka erottavat digisukupolven muista sukupolvista. Tapscottin normit on muodostunut yhdysvaltalaisen tutkimuksen pohjalta. (Tapscott 2010, 87–88.) Tutkimuksen alkuperämaa ei vaikuta opinnäytetyössä käytettävään tulkintaan normiston osalta sillä vastaavat sukupolvia koskevat ilmiöt kuten digitaalisuus koskettavat yhtä lailla suomalaista Y- ja Z-sukupolvea. Lisäksi tutkimus oli kansainvälinen.

Tapscottin kahdeksan normia nettisukupolvelle	Vapaus
	Räätälöiminen
	Tutkijuus
	Eettisyys ja avoimuus
	Viihtyminen ja leikkisyys
	Yhteistyö ja suhteet
	Nopeus ja reaaliaikaisuus
	Innovaattoriuus

Kuvio 3. Kahdeksan normia nettisukupolvelle. (Tapscott, 2010, 87–111.)

Vapaus on yksi digiaikaan syntyneiden ikäpolvien normeista. Vapautta he haluavat työelämässä niin työnteonpaikan kuin työajan suhteen. Teknologia on väline vapautua ajasta ja paikasta työn tekemisessä. Perinteinen toimistotyöaika tai -työtapa ei houkuttele heitä, tulokset ovat keskiössä käytetyn työajan sijaan. Vapaus voi tarkoittaa kaikkea vapaudesta tehdä valintoja, kuinka nähdä asioita tai ilmaista itseään. (Tapscott 2010, 89–91.)

Räätälöimisellä halutaan omasta ympäristöstä saada mahdollisimman omanlainen ja uniikki. Tämä koskee niin tietokoneen hiirtä kuin autoa. Räätälöimisen tulee olla mahdollista. Omaperäisyyden ja persoonallisuuden on tultava esiin räätälöinnin kohteesta. Riskinä eri toimijoilla tässä epäonnistuessa, on näyttäytyä Y-sukupolven silmissä jämähtäneeltä ja ajasta jälkeen jääneeltä. Räätälöinti koskettaa myös työtä. Työnkuvan vaihtelu, työn suorittamisen fyysisen paikan vaihtaminen ja yhä suurempi tavoitteellinen työskentely ovat merkkejä työn räätälöinnistä. (Tapscott 2010, 92–93.)

Uudet sukupolvet ovat uteliaita, haluavat saada tietoa ja kykenevät sitä myös helposti etsimään. He arvostavat läpinäkyvyyttä sekä tarpeellisen informaation saamista. Nettisukupolvi elää tutkimuksista, he lukevat arvioita ja arvosteluja. Työyhteisöjen arvot joutuvat samalla läpivalaisuun ja testiin. Epäaitous paljastuu ja tieto siitä leviää. Nettisukupolvi kykenee varmistamaan saadun informaation paikkansapitävyyden. (Tapscott 2010, 93–96.)

Eettisyys korostuu Y- ja Z-sukupolvien toiminnassa. Työpaikan valinnassa korostuvat yrityksen tai yhteisön arvot, toiminnan eettisyys ja läpinäkyvyys. Samalla kun yritykset sekä työyhteisöt lähenevät asiakasrajapintoja, lisääntyy myös tiedonvaihto näiden välillä. Tällöin esimerkiksi työyhteisöjen yhteinen arvopohja ja toiminnan eettisyys sekä läpinäkyvyys korostuvat. (Tapscott 2010, 96–104.)

Nettisukupolvi on myös yhteistyön sukupolvi. Tietoa jaetaan herkästi omissa yhteisöissä tai ystäväpiireissä. Elämää eletään sosiaalisen median mukana ja sisällä. Halutaan antaa itsestään ja elämästään muille sosiaalisen median kautta. (Tapscott 2010, 104–106.)

Nopeus korostuu viestin välittämisessä ja tiedon saamisessa. Nopeus ei koske vain tiedon välittämistä. Reagointinopeus korostuu myös työnantajien ja yritysten kohdalla. Enää ei ole aikaa suunnitella. On reagoitava, jos haluaa nettisukupolven huomiota. (Tapscott 2010, 108–110.)

Y- ja Z-sukupolvet ovat eläneet videopelien ja viihteen ympäröimänä. Viihtyminen ja viihteellisyys korostuvat. He tietävät, että ongelmiin on useampia kuin yksi ratkaisumahdollisuus. He haluavat vaikuttaa ympäristöönsä. Työnantajien tulee ymmärtää se, että nettisukupolvet ovat tottuneet nopeaan ongelmanratkaisuun niin itseltään kuin muilta. Tämä tarkoittaa yhä suurempaa vallan ja vastuun antamista alaisille ja eittämättä esimiehen perinteisen roolin muuttumista. (Tapscott 2010, 106–108.)

Nettisukupolvi on myös innovatiivinen. He hakeutuvat sinne mikä tukee heidän tapaansa toteuttaa itseään yhdessä muiden kanssa. Uusimmat laitteet ovat heille välineitä saavuttaa tavoitteensa. Työnantajan haasteena on mukautua erilaisten sukupolvien vaatimukseen. Toisaalta voidaan vaatia suurta vapautta työn tekemiseen, jossa esimies on enemmän ohjaavassa roolissa, toisaalta tarkkaa asiajohtamista ja vahvaa johtajuutta. (Tapscott 2010, 110–111.)

Tapscottin kahdeksalle normille voidaan löytää myös yhtäläisyyksiä muista kirjoituksista ja tutkimuksista. Vesterinen ja Suutarinen kirjoittavat Y-sukupolven edustajista esimiehinä ja kuvaavat heitä muun muassa edeltäjiään ennakkoluulottomammiksi ja joustavammiksi. Myös johtamisen etiikassa on selvä muutos verrattuna aiempaan, mikä tukee Tapscottin huomioita. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 19–23)

3 Kansalaisjärjestön johtaminen ja henkilöstöjohtaminen

Osiossa käsitellään sitä, miten toimintaympäristöä määrittelevät erilaiset lait, asetukset, käytänteet, säännöt ohjeet ja asiakirjat sekä kuinka ne vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Johtamisnäkökulma rajataan henkilöstöjohtamiseen.

3.1 Yhdistyslaki ja lainsäädäntö johtamisen näkökulmasta

Yhdistyslain käsittely on tärkeää yhdistyksen johtamisnäkökulmasta, jotta voidaan ymmärtää se, millaisessa toimintaympäristössä henkilöstö toimii sekä tarvittavat riippuvuussuhteet henkilöstöhallinnon ja muun organisaation ympärillä. Organisaatioina rekisteröidyt yhdistykset eroavat toiminnaltaan ja toimintaa koskevilta säännöksiltään yrityksistä.

Yhdistyslaki (503/1989) määrää paljon siitä, kuinka yhdistykset toimivat. Yhdistyslaki toimii Suomessa yhdistystoiminnan pohjana. Yhdistystoiminnan hallintoa ja sen järjestämistä koskevat määräykset löytyvät viimeistään yhdistyslaista, joka samalla määrää joiltain osin myös yhdistysten henkilöstön asemaa verrattuna yhdistyksen luottamushenkilöstön asemaan. Tästä esimerkkinä on päätösvalta yhdistyksissä, joka yhdistyslain mukaan on yksiselitteisesti jäsenistöllä.

Yhdistyslaki on luonteeltaan yleislaki ja koskettaa pääasiassa aatteellisia yhdistyksiä. Lain soveltamisalan ulkopuolelle on rajattu muun muassa yhteisöt, joiden pääasiallinen toiminnan tarkoitus on voiton tavoittelu. Lakia sovelletaan myös sellaisiin yhteisöihin, joista on erikseen säädetty. Tällöin soveltamisesta tulee olla säädös. (Halila & Tarasti 2011, 22.)

Yhdistysten hallinnolla on yhdistyslain näkökulmasta yleensä kolme tasoa yhdistyslaissa (503/1989): jäsenistön yleinen kokous tai vastaava, yhdistyksen valtuusto sekä toimeenpanevana yhdistyksen hallitus. Nämä elimet voivat delegoida toimivaltaa esimerkiksi työntekijöille niissä asioissa, joita ei ole erityisesti yhdistyslaissa tai yhdistyksen säännöissä osoitettu tietyille toimielimelle.

3.2 Säännöt, ohjesäännöt ja vakiintuneet käytänteet

Yhdistyksen säännöillä tarkennetaan ja syvennetään joiltain osin yhdistyslain määräyksiä. Tosin yhdistyslain määräämästä ei voi yhdistyksen säännöillä poiketa, jollei poikkeamismahdollisuutta ole ilmaistu yhdistyslaissa. Yleensä yhdistykset määräävät hallintoonsa ja henkilöstöönsä liittyvistä asioista esimerkiksi ohjesäännöissä. Säännöt saattavat määrätä esimerkiksi liittomuotoisissa yhdistyksissä johtavan henkilöstön, kuten toiminnanjohtajien ja pääsihteerien, asemasta. Suorittavan tason työntekijöiden asemaa saatetaan tarkentaa esimerkiksi erilaisilla ohjesäännöillä tai suunnitelmilla.

Yhdistysten vakiintuneissa käytänteissä näkyy useimmiten hyvin eri sukupolvien toimintatapojen ja johtamistapojen erot. Nämä tilanteet ovat myös potentiaalisia kriisiyttämään organisaation toimintaa johtamisnäkökulmasta, mikäli organisaatio ei pysty tulkitsemaan toimijoidensa tai potentiaalisen toimijoiden toiveita vakiintuneiden käytänteiden osalta. Henkilöstöjohtamiseen edellä mainituilla on iso vaikutus, sillä käytänteillä saatetaan organisaatiossa jakaa johtamiseen liittyviä tehtäviä ja vastuita tai määrätä sellaisista organisaation sisäisistä toimintasuhteista, joita ei ole mainittu organisaation säännöissä.

3.3 Organisaatiotasot ja työskentelytavat

Yhdistysten organisaatiotasot ovat yleisesti kaksi- tai kolmiportaisia riippuen siitä, onko yhdistys liittomuotoinen vai ei. Liittomuotoisessa yhdistyksessä ei välttämättä ole suoria henkilöjäseniä vaan kyseessä on niin sanottu yhdistysten yhdistys, jossa on ainoastaan orgaaneja jäseninä. Tällöin yhdistyksen päätöstasoja saattaa olla jopa kolme (liittokokous, valtuusto, hallitus). Päätöstasoilla ei ole suurta merkitystä itse henkilöstöhallintoon, sillä siitä päättää aina hallitus jolle toimeenpanovalta kuuluu. Kuitenkin on hyvä huomioida, että organisaation eri tasot voivat delegoida asioita tai velvoittaa alempia organisaation tasoja. Tasot tuovat erinomaisen näkökulman sukupolvijohtamisen haasteisiin, erityisesti isoissa järjestöisissä.

Organisaation työskentelytavat riippuvat myös hyvin paljon siitä, minkä ikäisiä toimijoita siinä on. Kohdeorganisaatiossa jäsenet ja työntekijät ovat pääsääntöisesti 15-30 -vuotiaita. Oletuksena voisi todeta, että organisaatio on toimintatavoiltaan nuorekas ja mukautuva.

3.4 Missio, visio ja arvot

Jotta organisaation työntekijät sitoutuvat työhönsä, on heidän myös uskottava työnantajaorganisaation missioon ja visioon sekä jaettava sen arvot. Järjestössä mission määrittää toiminnan ydin, järjestön olemassa olon syy, joka on yleensä määritelty varsin yleisellä tasolla järjestön säännöissä. Mission tulee olla myös selkeä ja helposti ymmärrettävä, jotta siihen sitoudutaan niin jäsenistön kuin työntekijöiden osalta. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 117–120.)

Visio antaa organisaatiolle suunnan toimintaan sekä perustelut mission mukaiselle toiminnalle. Visio toimii kannustavana elementtinä toimintaa tekeville henkilöille, erityisesti järjestöissä, joilla on yleensä suuri määrä vapaaehtoisia. Vision tulee seurata missiota ja sen on kerrottava päämäärä, jota tavoitellaan ja tavoitteet. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 122–124.)

3.5 Strategia

Strategia on organisaation tärkeimpiä välineitä pidemmän aikavälin toiminnan suunnitteluun. Strategiaa voidaan kuvata myös suunnitelmakokonaisuudeksi, joka tunnistaa ympäröivän toimintaympäristön, luotaa tulevaisuutta ja sen muutoksia sekä organisaation asiakkaiden tarpeet. Strategia kertoo myös sen, millaisessa tavoitetilassa organisaation tulisi olla strategiakauden lopussa. Strategia kertoo myös sen, kuinka tavoitteisiin päästään, ja sillä voidaan määrittää se, kuinka organisaatio toimii suhteessa omiin resursseihinsa, mahdollisuuksiin sekä sääntöjen mukaisiin tehtäviin. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 109–116.)

Strategia pohjautuu yhteisön arvoihin, joille rakentuvat visio ja missio. Strategian pohjaksi on järkevää tehdä analyysi toimintaympäristöstä, kyselyjä jäsenistöltä sekä henkilöstöltä sekä tulevaisuuskenaarioita. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016, 116–120.)

3.6 Toiminnan seuranta

Toiminnan seuraamisen työvälineiden organisaation sisällä tulee olla kunnossa, erityisesti henkilöstöjohtamisen osalta. Toiminnan seuraamisen liittyy niin johtamisviestintä kuin henkilöstöjohtaminen. Toiminnan seuraamisessa voidaan käyttää erilaisia kyselyitä esimerkiksi henkilöstölle ja luottamushenkilöstölle sekä tapahtumien tai toimintojen yhteydessä. Kyselyiden käyttö edellyttää myös mitattavien ja seurattavien asioiden määrittämistä sekä tavoiteasetantaa.

Toiminnan seuraaminen on tärkeä silloin kun halutaan tietää esimerkiksi strategian toteutumisesta tai seurata esimerkiksi työntekijöiden työajan käyttöä. Työajan seuranta on työpaikoilla järjestettävä työnantajan toimesta jo esimerkiksi palkanlaskun takia sekä ylityöseurannan mahdollistamiseksi. (Työsuojeluhallinto 2018.)

3.7 Henkilöstöjohtaminen järjestössä

Osana organisaation toimintaa ja esimiestyötä henkilöstöjohtaminen on erittäin tärkeää. Henkilöstöjohtaminen järjestöorganisaatiossa on yleensä varsin samanlaista kuin missä tahansa organisaatiossa. Työntekijät tulevat usein organisaation sisältä, luottamushenkilöistä. Tällöin he saattavat tuntea suurtakin omistajuutta ja sidettä organisaatioon. Tämä vaatii erityishuomiota henkilöstöjohtamiselta, Y- ja Z-sukupolvien erityispiirteiden lisäksi. Enää pelkkä määrällinen tai laadullinen henkilöstöjohtaminen ei riitä. Vaaditaan arvoja, vapautta, esimerkkiä ja johtajuutta.

Järjestöjohtamisessa nousee kysymykseksi se, kuinka johdat henkilöstöä. Oletko johtaja, jonka tärkein painopiste on se, että työt tulevat tehdyksi vai sellainen, jonka painopisteenä on, että oikeat työt tulevat tehdyksi? Harju ja Ruuskanen-Himma erottelevat nämä johtajatyypit kirjassaan Onnistu muutoksessa leadereiksi tai managereiksi. Järjestöjohtajan haasteena on myös oma

ajankäyttö: keskittykö erityisesti sisäiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen vai painottaako enemmän ulkoisten suhteiden johtamista. Tässä nousevat esiin johtajan omat vahvuudet. (Harju & Ruuskanen-Himma 2016 14–18.) Opinnäytetyön kannalta edellä mainittu näkökulma kannattaa rajoittaa henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen.

3.8 Henkilöstöjohtamisen tarkoitus ja tavoitteet

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on tukea organisaation toimintaa ja pääsyä tavoitteisiin sekä strategioiden toteutumista. Henkilöstöjohtamisen ytimessä on vastata organisaation henkilöstötarpeisiin (niin määrälliseen kuin laadulliseen) ja henkilöstön tarpeisiin (niin henkisiin kuin fyysisiin). (Viitala 2014, 10.) Voitaisiin todeta, että pääosa organisaatioiden toiminnasta on henkilöstön varassa ja henkilöstö henkilöstöjohtamisen varassa. Näin ne ovat toisistaan riippuvaisia.

Osa henkilöstöjohtamista on myös varmistaa, että yrityksellä on käytössä tarvittava määrä osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa. Myös työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu osaksi henkilöstöjohtamista. (Viitala 2014,15–17.) Samalla henkilöstöjohtamisessa varmistetaan myös, että yritys noudattaa tarvittavaa, erityisesti henkilöstöä koskettavaa lainsäädäntöä ja sopimuksia. Tähän samaan toimintaan kuuluu myös työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen.

Henkilöstöjohtaminen ei ole myöskään vain mekaanista suorittamista vaan organisaation strategisen tuloksetekokyvyn tukemista. Henkilöstön suoriutuminen työtehtävistään, työpaikan ilmapiiri ja yksiköiden suoriutuminen työtehtävistään sekä tavoitteistaan kuuluvat henkilöstöjohtamisen piiriin omalta osaltaan. Kaikessa organisaation johtamisessa johdetaan aina myös ihmisiä. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia, että organisaatioiden eri toimijat ymmärtävät, millainen johtaminen on organisaation toiminnan kannalta oikeaa ja tarpeellista. (Viitala 2014 17, 20–22.)

Tulevaisuusnäkökulmasta onnistunut henkilöstöhallinto on keskeinen tekijä rekrytointien onnistumisessa. Positiivinen työnantajakuva ja imago työyhteisönä voi olla ratkaiseva tekijä tarvittavien osaajien saamisessa yhä kovemmin kilpailuilla työmarkkinoilla, joilla Y- ja Z-sukupolvet alkavat olla yhä keskeisempi osa työvoimaresursseja.

3.9 Erilaiset henkilöstöjohtamismallit

Henkilöstöjohtamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tai toimivaa lähestymistapaa. Opinnäytetyön kannalta on keskeistä ymmärtää erilaiset henkilöstöjohtamismallit sekä niiden erot. Niiden pohjalta voidaan johtaa tarpeellisia johtopäätöksiä henkilöstöjohtamisesta kansalaisjärjestössä. Henkilöstöjohtamismalleista käytetään sekundäärisiä lähteitä, sillä varsinaiset teokset olivat vaikeasti saatavilla. Varsinainen lähde malleille oli Riitta Viitalan teos *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä* (2014).

Ulrichin mallissa (1997) jaetaan henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit eri alueisiin. Alueita on neljä ja ne on jaettu toiminnan kohteen ja aikajänteen perusteella. Peruseriaatteena on, että henkilöstöjohtamisen tulee palvella pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden toteutumista. Ulrichin mallista nousee neljä henkilöstöjohtamisen keskeistä roolia eli strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. (Ulrich 1997, Viitalan 2014, 32–33 mukaan.)

David Guestin malli (1989, 1997) henkilöstöjohtamisesta korostaa sitä, kuinka organisaation ja siinä työskentelevien yksilöiden suorituksia voidaan parantaa henkilöstötoimintojen avulla, jotka ovat kehittyneitä ja toisiinsa yhteensopivia. Tässäkin mallissa korostetaan liiketoimintastrategian merkitystä verrattuna henkilöstöjohtamiseen, jonka tulee toteuttaa kulloistakin tavoitetta. Erityisenä huomiona voidaan mallista nostaa se, että henkilöstöjohtamisen prosessien rekrytinnista ja motivoinnista aina työturvallisuuteen tulee toimia

kokonaisuutena. Tällöin esimerkiksi onnistunut henkilöstöjohtaminen näkyy suoraan yrityksen tavoitteiden toteutumisessa ja liikevoitossa. (Guest 1987 & 1997, Viitalan 2014, 33 mukaan.)

Harvardin malli (1984) huomioi myös henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät. Mallissa itsessään on kuusi erilaista elementtiä: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, henkilöstöön liittyvät tulokset ja pitkän aikavälin seuraukset. (Harvard 1984, Viitalan 2014, 33–34 mukaan.)

Hendryn ja Pettigrewn (1990) mallissa korostuu henkilöstöjohtamisen vaikutukset sisäisen toimintaympäristön lisäksi ulkoisessa toimintaympäristössä. Eri toiminteiden riippuvuus- ja vaikutussuhteiden hahmottaminen syventää erityisesti henkilöstöjohtamisen vaikutuksia. (Hendry & Pettigrew 1990, Viitalan 2014, 34–35 mukaan.)

4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda organisaatiolle toimintatavat ja suositukset johtamiseen ja johtamisviestintään olemassa olevan materiaalin sekä teemahaastattelujen pohjalta. Tavoitteena on luoda yleispätevät toimintatavat ja suositukset työntekijämäärältään pieneen organisaatioon.

Koska kyseessä on työelämän kehittämistehtävän, olen valinnut lähestymistavaksi toimintatutkimuksen, jolla pyritään ratkaisemaan tietty, aiemmin esitelty ongelma. Ratkaisemisella tarkoitetaan tässä tapauksessa toiminnan ongelmakohtien ratkaisemista ja ennaltaehkäisemistä.

Johtamisen ja johtamisviestinnän kehittäminen kohdeorganisaatiossa lähtee tilanteesta vuodelta 2015, jolloin henkilöstön johtaminen on ollut organisaatiossa varsin stabiilissa tilanteessa. Tietyt toiminnot eivät ole olleet kehittämisen kohteena organisaatiossa lähes kymmeneen vuoteen.

4.1 Kehittämistyön lähestymistapa ja viitekehys

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, joten sen toteutustavaksi valitsin toimintatutkimuksen. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan konkreettista kehittymistä organisaatiotasolla.

Toimintatutkimuksella tarkoitetaan sellaista työskentelytapaa, jossa sekä toiminta että tutkimus yhdistyvät ja jossa on mukana kohdeorganisaation ihmisiä ja toimijoita työelämästä. Toimintatutkimus voidaan nähdä myös toimintatapana, jossa tiedostetaan ja poistetaan työelämän käytännön haasteita, kuten johtamishaasteita, sekä se voidaan nähdä prosessina, jossa sekä opinnäytetyön tekijä että sen kohde oppivat ja kehittyvät (Kananen 2014, 11.) Vastaavaan päätelmään toimintatutkimuksesta on tullut myös Eskola ja Suoranta (2000) joiden mukaan toimintatutkimuksessa ratkaistaan ongelma organisaation sisällä yhdessä sen jäsenten kanssa osallistumalla sen toimintaan. (Eskola & Suoranta 2000, 126–127.)

Toimintatutkimuksen ytimessä ovat organisaation toimijat sekä toimintatavat. Toimintatutkimuksessa on myös ongelma, joka pyritään ratkaisemaan ja kehittämään toimintaa eteenpäin. Keskeisenä sanana tässä yhteydessä on muutos. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutoksen ja ongelman ratkaisun lisäksi tuottaa tietoa kyseisestä ilmiöstä. Toimintatutkimus on laadullista tutkimusta, jonka menetelminä toimivat muun muassa haastattelut, keskustelut tai muut osallistavat menetelmät. Keskeistä on se, että mukana on osallistava elementti, jonka avulla on erityisesti mahdollista päästä käsiksi organisaation toimijoiden hiljaiseen tietoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–62.)

Toiseksi mahdolliseksi lähestymistavaksi opinnäytetyölle pohdin tapaustutkimusta. Tämän lähestymistavan ongelmana oli kuitenkin se, että kyseessä on jotain tiettyä tapahtumaa tai ilmiötä selittävä tutkimus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kohdeorganisaation toiminnan kannalta on järkevämpää valita toimintatavaksi tapaustutkimusta laajempi tutkimusmenetelmä, sillä yksittäisen prosessin tai tuotteen tarkastelu ei ole järkevää kansalaisjärjestökontekstissa sen vähäisen kehittämishyödyn takia.

Tapaustutkimuksen hyötynä voisi olla juurikin tietyn yksittäisen prosessin tutkiminen ja mahdollisten ongelmien löytäminen sitä kautta. Toisaalta tällöin henkilöstöjohtamisen ja johtamisviestinnän näkökulmasta päästäisiin mahdollisesti selvittämään vain osakokonaisuuksia kohdeorganisaatiossa, kokonaiskuvan sijaan. Metsämuuronen pohtii vuonna 2006 julkaisemassaan kirjassaan tapaustutkimusta seuraavasti:

”Tapaustutkimus voidaan ymmärtää keskeiseksi kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategiaksi, sillä lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapana tapaustutkimusta. Toisin sanoen lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. Erot erilaisissa kvalitatiivisen tiedonhankinnan strategioissa ilmenevät siitä, kuinka tieto hankitaan ja mikä on tutkimuksen kohde.” (Metsämuuronen 2006, 92.)

Määrittelynä lähestytään aihetta kansalaisjärjestötoiminnassa ja johtamisessa olevien Y- ja Z-sukupolvien kautta. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimivat ikäjohtamisen organisaatiolle tuomat haasteet, sisäisen toiminnan kohtaamat muutostarpeet henkilöstöjohtamisessa sekä johtamisviestinnässä eri organisaation tasoilla ottaen huomioon henkilöstöjohtamisen Y- ja Z-sukupolvien osalta. Viitekehys voidaan tiivistää kolmella sanalla seuraavasti: kansalaisjärjestötyö, johtamisviestintä sekä henkilöstöjohtaminen.

4.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma voidaan tiivistää seuraavasti: ”Kuinka johtaa kansalaisjärjestön ammattiorganisaatiota tehokkaasti ja pitkäjänteisesti ottaen huomioon uuden sukupolven johtamishaasteen moniulotteisessa johtamismatriisissa ja johtamisviestinnässä?”.

Kohdeorganisaation tutkimusongelma voidaan johtaa suoraan käytettävästä pohjamateriaalista, josta ilmenee tutkimusongelman sisään kuuluvia aiheita, jotka kohdistuvat erityisesti henkilöstöjohtamiseen, johtamisviestintään sekä eri organisaatiotasoihin. Kuitenkin on hyvä huomata opinnäytetyön rajaus, jossa keskitytään tasoista ainoastaan henkilöstöjohtamista koskeviin tasoihin, ei luottamushenkilöstöä koskeviin tasoihin.

4.3 Tiedonhankinnan menetelmät

Menetelmänä opinnäytetyössä on kvalitatiivinen tutkimus, jota täsmennetään jo olemassa olevalla kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksilla sekä teemahaastatteluin. Tutkimusaineistoa on kertynyt organisaatioissa tehtyjen eri tutkimusten, kuten jäsenyytyväisyys- sekä työpaikkaselvityksen kautta.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tekemiseen liittyy enemmän sisällöllinen kuin määrällinen tutkimus. Laadullisuudella pyritään saamaan selville, mikä kuvaa parhaiten tutkimuksen kohteena olevaan ilmiötä, sen parempaa ymmärtämistä ja mahdollista ratkaisua sekä tulkintaa. Tällöin tutkimus voi mennä erilaisissa sykleissä aina analyysivaiheeseen saakka. Toisaalta analyysiä voi tulla kesken tutkimusta, jolloin se vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. Tämä mahdollistaa tutkittavan asian syvemmän ymmärtämisen mutta tuo myös riskin tutkimuksen asetettavien rajojen suhteen sillä syventämiselle tulee asettaa selkeät ja tarkoituksenmukaiset rajat. (Kananen 2014, 20–22.)

Tutkimusmateriaalissa on mukana kohdennettu työpaikkaselvitys, joka on tehty laadullisen tutkimuksen menetelmin käyttäen lomakekyselyä sekä haastatteluja. Tutkimuksen on tilannut kohdeorganisaatio ja tehnyt Terveystalo oy. Tästä materiaalista tehtiin dokumenttianalyysi, jossa periaatteessa voisi analyysin kohteena olla mikä tahansa kirjallinen materiaali, joka on kirjoitettu aiheesta. Analyysillä pyritään saamaan aiheeseen liittyvää, tärkeää informaatiota. Erityisesti tällä menetelmällä voidaan havainnoida asioita luonnollisessa asiaympäristössään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 136.)

Jäsentyytyväisyystutkimukset suoritetaan vuosittain Suomen Toivo -ajatuspajan toimesta ja ne ovat säilyneet vertailukelpoisina. Tosin organisaation omien työntekijöiden vastauksia ei kyselyistä ole eroteltavissa. Tutkimuksista voidaan johtaa erityisesti onnistumisia sekä epäonnistumisia konsernitason ammattiorganisaation toiminnassa mutta myös ongelmakohtia, joihin ammattiorganisaation johtamis- sekä johtamisviestintäjärjestelmän kehittämällä voitaisiin vastata.

Analyysiä varten tein aihealueesta käsitekartan, jolla helppotin kokonaiskuvan saamista sekä eri asioiden välisten suhteiden rakentamista. Käsitekartta helpotti myös erottelemaan yhteensopivat aiheet sekä myöhemmässä vaiheessa nostamaan esiin tärkeät poikkeamat. (Metsämuuronen 2006, 124–125.)

Työpaikkaselvitys on tehty opinnäytetyön tekijän työskennellessä organisaatiossa. Työpaikkaselvityksen on tehnyt työterveyspalvelujen tuottaja. Tutkimuksesta ilmenee hyvin ammattiorganisaation kohtaamat haasteet ja uhat sekä niiden ratkaisumahdollisuudet. Johtuen tutkimuksen luonteesta ja sen otoksen pienestä koosta on materiaalia käsiteltävä luottamuksellisena. Selvityksen tuloksia ei tästä syystä esitetä tässä opinnäytetyössä sellaisenaan. Opinnäytetyön tekijä viittaa kuitenkin tarvittaessa näihin tuloksiin epäsuorasti.

Teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua käytettiin toisena tiedonkeruun välineenä. Haastatteluilla voidaan kerätä tietoa niin kvantitatiivisiin kuin kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Haastatteluilla on mahdollisuus saada selville

hiljaista tietoa, joka ei tule esille esimerkiksi lomakekyselyissä. Haastatteluissa voidaan kysymysten lisäksi seurata vastausten sävyä, vastaajan reaktioita sekä muuta sanatonta viestintää. (Eskola & Suoranta 2005, 85.)

Haastattelu voidaan määrittää tilanteeksi, jossa haastattelija esittää kysymyksen haastateltavalle. Myös keskustelunomaisuus on nykyään osa haastatteluja. Eskolan ja Suorannan mukaan pulistrukturoiduille haastatteluilla ominaista on se, että kaikki haastateltava saavat samat kysymykset mutta he vastaavat itsenäisesti ja ilman ennakkoon annettuja vastausvaihtoehtoja. Kysymysten teemat ja sisällöt on määritetty ennakkoon. Toinen vaihtoehto haastatteluille olisi ollut ryhmähaastattelu ja sen lisäksi syventävät haastattelut. Eskola ja Suoranta tekevät eron puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välillä siinä, että teemahaastattelussa ei ole kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Eskola & Suoranta 2005, 85-88.) Vastaavaa eroa ei tule esiin Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden tulkinnessa, jossa he rinnastavat teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun toisiinsa (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 40.) Saaranen-Kauppinen & Puusniekka puolestaan toteavat, että puolistrukturoitua haastattelua ja teemahaastattelua saatetaan käyttää synonyymeinä toisistaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Muut haastatteluvaihtoehdot eivät olisi tuottaneet oman arvioni mukaan juurikaan erilaisia tuloksia valittuun menetelmään nähden.

Muiden tiedonhankintamenetelmien käyttö ei tässä yhteydessä ollut järkevää sillä, pohjatietona käytettiin jo yhtä valmista tutkimusta, jolloin esimerkiksi kyselylomaketutkimuksella ei enää saataisi lisäarvoa opinnäytetyölle. Tällöin tutkijalle jäi mahdollisuus syventää haastatteluilla sekä aiemmin saatuja havaintoja tekstianalyysistä että haastattelujen aikana tehtyjä havaintoja.

Teemahaastattelussa on erittäin tärkeää, että haastattelija pitää huolen siitä, että haastattelu pysyy aiheessa ja asianmukaisena. Näissä haastatteluissa haastattelija ei ottanut kantaa siihen, mikä on oikea tai väärä toimintatapa vaan keräsi kaikki kokemukset. Haastatteluja saatettiin syventää lisäkysymyksillä, mikäli niihin oli tarvetta.

Teemahaastattelua käytettäessä on hyvä huomioida, että haastateltavat omaavat kokemusta ja heidät tunnetaan etukäteen. Teemahaastatteluja oli tarkoitus tehdä erityisesti vertailuorganisaatioiden johtohenkilöille, jotka ovat vastanneet henkilöstöjohtamisesta tai olleet tekemässä organisaatioidensa johtamistoiminnan uudistamista, erityisesti nuorisjärjestöissä.

Teemahaastattelujen piiriin pyrittiin tuomaan myös relevanttia viestintäosaamista painottaen johtamisviestintää. Haastattelujen tarkoituksena oli taustoittaa opinnäytetyötä sekä hankkia tarpeellista taustatietoa, jotta opinnäytetyön tuloksena tuotettavat toimenpidesuosituksot vastaavat sukupolvihaasteeseen myös tulevilla vuosikymmenellä.

Tiedonhankinnassa ja opinnäytetyön teossa on hyvä huomioida, etteivät käytettävien tutkimusten tulokset ole julkisia sellaisenaan sekä se että haastateltavat haluavat pysyä anonyymeinä. Opinnäytetyön tekijä viittaa tarvittaessa näihin tuloksiin epäsuorasti siten, ettei vastaajien henkilöllisyys paljastu.

4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Haasteena opinnäytetyössä sekä sitä varten tehtävässä tutkimuksessa on tutkimuksessa käytettävän materiaalin luottamuksellisuus ja ei-julkisuus, erityisesti työpaikkaselvityksen osalta. Myös tutkimuksen tekijän läheinen suhde organisaatioon on haaste erityisesti silloin kun pitää pystyä tekemään tarpeelliset johtopäätökset ja toimentasuositukset objektiivisesti. Sama koskee opinnäytetyön tekijän roolia tutkijana ja havainnoijana. Toisaalta tämä asema luo mahdollisuuden ymmärtää organisaation toimintaa syvällisemmin.

Vastausten anonymiteetti käsiteltiin kirjallisen aineiston osalta siten, ettei suoria lainauksia aineistosta tehdä. Samoin haastatteluista suoria lainauksia ei ollut tarpeen tehdä, jolloin anonymiteetti pystyttiin haastateltaville lupaamaan.

Haastatteluissa tämä oli tärkeää, jotta saatiin mahdollisimman aidot ja todenmukaiset vastaukset. Anonymiteetti kirjallisen aineistossa oli varmistettu jo työpaikkakyselyä tehdessä Terveystalon toimesta, sillä kyseessä on pieni työyhteisö.

Luotettavuutta pyrittiin lisäämään kohdistamalla haastattelu henkilöihin, joilla on kokemusta järjestöorganisaatioista sekä viestintä- ja johtamisosaamista. Luotettavuutta parantaa myös se, että työpaikkaselvitys on ulkopuolisen yrityksen, tässä tapauksessa Terveystalon tekemä.

Koska opinnäytetyön tekijä on toiminut esimiehenä kohdeorganisaatiossa, on haastatelluille korostettu, ettei haastattelulla haeta henkilökohtaista palautetta vaan luodetaan läpi toimintatapoja, arvioita niistä sekä kokemuspohjaisia ajatuksia toiminnan kehittämisestä.

Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä, jossa ei ollut ylimääräisiä häiriötekijöitä. Haastattelut kestivät noin tunnin ja mahdolliset virhetulkinnat karsittiin täsmentävillä kysymyksillä.

Opinnäytetyön eettisyys noudattelee tutkimuksen ja yhteiskuntatutkimuksen yleisesti hyväksytyjä eettisiä periaatteita. Tutkimusta tehdessä on noudatettu rehellisyyttä, läpinäkyvyyttä, tarkkuutta sekä huolellisuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48–50.) Tutkijan eettisyys on tärkeää tutkimusta tehdessä. Tutkija ei saa vaikuttaa haastateltaviin tai hänen henkilökohtaiset mielipiteensä eivät saa vaikuttaa tutkimuksen sisältöön. (Eskola & Suoranta 2005, 52–59.) Toki on hyvä huomioida, että tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkijan henkilökohtainen ammattitaito ja työkokemus vaikuttavat tulkintoihin.

4.5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksen pohjatietona käytettiin suunnattua työpaikkaselvitystä vuodelta 2015, jäsentutkimusta vuodelta 2015 sekä organisaation olemassa olevia sääntöjä ja vastaavia asiakirjoja. Tiedonhankinnalla ja tiedon analysoinnilla haettiin pohjatietoa organisaation työntekijöiden kokemista haasteista, jotka koskevat työn johtamista sekä organisaation olemassa olevista dokumenteista johtamistoimintaympäristön määrittämistä ja myöhemmässä vaiheessa mahdollisten muutostarpeiden määrittämistä johtamisnäkökulmasta. Tätä kuvaa täydennettiin jäsenkyselystä saaduilla tiedoilla organisaation yleisestä tilanteesta.

Työpaikkaselvityksessä esitetty materiaali on muodoltaan sanallinen yhteenveto eri aihealueista tehdyistä kysymyksistä organisaation työntekijöille. Vastauksia ei voi yhdistää tiettyihin henkilöihin. Vastauksista kuitenkin selviää suuremmat kehitysaihealueet. Jäsenkyselyssä on käytetty numeerista arviota 4–10. Arvioista on laskettu keskiarvo per kysymys. Näiden kysymysten osalta oleellisia asioita ovat viestintään sekä organisaation lähestyttävyyteen liittyvät kysymykset. Kyseiset kysymykset ovat oleellisimmat kyselyn tuloksista, sillä monilla alueilla kohdeorganisaation kasvoina toimii juuri työntekijä.

Teemahaastatteluihin pyydettiin 10 henkilöä, joiden valinnassa painotettiin erityisesti johtamiskokemusta nuorisjärjestöissä sekä viestintäosaamista. Haastateltujen valinnassa painotettiin määrän sijaan sitä, että saadaan laadullisesti hyvää tutkimusaineistoa. Haastateltavissa oli mukana myös organisaatiossa työskennelleitä henkilöitä, millä saadaan syvennettyä näkemystä tarvittavista muutoksista. Haastateltavien sukupuolijakauma on tasainen ja taustaa heillä kaikilla on saman tyyppisistä nuoriso-organisaatioista kuin kohdeorganisaatio.

Haastatteluilla pyrittiin vastaamaan erityisesti tarpeeseen kohdata Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden johtamisviestintätarpeet sekä selvittämään millaisia ratkaisuehdotuksia organisaatiossa työskennelleillä olisi johtamisviestintään ja johtamiseen. Haastateltavat ovat eri-ikäisiä ja omaavat erilaisia järjestötaustoja, mikä on tärkeää toimeksiantajan ollessa järjestö. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelukysymykset johdettiin kirjallisesta materiaalista sekä teoriaviitekehystä.

Haastattelut tehtiin loka- ja marraskuussa 2018, jolloin jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi ennakkoon opinnäytetyön aihe ja tavoitteet sekä rajaukset. Haastateltaville taattiin anonymiteetti ja haastattelut nauhoitettiin. Nauhoituksia käytettiin aineiston purkuun ja muistiinpanojen täsmäyttämiseen. Haastattelujen aikana tehtiin tarpeelliset muistiinpanot ja haastattelujen jälkeen analyysi. Aineiston analyysivaiheessa eriteltiin esiin tulleet asiat niin aiheittain kuin syy-seuraussuhteen avulla.

4.6 Kirjallisen aineiston analyysi ja tulkinta

Työpaikkaselvityksen analysoinnin alussa analyysin tulokset jaettiin kolmeen eri teemaan, joista ensimmäinen on esimiesjohtamisesta johtuvat syyt, toinen johtamisesta johtuvat syyt sekä kolmantena johtamisviestinnästä johtuvat syyt. Jako perustuu organisaation toiminnan tasoihin ja siihen, mihin kukin johtamisesta vastaava pystyy vaikuttamaan. Lähestymistapa on perusteltu ongelmien ratkaisunäkökulmasta. Ongelmien tasot pitää määrittää siten, että voidaan erotella ratkaisujen tekijät kolmeen eri tasoon, tässä tapauksessa työntekijöihin, henkilöstön esimieheen ja organisaation johtoon.

Olemassa olevasta jäsenyytyväisyystutkimuksesta ilmenee, että tyytyväisyys organisaation toimintaan on kuitenkin hyvällä tasolla. Suurimpana huomiona tutkimuksista nousee esille sisäisen viestinnän parantamistarpeet. Muut jäsentutkimuksen tulokset ovat sinänsä irrelevantteja opinnäytetyön kannalta.

Sisäiseen viestintään liittyvät kysymykset on tuloksiltaan arvioitu kaikista heikoimmaksi organisaation toiminnassa.

Johtopäätökset sekä luokittelu johtamisnäkökulmasta taustamateriaalin pohjalta ovat seuraavat:

- Johtaminen esimiehen ja alaisten välillä on pääasiassa toimivaa.
- Ongelmakohtia viestinnässä löytyy liittyen esimiehen tavoitettavuuteen.
 - o Huomiona, että suurin osa alaisista ei toimi samassa toimipisteessä.
- Organisaation toimijoiden roolit ovat sekaisin.
 - o Luottamushenkilöstö yrittää ottaa heille kuulumatonta asemaa henkilöstöjohtamisessa suorasti tai epäsuorasti.
 - o Organisaation toiminnan selkeyttäminen haasteena.
- Henkilöstön kohtaaminen arvioitiin kehittämiskohteeksi.
- Ongelmien ratkaisemiseksi ehdotetaan muun muassa roolien selkeyttämistä, parempaa suunnitelmallisuutta, antamalla koulutusta ihmisten kohtaamisesta ja viestinnästä sekä ennakkoinnilla ja kokonaisuuksien paremmalla hallinnalla.

Kirjallisen aineiston analyysin pohjalta muodostui tarvittavat kysymysaihealueet puolistrukturoituihin haastatteluihin, joiden avulla haetaan ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Erityisenä näkökulmana ovat edellä mainitut, henkilöstön esiin nostamat ongelmakohdat, jotka tulevat ilmi työpaikkaselvityksessä sekä johtamisesta että johtamisviestinnästä.

Kohdeorganisaation johtamisjärjestelmästä ja johtamisviestintäjärjestelmästä tehdyt havainnot materiaalin pohjalta viittaavat selkeään tarpeeseen selvittää organisaation rooleja eri toimijoiden välillä. Viestinnän tavoissa ja viestin välittämisessä eri vastaanottajien välillä on materiaalin pohjalta havaittu ongelmia.

4.7 Haastattelujen analyysi

Haastattelujen analyysissä huomiota kiinnitettiin aluksi litterointiin. Haastatteluista tehtiin varsin tarkat muistiinpanot, joita täydennettiin litteroinnin purun yhteydessä. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden mukaan litteroinnin tarkkuudessa on eroja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 107, 110.). Koska nyt ei ole kysymyksessä tutkimus, jossa tarkoilla käytetyillä sanoilla ei olisi analyysin kannalta merkitystä, olivat litteroinnit purettuna tarkkuudeltaan yleiskieltä, ei sanatarkkaa. Analyysissä merkitsevät erityisesti esille tulevat toimintatavat, eivät kielen sävyt tai ilmaisut.

Haastatteluissa kysymykset jakaantuivat kahteen eri kategoriaan, johtamiseen ja johtamisviestintään. Haastattelujen tärkeintä antia olivat käytännön toiminnan ilmi tulleet periaatteet sekä konkreettiset toimenpiteet. On hyvä muistaa, että käytännön toimenpiteiden toteutus voidaan tehdä useammalla kuin yhdellä tavalla. Haastateltavilla on kokemusta vastaavanlaisesta organisaatioista kuin kohdeorganisaatio sekä johtamisesta tai työntekijänä olemisesta

Johtamista koskevilla kysymyksillä selvitettiin erilaisia käytänteitä, joissa koettiin ongelmia yleensä liitto-organisaatioissa, sekä ratkaisuja niihin. Vastaukset jaettiin analyysivaiheessa teknisiin ratkaisuihin, esimiehen toimintaan liittyviin sekä organisaation johtoon liittyviin havaintoihin. Haastatteluissa viitattiin johtamisen osalta kolmeen suurempaan asiakokonaisuuteen, joista ensimmäisenä ovat johtamiseen liittyvät käytänteet, toisena johtamiseen liittyvät tekniset toteutukset sekä kolmantena organisaatiojohtoon liittyvät asiat.

Johtamisviestinnän osalta kysymyksillä selvitettiin olemassa olevia hyviä käytänteitä ja periaatteita. Johtamisviestinnän osalta vastaukset jaettiin esimiehen toimintaan liittyviin sekä työntekijän toimintaan liittyviin vastauksiin. Vastauksista sellaiset, jotka koskivat erityisesti opinnäytetyön aihealueita ja olivat rajauksen mukaisia, käsiteltiin analyysissä. Haastatteluissa tuli jonkin verran esiin

aiheita, jotka koskivat esimerkiksi luottamushenkilöjohdon toimintaa ja sen kehittämistä. Näistä vastauksista ne, jotka koskettivat henkilöstöjohtamista, huomioitiin.

Kun haastattelu saatiin purettua ja jaoteltu, aloitin varsinaisen analyysivaiheen. Tulosten analysoinnista Eskoja ja Suoranta toteavat, että se voi tapahtua kahdessa eri vaiheessa, joka jo haastattelujen yhteydessä tai vasta haastattelujen purkamisen ja luokittelun jälkeen. (Eskola & Suoranta 2005, 149-150.) Haastattelujen yhteydessä on tehty tarvittavia havaintoja ja tarkentavia kysymyksiä, jolloin voidaan todeta analyysivaiheen alkaneen jo haastatteluvaiheessa. Syvällisempi analyysi tapahtui haastattelujen jälkeen.

Haastattelujen purkuvaiheessa haastatteluvastaukset jaoteltiin eri ryhmiin sen mukaan, mihin ongelmaan vastaus oli. Vastausten sisällön jaottelu aluksi kahteen eri ryhmään mahdollisti syvemmän analyysin vastauksista. Ryhmät olivat viestintään liittyvät asiat sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat. Osa vastauksista sopi kumpaankin kategoriaan. Tätä vaihetta voidaan kutsua tyypittelyksi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Toisaalta tätä vaihetta voidaan kutsua myös teemoittamiseksi, joka Eskolan ja Suorannan mukaan sopii erityisesti tutkimukseen, jossa pyritään ratkaisemaan jokin tietty käytännön ongelma (Eskola & Suoranta 2005, 174–178).

Teemoittamisen jälkeen aineistosta etsittiin mahdollisia säännönmukaisuuksia, esiin nousevia ilmiöitä tai vastaavuuksia vastauksista. Erityisesti etsittiin samankaltaisuuksia vastauksista sekä merkittäviä poikkeamia vastauksista. Ääriryhmittely, jossa olisi etsitty aineistosta vastausten ääripäitä, ei varsinaisesti toiminut, sillä vastauksista ei löytynyt niin radikaaleja eroja, että kyseinen aineiston ryhmittely olisi toiminut. Tällöin paras ratkaisu on etsiä aineistosta samankaltaisuuksia sekä erityisen räikeästi muista vastauksista esiin nousevia vastauksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 109–111).

Jatkoanalyysissä kahdesta teemaryhmästä otettuja vastauksia lähdettiin tulkitsemaan. Tulkinnan tekeminen aineistosta on tutkijalle haastavaa. Ensimmäiseksi tulee valita lähestymistapa tulkintaan eli tulkitaanko aineistoa tiukasti vai käytetäänkö sitä enemmän teoreettisen ajattelun perustana ja kasvuvalustana. (Eskola & Suoranta 2005, 145.) Tässä tapauksessa työn luonteen takia on perusteltua käyttää analyysiä teoreettisen ajattelun lähtökohtana.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ja erityisesti haastattelututkimuksen ollessa kyseessä on hyvä pitäytyä analyysissä sellaisessa vaihtoehdossa, jossa ei kiinnitytä liikaa aineiston tarkkaan ja tiukkaan tulkintaan. Haastattelut pyrkivät selvittämään enemmän sitä, millaisia mahdollisuuksia ja keinoja olisi ratkaista organisaation kokemat ongelmat, jotka tiivistyvät tutkimusongelmassa. Tällöin ei ole välttämättä perusteltua käyttää tarkkoja ratkaisuehdotuksia vaan mennä ratkaisuehdotusten taakse ja sen syvempään mekanismiin. (Eskola & Suoranta 2005, 147.)

Aineiston analyysin lopussa, kun aineisto oli teemoitettu, kokonaisnäkemys saatu materiaalista ennalta määrättyjen aihekokonaisuuksien kokoamisen kautta sekä aineistosta yhteneväisyyksien sekä räikeiden erojen löydyttyä, tehtiin lopuksi materiaalin jäsentely sekä tulosten kuvaaminen. Tulokset peilattiin tutkimusongelmaan sekä kohdeorganisaatioon lopputuotoksiksi.

Haastattelujen kriittisessä tarkastelussa tulee ilmi ongelmallisia kohtia. Haastatteluja tehtäessä samat vastaukset toistuivat, minkä takia haastatteluihin päädyttiin ottamaan myös iäkkäämpiä haastateltavia, jotka kuitenkin sopivat haastateltavaan joukkoon kokemus- ja osaamispuoleltaan. Heidän haastatteluissaan toistuivat myös vastaavat aiheet kuin aiemmin mutta pidemmän työkokemuksen kautta he nostivat esiin myös sellaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joita muut haastateltavat eivät esittäneet.

5 Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tuloksia esitellään kahdesta näkökulmasta, kehittämissuosituksina sekä yleisten kehittämiskohteiden tunnistamisena organisaatiossa. Näiden pohjalta on tuotoksena tehty tarkistuslista kehityskeskusteluihin koskien Y- ja Z-sukupolven johtamista ja johtamisperiaatteita. Tuloksissa nostetaan esiin vastauksia niin kirjallisessa materiaalissa esiin tulleisiin kehittämiskohteisiin kuin haastatteluissa esitettyjä hyviä käytänteitä.

Opinnäytetyö tuotti organisaation suositukset henkilöstöjohtamiseen ja johtamisviestintään sekä toimenpide-ehdotukset. Näiden tuottamiseen käytettiin erityisesti haastattelujen tuloksia sekä kirjallisuuskatsauksessa esitettyä teoriaa.

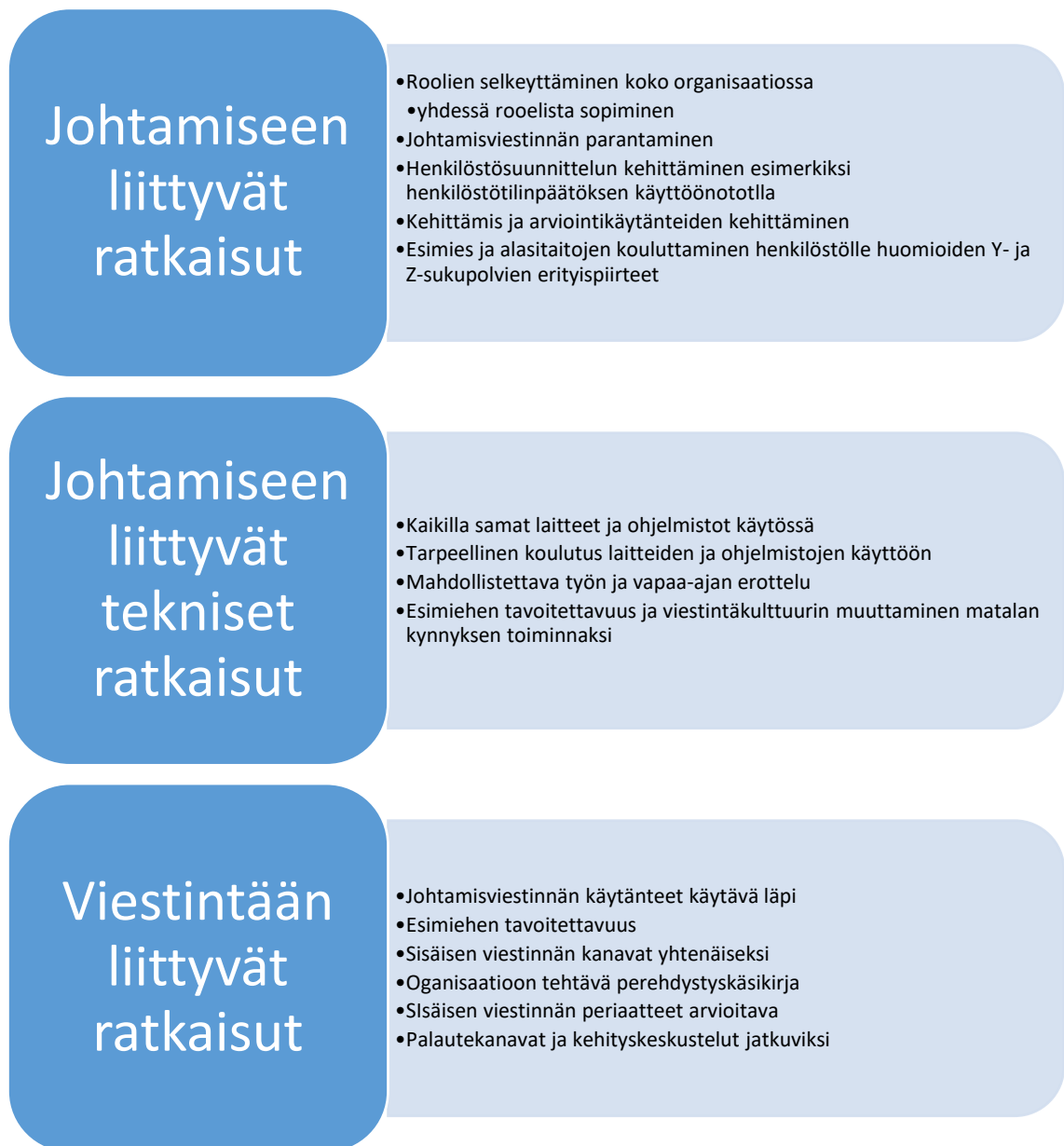
Teemahaastatteluissa käydyt keskustelut olivat varsin tuottoisia ja syväluotaavia. Haastattelut mahdollistivat syventymisen aiheeseen jatkuvana prosessina. Ensiksi haastatellut organisaation entiset työntekijät mahdollistivat ongelmien taustojen luotaamisen ja myöhemmin haastatellut asiantuntijat toivat nostettuihin ja syvennettyihin ongelmiin erilaisen ratkaisunäkökulman.

Yleisimmät ratkaisut tutkimustilanteessa mainittuihin kehittämishaasteisiin olivat seuraavia:

- Työntekijän työnkuva, toimivaltuudet ja viestintämahdollisuudet esimieheen.
- Työnteon tapojen oltava monipuolisia ja yksilöllisesti sopivia.
- Valvonta ja raportointi on helppoa, monipuolista ja alueelliset erot huomioonottavaa.
- Johtajan johdettava kokonaisuuksia ja annettava alaisille mahdollisuus toteuttaa yksityiskohtia itsenäisesti eli ei mikromanageerausta.
- Johtajan oltava motivoija ja tsemppaaja mutta hallittava myös perinteinen esimiehen rooli ja oltava tietoinen mitä työntekijät tekevät.

- Työvälineiden organisaatiossa on hyvä olla yhteneväiset ja kaikkien on niitä osattava käyttää. Työnteon kanavien, erityisesti sähköisten tulee olla sellaisia, että niistä pääsee irti vapaa-ajalla.
- Työnteon kulttuurin oltava kunnossa ja työyhteisön jatkuvasti kehittyvä.
- Valtaa ja vastuuta jaettava luottamuksen lisäksi työntekijöille.

Kuviossa 4 on esitetty haastatteluissa esiinnousseet vastaukset sekä niiden teemoittaminen ja jakaminen. Ensimmäisenä teemana on johtamiseen liittyvät ratkaisut, joissa käsitellään erityisesti johtamisen osalta tehtäviä muutoksia. Toisena teemana on johtamiseen liittyvät tekniset ratkaisut, jotka tukevat joko organisaation johtoa tai johtamisviestintää ja työn organisointia koko organisaatiossa. Kolmantena teemana on viestintään liittyvät ratkaisut, joilla kehitetään organisaation sisäistä viestintää ja siihen liittyviä toimintoja.



Kuvio 4. Haastattelujen vastauksien teemoittaminen ja tarkempien vastausten ja ratkaisujen jakaminen teemojen mukaisesti.

5.1 Käytännön kehittämiskohteet organisaatiossa

Organisaation toimenpiteet ovat jaettavissa kolmeen eri tasoon: tekniseen, työnjohdolliseen sekä organisaation viestintätoimintoihin liittyviin. Tasot noudattelevat samaa jakoa kuin työpaikkaselvityksen tekstianalyysin tuloksissa. Haastattelujen analyysi ja tulokset jakautuivat varsin luontaisesti noihin kolmeen ryhmään.

Organisaation sisäisellä viestinnällä on selvä suhde siihen, kuinka organisaation luottamus pääoma kasvaa henkilökunnan kesken. Organisaatio on hajautettu, jolloin organisaation työntekijät toimivat eri puolilla Suomea. Tällöin on tärkeää luoda sellaiset sisäisen viestinnän ja johtamisviestinnän käytännöt, joiden avulla työntekijä voi kokea kuuluvansa samaan työyhteisöön muiden organisaation työntekijöiden kanssa. Yhteisön muodostuminen myös sitoo Y- ja Z -sukupolviin kuuluvia työntekijöitä organisaatioon, jolloin heidän voidaan odottaa työskentelevän organisaatiossa pidempään, mikäli organisaatio pystyy kilpailemaan kohtuullisesti esimerkiksi palkkauksella.

Tehokkaat sisäiset viestintäkanavat vaativat myös, että henkilöstön tekniset työvälineet ovat yhdenmukaiset ja toimivat. Tämä vaatimus on osa tehokkaan sisäisen viestinnän rakentamista sekä uskottavuutta työnantajana. Tämä tukee myös johtamisviestintää, sillä se mahdollistaa yhteisön yhteishengen kasvattamisen sekä matalamman kynnyksen pitää yhteyttä keskusteluun Helsingissä esimerkiksi videopalavereita hyödyntämällä. Tämä työskentelytapa mahdollistaa myös keskustelun palavereiden (viikko tai kuukausipalavereiden tms.) avaamisen yhä laajemmalle työntekijäjoukolle haluiltu osin.

Henkilöstöjohtaminen vaatii johtamisviestinnän kynnyksen mataloittamista. Viestien pitää kulkea helpommin kumpaankin suuntaan, niin esimieheltä työntekijälle kuin työntekijältä esimiehelle. Työntekijöiden tulee tulla aidosti kuulluksi. Tässä voivat auttaa esimerkiksi säännölliset viikkopalaverit ajankohtaisista asioista, jatkuvan keskusteluyhteyden ylläpito työntekijöiden kanssa sekä viestintäkanavat, jotka ovat helposti erotettavista vapaa-ajalla käytettävistä viestintäkanavista sekä välineistä. Tällöin tulee kysymykseen esimerkiksi sopivien viestintäkanavien valitseminen sisäiseen johtamisviestintään sekä yhteisten käytänteiden luominen sisäiseen viestintään.

Työnjohdollisiin käytänteisiin on hyvä kiinnittää huomiota siten, että organisaation eri toimijoiden toimenkuvat, vastuut sekä tehtävät kerrotaan selvästi. Organisaation on hyvä myös miettiä rekrytointiprosessit sellaiseksi, että ne ovat läpinäkyviä ja perustuvat yhteisesti hyväksytyihin periaatteisiin.

Haastatteluissa nousi esille yhtenä ratkaisuehdotuksena rekrytointien osalta organisaation työntekijöiden pitäminen mahdollisuuksien mukaan täydellä työajalla, jolloin rekrytointien määrä vähenisi. Tähän kytkeytyy myös työtyytyväisyys ja se onnistuuko organisaatio pitämään työntekijät mahdollisimman pitkään töissä organisaatiossa.

Organisaatiossa on hyvä harkita henkilöstötilinpäätöksen laatimisen ottamista kiinteäksi osaksi toimintakertomusprosessia. Samoin jokavuotisiin toimintasuunnitelmiin on hyvä kirjata henkilöstösuunnitelma ja tavoitteet henkilöstöjohtamisen osalta. Koska organisaatio on pieni, on hyvä harkita ulkopuolista tahoja tekemään jokavuotiset työpaikkakyselyt, jolloin voidaan taata vastaajille anonyymiteetti samalla kun mitataan työyhteisön sisäistä kehittymistä ja tilannetta. Tämä asia nousi esille useissa haastatteluissa.

Työntekijöiden palautteenantoa, onnistumisentunteita sekä kehityskeskusteluja tulee kehittää. Kehityskeskustelut eivät ole vain kerran vuodessa tehtävä pakollinen paha vaan aito työkalu niin yksilön kuin organisaation kehittämiseen. Työntekijän on tärkeää saada palautetta toiminnastaan, tietoa onnistumisista sekä mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun esimiehen kanssa. Onnistumisen tunne on tärkeää erityisesti ensimmäisessä työpaikassa olevalle työntekijälle, sillä se tukee optimistisen tunteen kasvamista yksilössä, mikä heijastuu hänen kaikkeen työskentelyynsä. (Kiviranta 2010, 24–26.)

5.2 Suositukset johtamisperiaatteiden ja johtamistoiminnan kehittämisen osalta

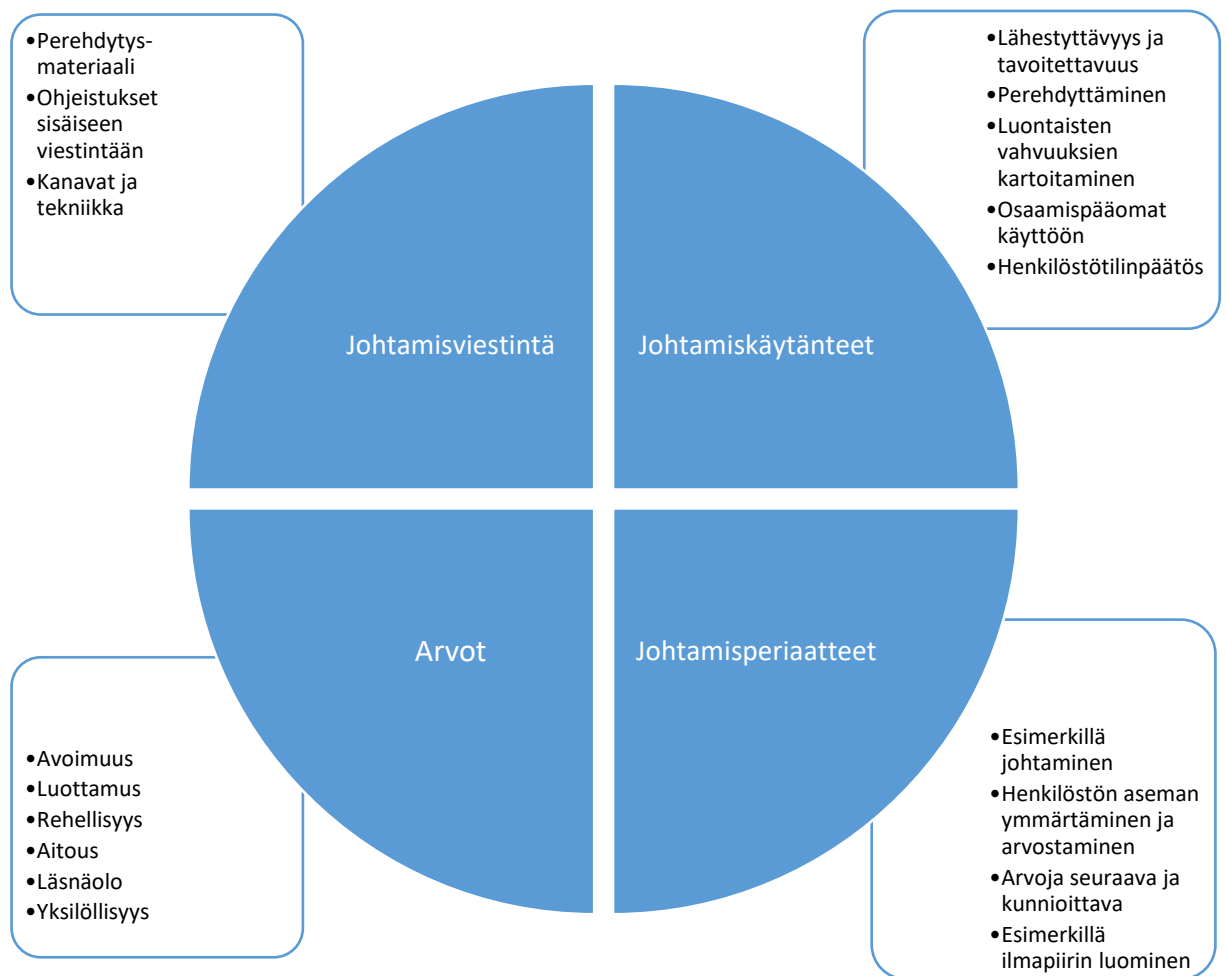
Organisaatiossa löydetyt haasteet kertovat selvästi siitä, että johtamiskäytänteitä tulee kehittää. Ensimmäisenä huomiona on se, että työnjohdon vastuiden tulee olla selviä kaikille organisaatiossa joko työntekijöinä työskentelevillä tai luottamushenkilöinä oleville. Tämä tarkoittaa sitä, että vastuista tulee puhua, erilaisista toimijarooleista keskustella sekä toimijoita kouluttaa niistä.

Organisaation on hyvä muodostaa itselleen myös perehdytysmateriaali, jonka osana on visualisoidusti tuotu esille henkilöstöjohtamisrakenteet, organisaation viestintäperiaatteet sekä yleiset toimintaohjeet ja kuvaukset työtehtävien suorittamiseen. Edellä mainitut periaatteet ja toimenpiteiden jalkauttaminen vaatii myös koulutusta työntekijöille sekä sisäisen viestinnän kehittämistä. Ohjeistuksen tekemisessä on huomioitava kohdesukupolvien toimintaperiaatteet sekä työtehtävien tekemisessä että viestinnässä.

Organisaatiossa on hyvä ottaa huomioon myös työntekijöiden ikä ja tausta. He ovat usein nuoria, jotka tulevat työuransa ensimmäiseen tai toiseen työpaikkaan, jolloin heille ei ole vielä kasvanut tarvittavaa osaamista työsuhteeseen liittyvistä vastuista ja velvollisuuksista. Tämä on hyvä ottaa huomioon henkilöstön perehdyttämisessä ja henkilöstöjohtamisessa. Työntekijöiden henkilökohtaiset ja luontaiset vahvuudet on hyvä ottaa koko organisaation käyttöön ja muodostaa henkilökohtaiset koulutus ja kehityssuunnitelmat työntekijöille (kuvio 5). Organisaatiolla on hyvä olla kartoitettuna myös henkilöstön osaamispääoma esimerkiksi osana henkilöstösuunnitelmaa tai henkilöstötilinpäätöstä. Johtamisperiaatteena on henkilöstön aseman ymmärtäminen ja arvostaminen arkipäiväisessä työskentelyssä.

Nuorisojärjestössä on myös tärkeää, että henkilöstöä johtava henkilö pystyy johtamaan omalla esimerkillään. Tällöin korostuvat henkilöstöjohtamista tekevän henkilön kyky kasvattaa työyhteisön sisäistä luottamusta, avointa keskusteluympäristöä sekä työnteon kulttuuria yhteisönä (kuvio 5). Avoin ja

turvallinen keskusteluympäristö on keskeistä nuorille toimijoille. Tällöin työtä tukemaan on tehtävä selvä työnjako organisaation johdossa siitä, kuka vastaa organisaation sisäisestä toiminnasta ja kuka ulkoisesta. Tällöin organisaation johto on selkeää ja vastuut toiminnan ja henkilöstön johtamisesta selvät. Pääsihteerin toimenkuvaa olisi hyvä pohtia kehitettäväksi kohti toimitusjohtajamaista toimenkuvaa.



Kuvio 5. Organisaation kehittymisen alueet ja käytännön esimerkit kehittämiskohteista sekä ratkaisuihin kehittämiskohteisiin.

Kun otetaan huomioon aiemmin käsitelty normisto kohdesukupolville, voidaan todeta, että niistä on johdettavissa johtamisen periaatteet tälle sukupolvelle. Nämä johtamisen periaatteet ovat yleisellä tasolla sopivia mihin tahansa työyhteisöön, joka koostuu Y- ja Z-sukupolven edustajista. Löydettyinä periaatteena ovat avoimuus ja rehellisyys. Organisaation henkilöstöjohtamisen tulee olla mahdollisimman avointa, uskottavaa ja rehellistä. Toiminnan tulee olla erityisesti johtamisen osalta organisaation arvoja seuraavaa sekä rehellistä erityisesti esimerkillä johtamisen näkökulmasta.

Työyhteisölle itselleen tulee muodostua luottamuksen ilmapiiri ja johtamisen tulee tätä tukea. Työyhteisöstä tulee kasvaa aito yhteisö, jonka kasvu on mahdollistettava yhteisön jäsenten läsnäololla. Työyhteisössä tulee olla sellainen ilmapiiri, joka tukee työntekijän kehittymistä ja luovuutta. Työtilan ja työn teon tapojen tulee olla mahdollisimman yksilöllisiä ja tavoitteiden yhdessä sovittuja. Johtamisperiaatteena tulee olla omalla esimerkillä ilmapiirin luonti.

Kuviossa 5 on nähtävissä koko kehittämiskohteiden kehä yksityiskohtineen. Voidaan todeta, että ilman yhtä osaa kokonaisuudesta ei voida toteuttaa onnistuneesti kaikkia muita osia. Toiminta lähtee aina arvoista. Se millaisia arvoja organisaation arvojen lisäksi noudatetaan henkilöstöjohtamisessa sekä johtamisviestinnässä, määrittää kaiken toiminnan uskottavuuden. Arvoille rakentuvat johtamisperiaatteet, joille henkilöstöä johtava henkilö voi pohjata ja joihin hän voi peilata omaa toimintaansa kuten organisaation työntekijät suhteessa esimieheensä. Johtamiskäytänteiden uudistaminen rakentuu sekä arvoille että johtamisperiaatteille. Johtamisviestintä taas on näistä neljästä eri osa-alueesta se, joka takaa kaikkien muiden onnistumisen.

6 Johtopäätökset

6.1 Kehittämistehtävän tuotoksen merkitys

Kehittämistehtävän tulokset tuottivat yleistettävän toimintatavan kohdesukupolviin kuuluvien työntekijöiden kanssa. Organisaation kehittymisen sekä jatkuvuuden takaamiseksi ainakin osa toimenpiteistä on hyvä tavalla tai toisella toteuttaa. On hyvä huomioida, että se kuinka tiettyjä toimenpiteitä teknisesti tai muutoin toteuttaa, ei ole keskeistä. Keskeistä on, että kehittämissuositusten taustalla oleva ajatus toiminnan kehittämisestä toteutuu.

Moni kehittämistehtävän aiheista nousee vanhanaikaisesta toimintakulttuurista, jonka uudistaminen voi jäädä usein organisaation varsinaisen toiminnan varjoon. Tämä voi viestiä tarpeesta muuttaa esimerkiksi toimintatapoja organisaatiossa tai työskentelyvastuiden jakamista. Kohdeorganisaation tutkimusmateriaaleista nousi esille myös tarve erottaa yhä vahvemmin työntekijä- ja luottamushenkilöorganisaatiot toisistaan. Erottamisen aito toteutuminen vie oman arvioni mukaan vuosia, mutta työ kannattaa aloittaa esimerkiksi määrittelemällä uudestaan eri toimijoiden toimenkuvat ja organisaation toimintaperiaatteet johtamisen osalta kirjallisesti esimerkiksi perehdytysasiakirjaan tai henkilöstösuunnitelmiin. Arvioni mukaan tämä vaatii myös koulutuspanoksia luottamushenkilöorganisaation puolelle koko organisaation laajuisesti, sillä työntekijät työskentelevät ympäri maata.

Kehittämistehtävä nostaa esiin asioita, joita organisaatiossa on kehitettävä henkilöstöjohtamisen ja johtamisviestinnän näkökulmista. Toisaalta kehityskohteita ilmeni myös luottamushenkilöorganisaation toiminnan osalta mutta niitä ei tässä työssä käsitelty.

6.2 Menetelmien arviointi

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät ovat arvioni mukaan olleet työn tekemisen kannalta parhaat mahdolliset. Opinnäytetyön tekemistä varten oli olemassa tutkimusaineistoa, jonka syventäminen teemahaastattelujen avulla toi uudenlaisen näkökulman lähestyttävään aiheeseen.

Valmiin aineiston arviointi ja tekstianalyysi olivat laajuudeltaan sopivia. Mikäli olisi ollut mahdollista ja eettisesti sopivaa, olisi voinut olla tutkimuksen kannalta hyväksi haastatella työpaikkaselvitykseen vastanneita henkilöitä. Tässä tapauksessa se ei olisi ollut mahdollista eettisistä syistä. Tutkimuksen tekemisen osalta teemahaastattelut ja niiden eettiset kysymykset on perusteltu jo aiemmin opinnäytetyön haastatteluluvuissa.

6.3 Luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan katsoa pelkästään siitä näkökulmasta, jossa pohditaan, onko laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi ollut luotettava. Tutkimuksen tulee olla sellainen, että sen havainnot ovat todellisia, prosessi uskottava ja tulokset prosessin mukaisia.

Tutkimuksen aikana on otettu huomioon se, että tutkija on kyseisen tutkimuksen tärkein väline, mutta myös suurin riski. Laadullisessa tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota myös tutkimuksen merkittävyyteen, riittävyyteen sekä analyysin kattavuuteen. Myös analyysin arvioitavuus ja toistettavuus ovat tärkeitä. (Eskola & Suoranta 2005, 210–216.)

Opinnäytetyön luotettavuuden haasteena on erityisesti opinnäytetyön tekijän läheinen suhde opinnäytetyön tilaajaan. Opinnäytetyö käsittelee aihetta, josta opinnäytetyön tekijä on ollut vastuussa, joten työn toteuttaminen objektiivisesti on vaatinut itsereflektiota työtä tehdessä. Tätä luotettavuushaastetta on vähentänyt se, että työ saatetaan loppuun kaksi vuotta sen jälkeen, kun työn

tekijä on vaihtanut työpaikkaa, jolloin kohdeorganisaation tilannetta ja omaa toimintaa esimiehenä on pystynyt arvioimaan objektiivisesti. Opinnäytetyön luotettavuus on pyritty takaamaan siten, ettei haastattelujen yhteydessä käsitelty henkilöitä vaan toimintatapoja yleisesti.

6.4 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Opinnäytetyön arviointi prosessin osalta ei sinänsä ole vaikeaa. Prosessi venyi ja tekijän motivaatio sekä punainen lanka opinnäytetyön osalta oli kadoksissa. Jopa aiheenvaihto oli ajatuksissa. Opinnäytetyön aiheen ja yhteistyökumppanin valinta on kriittistä erityisesti ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa. Omaan aihevalintaan vaikutti erityisesti halu tutkia Y- ja Z-sukupolvia johtamisnäkökulmasta. Kyseiset sukupolvet ovat myös mielenkiintoisia toimijoita niin työelämän uudistajina kuin tulevinä johtajina.

Opinnäytetyön osalta aikataulun venyminen oli kaksiteräinen ongelma. Toisaalta se antoi mahdollisuuden ottaa etäisyyttä tutkittavaan organisaatioon ja sen kehittämishaasteeseen mutta toisaalta se myös vaikeutti kirjoittamisprosessia ja pohdintaprosessia. Tämä aiheutti myös ongelmia kirjoittamiseen, joka heijastuivat aikataulun venymisenä. Oma osansa oli myös työpaikan vaihdolla.

Opinnäytetyön aiheen terävöittäminen koskemaan pelkästään johtamisviestintää tai henkilöstöjohtamista olisi voinut olla mielenkiintoinen vaihtoehto. Erityisesti johtamisviestintä Y- ja Z-sukupolville olisi voinut olla tässä yhteydessä hieman parempi aiheena. Toisaalta henkilöstöjohtamisen ja johtamisviestinnän linkki toisiinsa on varsin kiinteä ja järkevä säilyttää.

6.5 Oman oppimisen arviointi

Oman oppimisen osalta kehityin erityisesti tiedonhankinnan osa-alueella. Myös tiedollinen ja taidollinen osaaminen johtamisessa lisääntyivät, kun ymmärsin paremmin eri sukupolvien ja johtamisteorioiden taustalla olevat ilmiöt. Tämä auttaa minua kasvamaan niin henkilöstöjohtamisen ammattilaisena kuin viestinnän ammattilaisena.

Omaa oppimista olisi voinut tehostaa tiivistämällä opinnäytetyön teon prosessia. Vaihtoehtoisesti myös keskittyminen täysin johtamisviestintään olisi voinut syventää ja kohdistaa opinnäytetyötä sekä oppimista enemmän viestintään.

6.6 Jatkokehittäminen

Jatkokehittämisenä voisi olla esimerkiksi organisaation henkilöstötilinpäätöksen kehittäminen osaksi vuotuista toimintakertomuksen tekoa sekä henkilöstösuunnitelman tekeminen. Näiden kahden eri kehittämiskohteen kautta organisaatiossa voisi rakentaa pidempiaikaista suunnittelua ja kehittämistä niin henkilöstöjohtamisen kuin henkilöstöviestinnän osalta. Nämä loisivat myös käyttökelpoiset työkalut henkilöstöjohtamiseen sekä selkeät raamit työyhteisölle kokonaisuutena kuin yksilötasolla.

Jatkokehittämisen kohteena voisi olla myös henkilöstösuunnitelman tekeminen tai organisaation perehdytyskäsikirjan tekeminen. Kumpaankin edellä mainituista olisi perusteltua kytkeä vuosittaisen arviointikäytännön kehittäminen niin henkilöstöjohtamiseen yleisesti kuin johtamisviestintään.

Lähteet

- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat ja tekijät.
- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Jyväskylä: Vastapaino.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA.
- Halila, H. & Tarasti, L. 2011. Yhdistysoikeus. Hämeenlinna: Talentum.
- Halme, P. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Harju, A. & Ruuskanen-Himma, E. 2016. Onnistu muutoksessa – Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Eura: SKAF ry.
- Ilmarinen, J. & Vesa, V. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus.
https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf
 5.5.2017.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: Infor
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa, Helsinki: WSOYPro.
- Metsäranta, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, SanomaPro,
<https://oppimisymparisto.sanomapro.fi/d2l/lor/viewer/viewFile.d2lfile/1742749/1419022/sw/index/index2.html> 6.11.2018.
- Piha, K. ja Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä, Helsinki: Kauppakaari.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-IMPACT.
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Porvoo: Docendo.
- Tienari, J. ja Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen, Hämeenlinna: Talentum.
- Tilastokeskus. 2014. Tilastokeskuksen ajankäyttötutkimus 2014. Tilastokeskus.
https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-02-26_004.html?s=0.
 11.11.2018.
- Tilastokeskus. 2017. Työllisyys ja työttömyys 2017. Tilastokeskus
https://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_002_fi.html 11.11.2018.
- Tilastokeskus. 2018. Nuorten määrä uhkaa vähentyä huomattavasti syntyvyyden laskusta johtuen. Tilastokeskus.
https://www.stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html 25.11.2018.
- Timonen, L. 2015. Moninaisuus – Hyvän työyhteisön ominaisuus. Teoksessa Timonen L, Mäkelä J ja Raivio A-M (toim.), Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä 2015 15-16.

- Timonen, L, Mäkelä, J ja Raivio, A-M (toim.). 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus, Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Työsuojeluhallinto 2018. Suunnittelu ja seuranta. Työsuojeluhallinto.
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika/suunnittelu-ja-seuranta>
25.11.2018.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. 20.10.2018.
- Vesterinen, P-L ja Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämässä). Johtamistaidon Opisto.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä, Edita.
- Yhdistyslaki 503/1989.
- Yhdistyksen säännöt, 2014. Kokoomuksen nuorten liitto ry, 1.4.2017.
- Jäsenyytyväisyystutkimus 2015. Kokoomuksen Nuorten Liitto ry. Ajatuspaja Toivo.
- Työpaikkakysely 2015. Kokoomuksen Nuorten Liitto. Terveystalo Oy.

Haastattelukysymykset

Organisaatiojohtaminen

1. Millainen työnjako on toimiva henkilöstöjohtamisessa liitto-organisaatiossa?
2. Kuinka otetaan huomioon erilaiset työnteon tavat?
3. Kuinka tuloksia olisi paras seurata?

Johtamisviestintä

1. Millainen johtamisviestintä toimii hajautetussa organisaatiossa parhaiten?
2. Millaista pitäisi olla johtajan läsnäolon johtamisviestinnässä?
3. Millainen on työntekijän rooli onnistuneessa johtamisviestinnässä?
4. Millainen on hyvä viestintäkanava työntekijän näkökulmasta?
5. Kuinka henkilöstöjohtamisen näkökulmasta viestinnän työntekijän ja esimiehen välillä tulisi toimia?