



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

JOHTAJUUDEN VAIKUTTAVUUS LAAS:N KÄYTTÖNOTON MYÖTÄ

CASE: Omnichannel Retail Services Oy / Rekki

Kira Forsgård

Opinnäytetyö
Marraskuu 2018
Liiketalouden koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus

KIRA FORSGÅRD:

Johtajuuden vaikuttavuus LaaS:n käyttöönoton myötä

Case: Omnichannel Retail Services / Rekki

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2018

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Rekille, joka on vähän käytettyjä merkkivaatteita ostava ja myyvä verkkokauppa. Aihe valittiin, koska Rekillä otettiin käyttöön uusi johtamisfilosofia LaaS (Leadership as a Service) vuoden 2018 maaliskuussa. LaaS on uudenlainen johtamisfilosofia, jonka avulla työntekijät voivat vaikuttaa siihen, miten heitä johdetaan. Opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää johtajuuden vaikuttavuutta LaaS:n käyttöönoton myötä. Tavoitteena on myös tutkia LaaS:n sopivuutta Rekille ja miten se on vaikuttanut työyhteisössä.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Teorian ensimmäisessä osassa käsitellään, miten johtaminen on muuttunut kohti itseohjautuvampaa mallia. Toisessa teoriaosassa kerrotaan, mikä LaaS on. Tutkimusosassa kerrotaan aineistonkeruumenetelmä ja haastattelun vastaukset puretaan. Lopuksi käsitellään opinnäytetyön johtopäätökset sekä pohdinta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kaikkia työntekijöitä haastateltiin yksitellen tehdyn haastattelurungon avulla. Haastattelut toteutettiin viikoilla 39 ja 40. Kaikki Rekin 10 työntekijää vastasivat haastatteluun. Saadut vastaukset litteroitiin ja sen jälkeen purettiin.

Tutkimustuloksista selvisi, että LaaS-työkalua käytetään vähän. Tämä tulos on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että työntekijät toivoisivat työkalua käytettävän enemmän. Tutkimuksesta kävi ilmi, että LaaS-johtamisfilosofia vastaa suurimman osan työntekijöiden johtamistarpeita Rekillä. Tulosten mukaan Rekin työntekijät ovat itseohjautuvia, vastuuntuntoisia ja tekevät mielellään aloitteita.

Asiasanat: johtajuus, LaaS, itseohjautuvuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Bachelor of Business Administration

KIRA FORSGÅRD:

Effective Leadership through the Introduction of LaaS
Case: Omnichannel Retail Services Oy / Rekki

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 1 page
November 2018

This study was made as an assignment for Rekki. Rekki is an e-commerce store selling and buying pre-owned clothing. The subject was chosen because Rekki changed to a new leadership philosophy called LaaS (Leadership as a Service) in March 2018. LaaS is a new leadership philosophy that helps employees to manage themselves. It also makes it possible for the employees to choose how they are led. The purpose of this study was to examine the effectiveness of leadership through the introduction of LaaS. In addition, the purpose was to gather information about how well LaaS fits for Rekki and how it has affected the work community.

This thesis consists of two sections: theoretical and empirical part. The theoretical section explores how leadership has developed into a more self-directed environment and what LaaS is. The empirical part explains how the data were collected and describes the results of the interviews. At the end of the thesis there are findings and conclusions.

The study was qualitative and every employee of Rekki was interviewed individually with the help of an interview frame. These interviews were carried out on weeks 39 and 40. After the interview the answers were replicated and analyzed.

The results suggest that the tool of LaaS is not used very often at Rekki. On the other hand, the employees would like to use the tool more often. The majority of the respondents stated that LaaS corresponded to their leadership needs. The results also suggest that the employees of Rekki are self-directed, responsible and also initiative.

Key words: leadership, LaaS, self-direction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	UUDISTUVA JOHTAMINEN	7
2.1	Keskusjohtoinen organisaatio	8
2.2	Osallistava organisaatio	8
2.3	Yhteisorganisoitunut organisaatio	9
2.4	Erilaisten ihmisten johtaminen	10
2.5	Lean.....	11
2.6	Oppiva organisaatio	12
2.7	Tiimimalli	12
2.8	Itseohjautuvuus	13
2.8.1	Case: Buurtzorg.....	15
2.9	Vastuunkanto	15
3	LEADERSHIP AS A SERVICE (LAAS).....	17
3.1	Mikä on LaaS?	17
3.1.1	Mistä syntyi idea LaaS:iin?	18
3.2	LaaS-työkalu	18
3.2.1	Miten saada työntekijät käyttämään aktiivisesti työkalua?	19
3.3	Millaisille yrityksille LaaS sopii?	19
3.4	LaaS:n haasteet	20
3.5	LaaS:n kustannukset	21
3.5.1	LaaS:n hinta yrityksille	22
4	CASE REKKI.....	23
4.1	Yrityksen esittely	23
4.2	Tiimit.....	23
4.3	Rekki ja LaaS.....	23
4.3.1	Rekki ja LaaS-työkalu.....	24
4.3.2	Miksi LaaS otettiin käyttöön?	24
4.3.3	Mistä syntyi tarve LaaS:n käyttöönottoon?.....	25
4.3.4	Muutokset ennen ja jälkeen LaaS:n	26
5	TUTKIMUS	27
5.1	Tutkimuksen toteutus.....	27
5.2	Aineistonkeruumenetelmä	27
5.3	Vastauksien purku.....	27
6	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
6.1	Tulosten tarkastelu ja analysointi.....	33
6.2	Johtopäätökset.....	34

6.3 Kehitysehdotukset.....	36
7 POHDINTA.....	37
LÄHTEET.....	39
LIITTEET	41
Liite 1. Kyselylomake työntekijöille	41

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Omnichannel Retail Services Oy:lle (jäljempänä Rekki). Rekki on verkkokauppa, joka myy ja ostaa vähän käytettyjä merkkivaatteita. Se on perustettu vuonna 2015 Tampereella.

Opinnäytetyö toteutetaan, koska Rekillä otettiin käyttöön maaliskuussa 2018 uusi johtamisfilosofia LaaS eli Leadership as a Service ja halutaan tutkia, miten sen käyttöönotto on vaikuttanut työyhteisössä. Tärkein LaaS:n tarkoitus on auttaa työntekijöitä itsensä johtamisessa ja sen avulla työntekijät voivat itse päättää kuinka paljon ja minkälaista johtamista he tarvitsevat (Martela & Jarenko 2017, 288, 301).

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kaikkia Rekin työntekijöitä haastatellaan yksitellen. Tavoitteena opinnäytetyössä on saada tietää, miten johtamisfilosofia vaikuttaa työyhteisöön ja ennen kaikkea työntekijöihin. Tavoitteena on myös saada tietää, onko LaaS tarpeellinen Rekillä ja onko se lisännyt työntekijöiden itseohjautuvuutta, vastuunkantoa ja aloitteen tekemistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia johtamisen vaikuttavuutta LaaS:n käyttöönoton myötä yrityksen henkilöstön ja johtoryhmän haastatteluin ja työntekijäkokemusta mittaamalla.

Opinnäytetyö alkaa johtamisen kehityksellä ja miten se on vuosien varrella kehittynyt kohti itseohjautuvampaa työympäristöä. Tämän jälkeen opinnäytetyössä kerrotaan, mikä LaaS on, miten se vaikuttaa työyhteisössä, mitkä ovat sen kustannukset ja haasteet. Teorian jälkeen esitellään yritys, jolle opinnäytetyö on toteutetaan, Rekki. Viimeisenä esitellään tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Lopuksi on vielä pohdinta.

2 UUDISTUVA JOHTAMINEN

Johtaminen ja organisoituminen ovat tällä hetkellä uudistumassa ja muutoksen kynnyksellä. Perinteisistä johtamistavoista pyritään siirtymään kohti verkostomaisempia organisaatioita ja toimintatapoja. Tiimit ovat keskiössä ja ne ohjautuvat itsenäisemmin ja vapaammin kuin ennen. (Forma 2017.) Tällä hetkellä siirrytään kohti itseohjautuvampaa mallia taylorismista. On huomattu että, taylorismi ei toimi enää asiantuntija-aloilla erityisen hyvin. (Tassberg 2018.)

Kuitunen ja Sutinen (2018, 91-92) mainitsevat johtamisen olevan jonkin asian nopeuttamiseen, tehokkaampaan tai parempaan tapaan pyrkimistä. Johtamisen pitäisi vaikuttaa positiivisesti lopputulemaan ja johtaminen on onnistunut, jos jollakin mittarilla mitattuna lopputulema on parempi kuin lähtötilanne. Johtaminen on yksilön ajatteluun vaikuttamista niin, että yrityksen tavoitteen kannalta päästään parempaan lopputulokseen.

Bersin by Deloitte on tutkinut Human Capital -trendejä globaalisti. Tiimit olivat vuonna 2016 10 tärkeimmän johtamisen trendin joukossa. Tiimeille jaetaan vastuuta ja niillä on päätäntävalta omista asioistaan eli ne johtavat itse itseään. Tiimejä täytyy tukea myös täysin eri tavalla kuin yksilöitä. (Rantanen 2016.)

Surakan (2018, 12) mukaan ennustetaan, että esimiehiä olisi vuonna 2040 puolet vähemmän kuin vuonna 2017. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimiestehtävät katoaisivat kokonaan, vaan tulee uusia tapoja johtaa. Johtaminen voidaan esimerkiksi jakaa tiimin tai useamman henkilön kesken. Se, että omassa työyhteisössä ei olisi johtajia, ei tarkoita, että johtajuutta ei kuitenkaan olisi. Johtamisen jakauduttua useammalle henkilölle on entistä tärkeämpää, että yhä useammalla henkilöllä on johtamisosaamista ja osaamista johtaa itseään. (Surakka 2018, 12.)

Vincitin toimitusjohtaja Mikko Kuitunen toteaa, että johtamista on kolmea erilaista tyyppiä. Nämä kolme eri tyyppiä ovat: 1) Johtaminen (manage), 2) Mahdollistaminen (enable), 3) Hallinnointi (control). Kuitunen on kertonut johtamisen Vincitillä olevan entisen mahdollistamista, mikä tarkoittaa, että pyritään mahdollistamaan työntekijöiden parhain suoriutuminen ja tehokkuus työtehtävissä. (Tassberg 2018.)

Mahdollistaminen keskittyy eniten yksilötasoon, koska jokainen on yksilö ja kaikilla on erilaiset elämäntavoitteet, unelmat ja maailmankuvat. Yksilöön yhdistetään vielä työpaikan missio, visio, strategia ja yksilön rooli työpaikalla. Vuosittaisen kehityskeskustelun rinnalle tarvitaan myös muita johtamispalveluita ja tärkeää on tarjota yksilölle juuri sitä, mitä hän tarvitsee. Jos kaikille tarjotaan kaikkea, osa kokee osan palveluista hyödyttömiksi ja johto käyttää tähän turhia resursseja. Tärkeä taito työelämässä on itsensä johtaminen, joten yritysten kannattaa panostaa ja auttaa työntekijöitä itsensä johtamisessa. (Kuitunen 2017.)

2.1 Keskusjohtoinen organisaatio

Keskusjohtoinen organisaatio on tavallinen hierarkkinen organisaatio. Kaikki päätökset tulevat johdolta ja sieltä kontrolloidaan työn tavat, päämäärät ja keinot päämäärien saavuttamiseksi. Tieto ja käskyt kulkevat aina ylhäältä alaspäin ja johtajuus on kaikille työntekijöille samanlaista, eli kehityskeskusteluita ei esimerkiksi räätälöidä työntekijän tarpeen mukaan. Keskusjohtoinen työpaikka sopii mainiosti kuitenkin työntekijälle, joka tarvitsee työssään ohjausta. Vaikka keskusjohtoisissa työpaikoissa kaikille on ennalta määrätty omat vastualueet, eikä niiden yli yleensä mennä, halutaan silti myös keskusjohtoisiin työpaikkoihin itseohjautuvia ja motivoituneita työntekijöitä. (Surakka 2018, 16-17.)

2.2 Osallistava organisaatio

Osallistavassa organisaatiossa on kulttuuri, jossa työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan. Tällaisissa organisaatioissa on kuitenkin ylhäältä annetut rakenteet, mutta työntekijöillä on mahdollisuus tehdä työtänsä haluamallaan tavalla ja ratkoa ongelmia itse. Työntekijät ovat vahvasti mukana organisaation kehityksessä, koska johto kyselee myös heiltä kehitysehdotuksia ja uusia ideoita. (Surakka 2018, 18.)

Osallistavissa organisaatioissa esimies nähdään enemmänkin valmentajana, kannustajana ja mahdollistajana, joka luottaa työntekijöihinsä. Esimiehet eivät kontrolloi työntekijöiden tekemisiä, vaikka työntekijöillä on velvollisuus raportoida työstä esimiehille. Esi-

miespalveluita tarvitaan eniten esimerkiksi perehdyttämisessä, koulutuksessa ja valmentavissa keskusteluissa, mutta myös esimerkiksi HR tai esimiestiimi voi tehdä nämä tehtävät. (Surakka 2018, 18)

Osallistavan organisaation esimerkkejä ovat esimerkiksi Toyota, jossa on viety lean-ajattelu ja työntekijöiden vastuuttaminen kehitykseen pitkälle. Myös suomalainen Pipelife, joka valmistaa muoviputkia, on hyvä esimerkki osallistavasta organisaatiosta. Pipelife on ollut monena vuonna Suomessa Great Place to Work -listauksen kärkisijoilla. (Martela & Jarenko 2017, 16.)

2.3 Yhteisorganisoitunut organisaatio

Yhteisorganisoituneessa organisaatiossa ei ole lainkaan esimiehiä eikä alaisia. Työ tehdään pääsääntöisesti pienissä tiimeissä tai itsenäisesti ja yhteiset merkitykset, päämäärät ja tavoitteet sovitaan yhdessä työntekijöiden kanssa. (Surakka 2018, 20.)

Yhteisorganisoituissa organisaatioissa kokeillaan erilaisia tapoja, miten johtajuus toimisi. Johtaminen voidaan myös jakaa työntekijöiden kesken, kunkin osaamisalueen mukaan. Monikolliseksi johtajuudeksi kutsutaan kaikkien panostuksesta muotoutuvaa johtajuutta. Jotta yhteisorganisoitunut organisaatio toimii, työntekijöiden tulee tehdä itsenäisesti päätöksiä, kehittää toimintaa ja ratkaista itse ongelmia. Toiminta voi olla koko ajan muuttuvaa ja aina otetaan käyttöön paremmat tavat tehdä työtä. Tällainen organisaatio tarvitsee työntekijöiksi vastuuntuntoisia, sitoutuneita ja itseohjautuvia työntekijöitä eikä tällainen organisaatio sovi sellaiselle ihmiselle, joka tarvitsee paljon ohjausta työssään. (Surakka 2018, 20-21.)

Suomessa esimerkkejä yhteisorganisoituneista organisaatioista ovat esimerkiksi Vincer, Reaktor ja Futurice. Näissä yrityksissä hierarkia ja esimiehet puuttuvat lähes kokonaan. Ylin johto määrittelee työntekijöiden kanssa yhteiset tavoitteet ja sen jälkeen johto asettuu palvelevaan rooliin. (Martela & Jarenko 2017, 15.)

2.4 Erilaisten ihmisten johtaminen

Ihmiset eroavat toisistaan paljon ja he kaipaavat eri asioita johtamiselta. Johtamisessa puhutaan mieluummin ihmisten moninaisuudesta kuin ihmisten erilaisuudesta. Käsite ”erilaisuus” voidaan mieltää niin, että ihmiset poikkeaisivat ns. ”normaalista”. (Surakka 2018, 35.)

Ihmiset eroavat esimerkiksi taustoiltaan, demografisten tietojen perusteella, elämäntilanteeltaan ja käyttäytymiseltään. Jokainen on erilainen, joten johtajan täytyy osata muodostaa heistä sopivia tiimejä ja huomioida heidät yksilöittäin. (Surakka 2018, 35.)

Kaikilla ihmisillä on erilaiset motiivit, joita ovat ihmisten yksilölliset halut, pyrkimykset ja psykologiset tarpeet. Jokainen pyrkii toteuttamaan aina omia motiivejaan, mutta aina ei voi keskittyä vain omiin motiiveihin. Amerikkalaiset motivaatiotutkijat Dec ja Ryan ovat määrittäneet kaikille kolme perustarvetta. Ne ovat pätevyyden tarve, itsemääräämisen tarve ja liittymisen tarve. (Surakka 2018, 36.)

Pätevyyden tarve tarkoittaa, että ihmisten on tärkeä tuntea onnistumista ja saada kommenttia tekemästään työstä. Pätevyyttä voi kokea, jos työ on tarpeeksi haastavaa ja voi kokea onnistumisen tunteita työssä. Itsemääräämisen tarve tarkoittaa halua päättää itseensä liittyvistä asioista. Johto voi tässä auttaa niin, että antaa työntekijän päättää ainakin osan, mitä työtehtäviä hän tekee. Liittymisen tarve tarkoittaa, että haluaa tuntea kuuluvansa osaksi ryhmää. Tähän liittyy vahvasti myös se, että kokee tekevänsä tarkoituksellista työtä. (Surakka 2018, 36-37.)

Johtamiseen vaikuttaa entistä enemmän ihmisten eri persoonallisuudet, ihmisiä pitää ymmärtää yksilöinä. Ihmiset eivät halua tulla kohdatuksi isona massana tai koneiston osana. Johtajan tehtävä on olla valmentavassa roolissa ja auttaa ihmisiä. Johtajalla täytyy lisäksi olla ihmistuntemusta ja hänen täytyy ymmärtää psykologiaa. (Leppälä & Rauhala 2012, 14-15.)

Jokaisen johtajan tulisi ottaa huomioon eri persoonat palautteen annossa, koska kaikkiin ihmisiin ei toimi samanlainen palautteenanto. Ihmiset voidaan jaotella sisäisesti ja ulkoisesti prosessoiviin. Sisäisesti prosessoiva henkilö osaa itse arvioida parhaiten, milloin on

tehnyt työnsä hyvin ja milloin huonosti. Ulkoisesti prosessoiva tarvitsee palautetta kiitoksen ja kritiikin muodossa. (Jabe 2017, luku 7.)

Eriksonin (2018, 26-27) mukaan ihmisten käyttäytymismalleja on neljää erilaista; analyyttinen, hallitseva, vakaa ja innostava. Käyttäytymismallit on jaettu myös väreihin. Analyyttinen on sininen, hallitseva on punainen, vakaa on vihreä ja innostava on keltainen. Erikson kertoo kirjassaan, miten toimia ihmisten kanssa, joilla on erilaiset käyttäytymismallit. Analyyttinen henkilö on varovainen, looginen ja suunnitelmallinen. Hänen heikkouksiaan ovat esimerkiksi liika epäileminen kaikkea kohtaan. Hallitseva ihminen on kunnianhimoinen, kilpailunhaluinen ja määrätietoinen. Hänen heikkouksiaan ovat esimerkiksi liika ns. pomottaminen. Vakaa ihminen on esimerkiksi luotettava, ystävällinen ja kärsivällinen ja hänen heikkoja puoliaan voivat olla liika rentous ja vaikeus saada aikaan asioita. Innostava henkilö on positiivinen, tunteellinen ja ulospäin suuntautunut. Huonoja puolia hänellä voi olla esimerkiksi liika puheliaisuus.

2.5 Lean

James Womack ja Danien Jones kirjoittivat ensimmäisen kirjan lean-johtamisfilosofiasta vuonna 1990. Kirja kertoo siitä, kuinka Toyota nousi huipulle uuden johtamisen kautta. Lean-johtamismalli perustuu prosessien kehittämiseen ja asiakasarvon kasvattamiseen. Siinä pyritään vähentämään hukkaa ja turhia toimintoja. Ideana leanissa on tuottaa kustannustehokkaasti lisäarvoa asiakkaalle. (Vuorinen 2014, 71.)

Leania mitataan yleensä laadulla, tuottavuudella, läpimenoajoilla, keskeneräisillä tuotantomäärillä ja hukkaan menevillä tekijöillä, joita ovat materiaalit, työ, energia ja aika. Jotta lean saadaan organisaatioon toimimaan, ihmisissä pitää saada aikaan muutos heidän ajattelussaan ja sitoutumisessaan ja se pitää tuoda myös organisaation rajojen ulkopuolelle. (Vuorinen 2014, 75.)

Esimerkiksi UPS on ottanut käyttöön lean-johtamisfilosofian. Kuljettajien reitit pyritään suunnittelemaan niin, että he eivät kääntyisi vasemmalle, koska se on hitaampaa. UPS pyrkii tehokkuuteen myös pakettien jakamisessa. Kuljettajat soittavat torvea, kun he saapuvat asiakkaan talon eteen, jotta asiakas tulisi ulos jo valmiiksi noutamaan pakettia.

Näillä toimilla kuljettajat säästävät aikaa ja polttoainetta, joka on suuri menoerä vuositasolla. (Vuorinen 2014, 76-77.)

Lean-filosofia on saanut kritiikkiä siitä, että asiakas ei saa enää hyvää palvelua. Esimerkiksi Suomessa puhelinvaihteet ovat niin niukkoja, että asiakkaat eivät koe saavansa hyvää palvelua. Tämän takia johtamisfilosofiaa pitäisi kehittää omalle organisaatiolle sopivaksi eikä noudattaa orjallisesti jo annettuja toimintatapoja. (Vuorinen 2014, 79.)

2.6 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio tuli tutuksi vuonna 1990. Aiheesta ensimmäisen kirjan nimeltä *The Fifth Discipline* on kirjoittanut Peter Senge. Yritystä, joka edistää työntekijöiden oppimista ja samalla kehittää ja muuttaa itseään, voidaan kutsua oppivaksi organisaatioksi. (Vuorinen 2014, 177.) Sengen mukaan tyypillisiä piirteitä oppivalle organisaatiolle ovat; systeemijattelu, itsensä hallinta, henkiset mallit, yhteinen visio ja tiimeissä oppiminen. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat myös tiimityöskentely sekä motivoituneet ja kasvunhaluiset työntekijät. (Karlöf, Helin, Lövingsson 2004, 165.)

Oppiva organisaatio tavoittelee osaamista ja oppimista organisaatiossa. Se liittyy vahvasti osaamisen johtamiseen. Kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu nopeasti, on tärkeää, että osaaminen ja oppiminen ovat osana yritystä. Osaaminen ja kyky oppia ovat nykyään kriittisiä ominaisuuksia työntekijällä, koska ne luovat kilpailuetua. Oppiva organisaatio pyrkii hyödyntämään asiakkaiden, työntekijöiden ja kilpailijoiden kokemuksia, jotta se voi maksimoida oppimisen ja uudistumisen. Johdon tehtävänä on luoda oppimista tukeva ympäristö. (Vuorinen 2014, 179.)

2.7 Tiimimalli

Tiimit alkoivat tulla suomalaisiin työpaikkoihin 1990-luvun alussa (Huusko 2007, 41). Tiimi määritellään itseohjautuvaksi työryhmäksi; heidän tehtävänsä on vastata työskentelystä yhdessä ja hoitaa työtehtävät sovitusti. Tiimejä on monia erilaisia, eikä voida määritellä yhtä oikeanlaista tiimiä. (Spiik 2004, 39.) Tiimimallin ja perinteisemmän esimies-

vetoisen yrityksen ero on, että tiimimallisissa yrityksissä tarkastellaan koko tiimin suoristusta, kun taas esimiesvetoisessa yrityksessä keskitytään enemmän yksilösuorituksiin. (Salminen 2014, 19.)

Salmisen (2014, 23) mukaan tiimityöllä pyritään organisaation toiminnan tehostamiseen ja saamaan parempia tuloksia. Tiimityöllä voidaan saavuttaa tuottavampi organisaatio kuin esimiesvetoisella organisaatiolla, koska se hyödyntää isomman osan työntekijöiden henkisestä kapasiteetista. Tiimit pystyvät yleensä luomaan parempia ratkaisuja kuin yksilö pystyisi, eli ongelmanratkaisu paranee osaavassa tiimissä. Informaatiotulva on myös niin suuri, että se kannattaa hajauttaa tiimeille eikä vain esimiehille.

Esimiehen rooli muuttuu, jos yrityksessä on itseohjautuvat tiimit. Esimiehen täytyy huomata tiimin jäsenten yksilöiden tarpeet ja muuttua joustavammaksi. Kaikki vastuu yrityksen tavoitteisiin pääsemiseen ei ole enää esimiehellä, vaan myös tiimeillä ja niiden jäsenillä on suuri vastuu yrityksen tavoitteisiin pääsemiseen. (Sihtola-Solatie n.d.)

Yrityksen siirtymisestä tiimityöhön voi olla paljon hyötyä. Tiimit voivat saada aikaan tuottavamman ja kannattavamman yrityksen, toiminta tehostuu ja selkenee. Laatu paranee, koska tiimeillä on vastuu tuotteiden laadusta. Tiimit pystyvät ehkäisemään paremmin virheet, koska siellä ne virheet ovat alun perin syntyneetkin. Koko organisaation joustavuus lisääntyy, koska on helpompi toteuttaa muutoksia tiimimallisessa organisaatiossa. Tiimikeskeisessä organisaatiossa ihmiset voivat paremmin, heillä on hyvä työmotivaatio ja motivaatio on korkealla. (Spiik 2004, 118.)

Tiimityöskentelyyn siirtyminen voi olla iso prosessi, varsinkin isoissa yrityksissä. Henkilöille, jotka eivät ole ennen työskennelleet tiimissä, on suuri haaste siirtyä yhtäkkiä tiimiin. Tiimityöskentely vaatii erilaisia taitoja yksilönä työskentelyyn verrattuna. (Spiik 2004, 46.)

2.8 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että henkilö voi toimia itsenäisesti ilman, että joku ulkopuolelta ohjaa ja kontrolloi häntä. Itseohjautuvuus on siis yksilön ominaisuus ja jotta yksilö voisi itseohjautua, hänen täytyy olla itsemotivoitunut eli hänellä on oltava päämäärä

ja riittävä osaaminen päämäärään pääsemiseen. Jos osaaminen puuttuu, yksilö tarvitsee niin paljon tukea, että itseohjautuvuus ei toteudu. Yksilö tarvitsee kykyä johtaa itseään, eli hänen täytyy hallita ajankäyttö, hallinnoida tehtävien asetanta, resurssien käyttö ja priorisointi. Tavallisessa organisaatiossa esimies on vastuussa näistä, mutta itseohjautuvassa organisaatiossa yksilön täytyy itse osata nämä taidot. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, jossa on mahdollisimman vähän ylhäältä annettuja valmiita rakenteita. Kaikki hierarkia on poistettu eli ei ole esimerkiksi tiettyä esimiestä, jolta pitää pyytää lupa päätöksiin. Työntekijät itse muotoutuvat tarpeen mukaan ja ovat tekemisissä niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa se tuntuu luonnollisimmalta tehtävän suoriutumisen kannalta. Itseorganisoitumisessa ihmisillä on paljon enemmän liikkumavaraa ja työntekijä tekee paljon enemmän päätöksiä itsenäisesti kuin ylhäältä organisoitumisessa. (Martela & Jarenko 2017, 12-13.)

Nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa on tärkeää pystyä tekemään muutoksia organisaatioissa nopeasti. Nopeat päätökset eivät onnistu ylhäältä alas johdettavassa organisaatiossa, koska prosessi on liian hidas. Ensin suunnitellaan ja sitten vasta jalkautetaan. Myös työntekijöiden täytyy olla päätöksenteossa ja strategian suunnittelussa mukana. (Martela & Jarenko 2017, 18-19.)

Itseohjautuvuus tuo uusia vaatimuksia työntekijöille. Pitää osata johtaa itseään, koska kukaan muukaan ei kontrolloi tai johda yksilöä. Vapaus esimerkiksi työaikojen ja työtehtävien päättämisestä voi olla myös todella kuormittavaa. Organisaatioin täytyisi luoda mahdollisuus opetella ja opettaa itsensä johtamista, koska kaikilla ei ole itsensä johtamisen taitoa valmiiksi. (Martela & Jarenko 2017, 318-319.)

Täytyy pitää mielessä, että yksikään yritys tuskin kuitenkaan on täysin itseorganisoituva, koska melkein kaikissa yrityksissä on ennalta sovittuja toimintamalleja ja rakenteita. Yrityksissä voi olla esimerkiksi ennalta määrätty tiimien henkilömäärä. Myös vakiintuneita käytäntöjä muodostuu aina organisaatioissa, esimerkiksi mitä kautta kommunikoidaan. (Martela & Jarenko 2017, 13.)

Itseohjautuva yritys tarvitsee itseohjautuvia ihmisiä. Esimiesten täytyy pystyä luottamaan alaisiinsa, jotta itseohjautuvuus onnistuu. Pitää olla varma, että jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä parhaansa mukaan ja heidän on oltava motivoituneita työstä. Työntekijät

myös kehittävät proaktiivisesti työntekoaan ja pyrkivät itsenäisesti edistämään yrityksen päämääriä. Näitä työntekijöitä voidaan kutsua sisäisesti motivoituneiksi. (Martela & Jarenko 2015, 171.)

Hollantilainen Buurtzorg ja yhdysvaltalainen Morning Star ovat kansainvälisiä esimerkkejä itseohjautuvista ja hierarkiattomista organisaatioista. Suomessa tällaisia organisaatioita edustavat esimerkiksi Vincit, Futurice, Reaktor ja Supercell. Kaikkia näitä kohtaan oltiin aluksi ennakkoluuloisia, että johtaminen ei tule toimimaan hierarkiattomasti, mutta kaikki nämä yritykset ovat kasvaneet ja kaikilla on edelleen hierarkiaton johtaminen. (Martela & Jarenko 2015, 167.)

2.8.1 Case: Buurtzorg

Buurtzorg on hollantilainen kodinhoidon yritys. Se on perustettu vuonna 2007, jonka jälkeen se on ollut Hollannin nopeimmin kasvava yritys. Yritys on valittu neljä kertaa Hollannin parhaaksi työpaikaksi ja sen asiakastytyväisyys on reilusti yli keskiarvon. (Martela & Jarenko 2015, 165; Laloux 2014, 62.)

Yrityksen ydinajatus on itseohjautuvuus ja se, että kaikki työntekijät saavat tehdä työnsä haluamallaan tavallaan. Yrityksessä työskentelee lähes 10 000 ihmistä eikä siellä ole ollenkaan johtajia ja vain 45 ihmistä työskentelee toimistolla. Muuten yritys koostuu kahdestatoista tiimistä, jotka ovat itseohjautuvia ja ne tekevät kaikki päätökset itsenäisesti. Jokaisella tiimillä on oma alue ja ne päättävät esimerkiksi rahankäytöstä, asiakashankinnasta ja työn koordinoinnista. Kukaan ei káske tiimin jäseniä tekemään mitään, vaan heillä on kaikki päätösvalta. (Martela & Jarenko 2015, 165-166; Laloux 2014, 63-67.)

2.9 Vastuunkanto

Päätösvalan siirtyessä johtajalta työntekijälle, työntekijän täytyy ottaa itse vastuu työtävien hoitamisesta. Lakitoimisto Fondian henkilöstöjohtaja Pirita Karlsson on todennut: ”Ihmisiä ei valvota, joten vastuu siitä, että asiat tulevat tehtyä ja asiakas on tyytyväinen, on sinulla itselläsi”. (Martela & Jarenko 2015, 180.)

Sisäisesti motivoitu työtapa vaatii työntekijältä paljon enemmän kuin perinteinen hierarkkinen yritys. Lupaukset täytyy pitää ja päätöksiä omasta työstä tehdään koko ajan. Omista päätöksistä täytyy olla vastuussa ja ensisijaisesti ongelmatilanteissa työntekijän itse pitää selvittää ja ratkaista asia. (Martela & Jarenko 2015, 180-181.)

Koska johtajat poistetaan, työntekijän pitää itse johtaa itseään, koska kukaan ei tule itseohjautuvassa organisaatiossa käskemään, mitä työntekijän pitää tehdä. Työntekijä vie itse vastuullisesti työtä eteenpäin. (Martela & Jarenko 2015, 180.)

Kaikille ihmisille ei kuitenkaan sovi itseohjautuva organisaatio. Osa haluaa, että heille kerrotaan tarkalleen, mitä heidän pitää tehdä. Itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelevän ihmisen pitää osata asettaa itselleen tavoitteita ja valvoa niiden toteutumista. Hänen tulee lisäksi huolehtia omasta kehityksestään ja oppimisestaan. Tärkeää on myös haluta kehittää organisaatiota ja olla aidosti kiinnostunut siitä ja ottaa vastuu omasta tekemisestään. (Martela & Jarenko 2015, 180-181.)

3 LEADERSHIP AS A SERVICE (LAAS)

3.1 Mikä on LaaS?

LaaS eli Leadership as a Service on teknologiayritys Vincitin kehittämä johtamisfilosofia (Martela & Jarenko 2017, 287). Vincit LaaS on henkilöstöjohtamisen alusta, joka on älykäs ja jatkuvasti kehittyvä. Se auttaa johtoa ja HR:ää paneutumaan siihen, mitä työntekijät tarvitsevat. (Tassberg 2018.) Johtamisfilosofian perusideana on muuttaa johtaminen yksilölliseksi palveluksi (Siikaniva 2017). LaaS on alun perin Vincitin tarpeisiin kehitetty työkalu, jonka tarkoituksena on tukea itsensä johtamista. Pelkästään työkalusta ei kuitenkaan ole kyse vaan HR ja johto tukevat työntekijää johtamisessa. Kaikilla työntekijöillä on vapaus valita, miten ja missä haluaa tukea ja kehittyä. (Tassberg 2018.)

Vincit kehitti LaaS-työkalun, jota käytetään työhyvinvointiin, viestintään, henkilöstön kehittymiseen ja urasuunnitteluun. Työkalu antaa valmiudet johtaa itseään paremmin ja sen avulla osaa tunnistaa paremmin omat tarpeensa johtamisessa. LaaS:n avulla kaikki palvelut ovat näkyvissä ja niiden tilaamiseen ei ole suurta kynnyksiä. Työkalusta voi myös löytää palveluja, joita ei edes tiennyt kaipaavansa. (Siikaniva, 2017.) LaaS:n tarkoituksena on tarjota toisille omaa osaamista. Palveluntarjoajana voi olla kuka vain ja näin ollen työntekijätkin voivat tarjota toisilleen omaa erikoisosaamistaan. (Pystynen 2018.)

Sama johtamismalli ei sovi kaikille, joten LaaS:n avulla jokainen voi valita itselleen tärkeät johtamisen palvelut. Voi olla, että joku haluaa kehityskeskustelun viisi kertaa vuodessa, kun taas jollekin riittää vain kerran vuodessa. (Sarkkinen, 2016.) Palvelujen tarpeeseen vaikuttaa myös työntekijän luonne ja kokemus. Uusi työntekijä tarvitsee todennäköisesti enemmän tukea kehittämisessä, kun taas 20 vuotta talossa ollut asiantuntija ei kaipaa tukea, vaan esimerkiksi verkostoitumista toisten työntekijöiden kanssa. (Martela & Jarenko 2017, 288.)

LaaS räätälöidään jokaiselle yritykselle juuri omanlaiseksi ja yrityksen tarpeisiin sopivaksi. LaaS:n käyttöönotto aloitetaan pilotointijaksolla, jonka avulla voidaan varmistaa, että LaaS sopii kyseiselle yritykselle. (Vincit n.d.)

3.1.1 Mistä syntyi idea LaaS:iin?

Vincitillä huomattiin, että esimiehillä ei ollut taitoa toimia esimiestehtävissä ja parempi idea voisi olla jakaa johtaminen monelle eri taholle. He huomasivat, että kaikilla on erilaiset tarpeet ja kokemukset johtamisesta. LaaS:n avulla ei tarvinnut enää arvailla, mitä työntekijät kaipaavat johtamiselta, vaan voi toteuttaa vain tarvittavat johtamispalvelut. (Pystynen 2018.)

Idea lähti siitä, että asiakkaille tarjotaan aina sitä, mitä he haluavat. Nyt ajateltiin, että myös työntekijöille voisi tarjota juuri sitä, mitä he haluavat. Alettiin ajatella työntekijöitä asiakkaina. Nyt työntekijöilläkin on varaa valita mitä he haluavat ja myös varmistaa palvelun laatu. Kaikki palvelut voi arvostella. (Pystynen 2018.) Asiakaskokemusta haluttiin parantaa ja se onnistuu työntekijäkokemuksen parantamisella. Kun työntekijä on tyytyväinen, myös asiakas on tyytyväinen. (Martela & Jarenko 2017, 287-288.)

3.2 LaaS-työkalu

Vincit kehitti LaaS:lle oman työkalun. Sen tarkoitus on helpottaa työntekijän itsensä johtamista. Jokaisella työntekijällä on omat tunnukset LaaS-verkkopalveluun, josta voi tilata tarvitsemiaan johtamispalveluita. Työkalun kautta ei ole isoa kynnystä pyytää kehityskeskustelua. Työkalussa saa myös itse valita toteutustavan, kenen kanssa haluaa keskustella asiasta ja haluaako keskustella vaikkapa lounaan yhteydessä vai virallisemmin kahden kesken. (Martela & Jarenko 2017, 293.)

Palveluita voi tilata koko ajan kellon ympäri ja Vincitillä työntekijöille lähetetään muistutusviesti palveluiden tilaamisesta kolmen kuukauden välein. Pyyntöihin vastataan Vincitillä kahden viikon kuluessa. Osa pyynnöistä voidaan merkitä kiireellisiksi, jolloin niihin vastataan heti. Vincitillä on valittavana neljään eri teeman kuuluvia palveluita. Heidän pääteemat ovat: hyvinvointi, oma osaaminen, oma ura ja liiketoiminta. (Martela & Jarenko 2017, 294-295, 300.)

Palvelun tilaamisen ja suorituksen jälkeen kysytään mielipidettä palvelusta. Näin on helpompi seurata, kuinka hyödyllinen palvelu on ollut. Palautteen kautta on helpompi muokata palvelua ja palautetta antaa sekä palveluntarjoaja että tilaaja. Kaikki annetut palautteet näkyvät myös muille palveluntilaajille. (Martela & Jarenko 2017, 301.)

3.2.1 Miten saada työntekijät käyttämään aktiivisesti työkalua?

Vincitin henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen (2018) mielestä tärkeintä on varata aluksi aikaa työkalun käyttämiseen, jotta siitä tulisi rutiini. Kaikkien työntekijöiden täytyy opetella käyttämään sitä, koska kukaan ei ole aiemmin käyttänyt sitä. Sen käyttäminen täytyy kytkeä osaksi yritystä ja sen tavoitteita.

Työntekijöiden kannattaa ajatella LaaS-työkalun käyttäminen itsensä kehittämisen kannalta. Se voi auttaa toteuttamaan tavoitteita ja kehittymään uralla. Esimerkiksi Vincitillä on urakehitykseen liittyviä palveluita. (Pystynen 2018.)

Pystynen (2018) mainitsee myös, että koskaan ei ole ollut tarkoitus, että LaaS-työkalua käytettäisiin paljon ja todella usein. Tarkoituksena on ollut käyttää LaaS-työkalua aina vain tarpeen mukaan.

3.3 Millaisille yrityksille LaaS sopii?

LaaS sopii monenlaisille yrityksille. Yritys voi olla ennestään itseohjautuva tai täysin perinteinen hierarkkinen yritys. Se sopii sekä pienille että isoille yrityksille. Jos yritys on alun perin todella hierarkkinen, kaikilla täytyy olla tahtotila muutokseen, jotta LaaS:n käyttöönotto voi onnistua. Todella hierakkisilla yrityksillä on suurin tarve LaaS:n käyttöönottoon. Jos yritys on jo alun perin itseohjautuva, LaaS tukee itseohjautuvaa ilmapiiriä ja siihen saa apua LaaS-työkalusta. (Pystynen 2018.)

LaaS sopii kaikille yrityksille, jotka haluavat uudistaa johtamistapoja ja niille, jotka kokevat johtamisen kuuluvan kaikille. LaaS pyrkii ymmärtämään tiimiläisiä paremmin yksilöinä ja muuttamaan heitä kohti itseohjautuvuutta. LaaS haluaa olla johtamisessa ajan

tasalla ja se sopiikin sellaisille yrityksille, jotka haluavat olla kartalla tämän ajan johtamisesta, jossa on mukana myös digitaalisia työvälineitä. (Integrata n.d.)

3.4 LaaS:n haasteet

LaaS-työkalu ei ole kenellekään entuudestaan tuttu, joten haasteena on saada kaikki mukaan käyttämään palvelua. Viestintä on todella tärkeää, jotta kaikki tietävät, missä mennään. LaaS pitää tuoda mukaan organisaation tavoitteisiin ja kytkeä prosesseihin. Kaikkien toimijoiden on ymmärrettävä mikä LaaS on ja mihin sillä pyritään. Toimijoilla tarkoitetaan esimerkiksi palveluntarjoajia, esimiehiä ja kaikki eri osastoja. (Pystynen 2018.)

Niissä yrityksissä, jotka ovat ennen olleet todella hierarkkisia, viestintä LaaS:sta on entistä tärkeämpää, koska kaikki pitää saada ymmärtämään mikä LaaS on ja mihin sillä pyritään. Kaikilla pitää olla tahto muutokseen, jotta LaaS:n käyttöönotto voi onnistua. Tärkeää on myös tuoda LaaS jokapäiväiseen työarkeen mukaan. Silloin kaikessa pitää käyttää LaaS:ia eli esimerkiksi kaikki kehityskeskustelut on tilattava LaaS:n kautta, eikä niitä voi sopia muita kanavia pitkin. (Pystynen 2018.)

Yhtenä haasteena voi olla esimiesten roolin muutos, sillä LaaS:n käyttöönoton myötä esimiesten roolit muuttuvat todella paljon. Ennen heillä on voinut olla paljon valtaa ja osa voi kokea LaaS:n käyttöönoton myötä oman vallan menettämisen. LaaS:ssa esimiesten rooli muuttuu enemmänkin valmentavaan rooliin. (Pystynen 2018.)

Pienillä yrityksillä haasteena voi olla se, että LaaS-työkalulle ei ole käyttöä. Pienissä yrityksissä voi olla helpompi kysyä suoraan esimerkiksi omalta esimieheltä kehityskeskustelua eikä tilata sitä LaaS-työkalun kautta. Pienissä yrityksissä kaikki tuntevat kaikki, joten voi tuntua hölmöltä kysyä LaaS:n kautta työkaveria sparraamaan jossakin työtehtävässä. Pienissä yrityksissä olisikin hyvä, jos palveluntarjoajina olisi ulkopuolisia tahoja. (Pystynen 2018.)

Haasteena voi olla myös LaaS:n tuoma suuri vapaus. Se aiheuttaa haasteita niin, että osa jättää tekemättä mitään tai ei osaa pyytää sitä, mitä tarvitsee. Jos itsensä johtaminen ei ole tuttua, voi olla vaikea ottaa ensimmäinen askel kohti sitä, koska ensimmäinen askel on aina hankalin ottaa. Vicitillä tuli ilmi, että osa kaipaa vanhoja toimintatapoja takaisin,

esimerkiksi vuosittaisia sovittuja kehityskeskusteluita. Osa ei pidä muutoksista ja osalle ne taas sopivat. Uuden mallin käyttöönotossa jonkun pitää luopua aina. (Martela & Jarenko 2017, 292-293.)

LaaS:n käyttöönoton myötä työympäristöstä tulee itseohjautuva. Kaikille ei kuitenkaan sovi itseohjautuva ympäristö ja jotkut haluavat edelleen tarkasti ennalta määrätyt tehtävät ja käytännöt. Henkilön pitää olla kiinnostunut työstä, itsensä kehittämisestä ja ottaa paljon vastuuta omasta työstään. Jos nämä eivät ole työntekijälle luonnollisia piirteitä, hän ei viihdy työympäristössä. Koulussa voisi olla myös tarve opettaa näitä piirteitä, jotta ihmiset pärjäisivät tulevaisuuden työympäristöissä. Näitä piirteitä voisi opetella esimerkiksi ryhmätöiden kautta, jolloin jokainen ryhmästä ottaisi vastuuta työstä. (Martela & Jarenko 2015, 180-181.)

3.5 LaaS:n kustannukset

Aluksi voisi luulla, että työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin vastaaminen on kallista. Vincitin mielestä LaaS ei kuitenkaan lisää kustannuksia, vaan se säästää niissä. (Martela & Jarenko 2017, 305.)

Muutamia Vincitin esittämiä väittämiä kustannustehokkuudesta ovat:

Johdolla ei mene LaaS:n myötä niin paljon työaikaa työntekijöiden tarpeita arvailleen. Kaikki ylimääräinen arvailutyö jää pois, kun tiedetään mitä henkilöstö kaipaa. (Martela & Jarenko 2017, 305).

Palveluiden automatisoinnilla on myös mahdollista säästää kustannuksissa. Monia kiinnostaa esimerkiksi myynnin luvut ja Vincit on alkanut pitämään säännöllisiä myynnin lounaita, joihin saavat osallistua kaikki halukkaat. He ovat myös videoineet suosittuja liiketoimintaan liittyviä keskustelutilaisuuksia, joita kaikki saavat halutessaan katsoa. Vincitillä tilattiin paljon ajanhallinnan palveluita, joten he ovat tuoneet sen osaksi projektimallia. (Martela & Jarenko 2017, 305.)

LaaS:n myötä itsensä johtaminen kehittyy henkilöstöllä. Näin kaikki eivät tarvitse johtajaa niin paljon, joten henkilöstö ei ole enää riippuvainen vain johdosta. (Martela & Jarenko 2017, 306.)

Työkalussa näkyvät kirjautuessa kaikki pääteemat. Kun kaikki teemat näkyvät, työntekijä on pakotettu miettimään, miten kaikilla osa-alueilla menee. Työntekijät kiinnittävät tämän avulla enemmän huomiota niihin osa-alueisiin, jotka muuten voisivat jäädä vähemmälle huomiolle. (Martela & Jarenko 2017, 306.)

Palveluvalikossa voi myös olla ulkopuolisten asiantuntijoiden luentoja. Se, joka luennon tilaa, on oikeasti kiinnostunut aiheesta eikä kaikkien tarvitse osallistua luennolle. Näin kaikille ei tarvitse tarjota kaikkea. (Martela & Jarenko 2017, 306.)

3.5.1 LaaS:n hinta yrityksille

LaaS:n hintaan kuuluu johtamispalveluiden kartoitus, palvelumuotoilu ja käyttöönoton opastus (Vincit n.d).

Normaali pilotti maksaa 50 (+/-30) henkilön yritykselle 5000 €. Siihen kuuluu 2-3 työpajaa. Laaja pilotti on tarkoitettu isommille yrityksille, jossa työskentelee 100 henkilöä (+/-50). Laajan pilotin summa on 8000 € ja siihen kuuluu 3-5 työpajaa. Molempien pilottien summa on 3 kuukauden ajalta. (Vincit n.d.)

Pilotin jälkeen hinta määräytyy henkilöstön mukaan. Jokainen käyttäjä maksaa pk-yrityksillä 6 € kuukaudessa. Suuryrityksille ja julkihallinnolle hinta sovitaan erikseen. (Vincit n.d.)

4 CASE REKKI

4.1 Yrityksen esittely

Rekki on perustettu vuonna 2015 Tampereella ja se on vähän käytettyjen merkkivaatteiden verkkokauppa. Rekki ostaa ja myy vähän käytettyjä merkkivaatteita. Toimipiste ja varasto sijaitsevat Tampereella Sarankulmassa. Rekin johtoryhmään kuuluu kolme henkilöä; Bertta Häkkinen, Tatu Sahrman ja Tero Ylönen. Rekki työllistää tällä hetkellä 11 henkilöä. 10 heistä tekee operatiivista toimintaa ja yksi markkinointia. Työntekijöistä on muodostettu kaksi tiimiä, molempiin tiimeihin kuuluu viisi työntekijää.

4.2 Tiimit

Rekillä tiimit otettiin käyttöön syksyllä 2017. Tiimien käyttöönotto ohjasi työntekijöitä itseohjautuvampaan työskentelyyn. Molemmat tiimit ovat yhdenvertaisia, eli niillä on samat työtehtävät vuoroviikoin. Tiimit vastaavat itse työajoistaan ja työn suunnittelusta. Kumpikin tiimi tekee itselleen seuraavaksi viikoksi työvuorot ja tiimeillä on vapaus itse päättää, kuka tekee mitäkin ja missä järjestyksessä. Tiimit ovat siis itseohjautuvia.

Molempien tiimien tehokkuuslukuja seurataan viikoittain pidettävissä tiimipalaverissa. Tiimipalaverien tärkeä tehtävä on pitää kaikki ajan tasalla tiimin asioista ja tehokkuuksista.

4.3 Rekki ja LaaS

Rekillä otettiin käyttöön johtamisfilosofia LaaS maaliskuussa 2018. Työntekijöille esiteltiin silloin, mitä se tarkoittaa ja työkalun käyttö opastettiin. Jo ennen LaaS:n käyttöönottoa Rekillä on ollut avoin johtamistapa eikä johtaminen ole koskaan ollut hierarkkista, vaan kaikkia on pidetty samanarvoisina ja esimiehille on ollut helppo jutella mistä vain.

4.3.1 Rekki ja LaaS-työkalu

Rekillä LaaS-työkalun palveluihin kuuluu neljä eri osa-aluetta. Osa-alueen voi valita oman valinnan mukaan, mitä kaipaa juuri sillä hetkellä. Osa-alueet ovat henkinen ja fyysinen hyvinvointi, joka pitää sisällään palveluita, jotka auttavat voimaan paremmin töissä ja työpaikan ulkopuolella. Esimerkkipalveluita ovat ”kokataan ja syödään yhdessä”, ”liikutaan yhdessä” ja ”koko porukan yhteinen tekeminen”. Lisäksi Rekillä on tiedosto, johon on koottu stressinhallinta ja mindfulness -harjoitteita.

Töissä on mukavaa -osa-alueen alle kuuluu yhteinen aamiainen Rekin tiloissa ja lisäksi voi toivoa juhlien järjestämistä ja tiimihengen parantamista. Tiimihengen vahvistamiseksi voidaan toivoa joitakin johtoryhmän jäseniä auttamaan tai itse järjestää jokin aktiviteetti.

Opin uutta ja kehityn työssäni -tavoitteen alle kuuluu halu kehittyä Rekin ulkopuolella, kehityskeskustelu, mahdollisuus vaihtaa työkaverin kanssa työtehtäviä, työsparraajan hankkiminen vaikkapa päiväksi ja luvut tutuiksi, jossa voi kysellä miten Rekillä menee.

Työmotivaatio ja työn sujuminen -tavoitteen alle kuuluu jo muissakin kategorioissa olleita palveluita, kuten koulutus, tiimihengen kehittäminen ja kehityskeskustelu. Tässä on myös mahdollisuus tilata unelmakartta workshop, jossa tarkastellaan oman elämän tavoitteita ryhmässä.

Kaikkia palveluita voi arvostella, sen jälkeen, kun on tilannut palvelun. Toteutusaika palveluihin voi olla noin kuukausi riippuen palvelusta. Lisätietoihin voi kirjoittaa, jos haluaa palvelun toteutettavan nopeasti. Tällä hetkellä Rekillä LaaS-työkalu on vähäisellä käytöllä ja vain muutama tilattu palvelu on toteutettu. Työkalua tullaan kuitenkin tulevaisuudessa hyödyntämään ja käyttämään enemmän.

4.3.2 Miksi LaaS otettiin käyttöön?

Tavoitteena LaaS:n käyttöönotossa oli johtajuuden vaikuttavuuden lisääminen. LaaS:n taustalla olevan johtamisfilosofian ja ajatuksen ajateltiin sopivan hyvin Rekin tarpeeseen

ja tilanteeseen. Rekillä oli jo ennen LaaS:n käyttöönottoa avoin johtamismalli, joten LaaS vahvisti hyvin jo olemassa olevaa johtamista.

Laas:n avulla työntekijät voivat ottaa enemmän vastuuta, johtaminen on yksilöllisempää ja työntekijät saavat enemmän vapauksia. LaaS:n kautta johtamisen vaikutus on parempi, koska silloin voidaan johtaa jokaista työntekijää yksilöllisesti eikä tarjota kaikille samaa.

Rekillä yrityksen kasvaessa myös henkilöstö kasvaa jatkuvasti. Rekin johtoryhmä halusi, että johtamismalli ja -ajatus on perinteisestä poikkeava ja haluttiin, että se on aktiivinen, osallistava ja työntekijöitä kehittävä. LaaS tukee näiden toteutumisessa. Aluksi LaaS:n soveltuvuutta kokeiltiin Rekillä ja sen huomattiin soveltuvan hyvin yritykseen, joten sen käyttöä jatkettiin.

LaaS:n käyttöönoton myötä johtoryhmä toivoi, että Rekillä lisääntyisi työntekijöiden vastuunkanto, aloitteentekokyky ja -halu, yksilönvapaus ja itseohjautuvuus. Rekin johto saisi LaaS-työkalusta avun johtamiseen eikä johtaminen tapahtuisi sokkona. Tällä hetkellä on vaikea sanoa, onko LaaS vaikuttanut Rekillä niin kuin on toivottu, koska malli on ollut vasta vähän aikaa käytössä, mutta johtoryhmän mielestä oikeaan suuntaan ollaan menossa.

4.3.3 Mistä syntyi tarve LaaS:n käyttöönottoon?

Rekin johtoryhmä huomasi, että työntekijöillä on erilaiset taustat eli lähtötiedot ja koulutustaustat poikkeavat toisistaan paljon. Myös oppimismennopeus, -kyky ja -taipumus ovat erilaisia. Työntekijöiden luonteet ja muut taipumukset eroavat toisistaan todella paljon. Näiden edellä mainittujen asioiden takia kaikilta ei voi odottaa samaa ja samoja lopputuloksia. Tämän kautta huomattiin, että LaaS tukisi paljon erilaisia ihmisiä johtaessa. LaaS:n kautta työntekijät saivat itse vaikuttaa siihen, miten heitä johdetaan ja mitä he tarvitsevat johtamiselta.

4.3.4 Muutokset ennen ja jälkeen LaaS:n

Johtoryhmän mukaan on vaikea arvioida, mikä on ollut juuri LaaS:n aiheuttamaa muutosta. Tällä hetkellä Rekillä ollaan menossa koko ajan oikeaan suuntaan johtamisessa ja se on kehittynyt LaaS:n käyttöönoton myötä. Nyt kaikki ovat huomanneet LaaS-työkalun, mutta ei välttämättä muita LaaS:n liittyviä asioita. Esimerkiksi työtapojen muuttaminen muuttuu aina hitaasti eikä samaan aikaan työkalun käyttöönoton kanssa. Tavoitteena kuitenkin on, että LaaS:n käyttöönotto ei aiheuta isoa muutostilaa, vaan sen käyttöönotto sujuisi huomaamattomasti. Työntekijöiden ei tarvitse huomata selkeää muutosta ennen ja jälkeen.

Nyt työntekijät ovat kuitenkin tarttuneet tekemiseen eri tavalla eivätkä odota ohjeita annettuna. Ennen vain muutama työntekijä toimi näin, kun taas nyt suurin osa työntekijöistä ohjautuu itse työtehtäviin. Kaikki johtoryhmästä olivat sitä mieltä, että tämä on lyhyt aikaväli mitata merkittäviä muutoksia ennen ja jälkeen LaaS:n käyttöönoton.

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehdään laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutetaan viikoilla 39 ja 40. Jokaista työntekijää haastatellaan luottamuksellisesti erikseen. Kaikki haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitukset tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Haastattelupäivät ja -ajat on sovittu etukäteen ja haastateltavat tietävät haastattelun aiheen.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Se valittiin, koska silloin pääsee syvemmälle asioiden käsittelyssä kuin kyselylomakkeella. Haastattelussa on helpompi kysyä tarkentavia ja lisäkysymyksiä. Haastattelu on myös paljon joustavampi, koska ryhmähaastattelussa joidenkin voi olla vaikea tuoda esille omia mielipiteitään ja yksilöhaastattelussa pääsee syvemmälle yhden ihmisen kanssa kerrallaan.

Haastattelut suoritetaan paikan päällä yrityksessä työpäivän aikana. Tutkimuksessa ei toteutettu testihaastatteluita. Kysymykset on pyritty muotoilemaan niin, että niihin ei voi vastata vain kyllä tai ei. Haastatteluun osallistuu kaikki 10 työntekijää. Haastateltavat ovat iältään 19-27-vuotiaita. Haastattelut jaettiin kolmelle päivälle, jotta se vaikuttaisi mahdollisimman vähän työrytmiin. Haastattelut pidettiin 28.9., 1.10. ja 2.10. Ennen haastattelua haastateltaville esiteltiin aihe ja kerrottiin mitä LaaS tarkoittaa. Haastattelujen jälkeen nauhoitteet litteroidaan, jonka jälkeen aloitetaan analysointi.

5.3 Vastauksien purku

Ensimmäinen kysymys oli, kuinka kauan olet työskennellyt Rekillä. Kaikki haastateltavat ovat olleet Rekillä neljästä kuukaudesta puoleentoista vuoteen töissä. Suurin osa haastateltavista on ollut noin vuoden töissä Rekillä.

LaaS-aiheiset kysymykset:

Toinen kysymys koski palveluiden tilaamista LaaS-työkalusta. Kaikki ovat tilanneet palveluita suhteellisen vähän. Kaksi vastaajista ei ole ikinä tilannut palvelua ja suurin osa on tilannut muutaman. Eniten palveluita tilannut haastateltava oli tilannut 5 palvelua. Kaikki tilaukset on tehty heti palvelun käyttöönoton jälkeen maaliskuussa, eikä palveluita ole tilattu nyt kuukausiin.

Muutama koki hankalaksi kirjautua palveluun suoraan kysymisen sijaan. Kirjautumista hankaloitti tunnuksien muistaminen sekä se, että työkalusta ei ole mobiilisovellusta. Yksi vastaajista koki hankalaksi, että ei ole sovittu yhteistä aikaa, jolloin palvelua käytettäisiin, joten häneltä palvelun käyttö on unohtunut kokonaan.

Kolmas kysymys käsitteli työnteon muuttumista LaaS:n käyttöönoton myötä. Kuusi kymmenestä vastaajasta vastasi, että LaaS:n käyttöönotto ei ole muuttanut mitenkään työtä. Yksi vastaajista ei ymmärrä, miksi LaaS on otettu käyttöön, koska yrityksen ilmapiiri on muutenkin avoin ja kaikkea voi kysyä suoraan, eikä tarvitsisi käyttää LaaS:n sovellusta välikätenä. Muut, jotka vastasivat, että LaaS ei ole muuttanut työtä lisäsivät, että jo ennen LaaS:n käyttöönottoa oli vaikutteita LaaS:sta eikä ole tapahtunut mitään radikaalia muutosta. Yksi vastaajista kertoi olevansa kuitenkin tyytyväinen, että LaaS on käytössä, vaikka se ei työnteossa selkeästi näykään.

Neljä vastaajista huomasi LaaS:n muuttaneen työtä. Yksi vastaajista mainitsi vastuualueiden jakamisen, itsenäisemmän ilmapiirin ja, että LaaS:n käyttöönotto on antanut itsevarmuutta, oma-aloitteisuutta ja kehittänyt vastuunkantoa. Toinen, joka kertoi LaaS:n vaikuttaneen työhön mainitsi että, palvelun järjestämisen jälkeen hän on lähentynyt niiden kanssa, jotka osallistuivat järjestettyyn palveluun ja heidän kanssaan oli myös entistä helpompia ja avoimempia työskennellä. Yksi mainitsi myös motivaation lisääntymisen alussa, mutta nyt se on hiipunut, koska LaaS on jäänyt taka-alalle.

Neljäs kysymys koski merkittävintä muutosta LaaS:n käyttöönoton yhteydessä. Tätä kysymystä ei voitu kysyä kahdelta työntekijältä, koska he eivät olleet Rekillä töissä ennen LaaS:n käyttöönottoa. Puolelta vastaajista ei tullut mitään merkittävää muutosta mieleen ja yksi kommentoikin, että pitäisi käyttää sovellusta aktiivisemmin. Muutokset, jotka tu-

livat esille, olivat työorientoitumisen muuttuminen, ihmisten ottaminen huomioon yksilöinä, työporukan tiivistyminen ja se, että on tehty entistä enemmän asioita myös työpaikan ulkopuolella. Yksi vastaajista kertoi, että johtoryhmää kiinnostaa oikeasti Rekin kulttuuri ja he ovat valmiita panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin.

Kaksi haastateltavaa eivät voineet vastata yllä olevaan kysymykseen, joten heiltä kysyttiin, miten Rekillä johtaminen eroaa verrattuna edellisiin työpaikkoihin. Toinen vastaajista kertoi, että Rekillä johtaminen eroaa paljon edellisistä työpaikoista ja Rekillä pitää itse olla oma-aloitteinen työtehtävien tekemisessä, koska kukaan ei tule käskemään mitä pitää tehdä tai milloin. Omasta työstä pitää ottaa suurempi vastuu ja kaikki olettavat, että työt hoidetaan hyvin, vaikka kukaan ei käske, mitä pitää tehdä. Toinen vastaajista ei oikein osannut vastata ja toivoi, että LaaS:ia tuotaisiin enemmän esiin esimerkiksi palaverissa.

Viides kysymys käsitteli LaaS:n esiin tulemistä työssä. Suurin osa kertoi LaaS:n tulevan esiin jotenkin työssä. Kolme vastaajista kertoi, että ei koe, että LaaS näkyisi työarjessa. Neljän vastaajan mielestä LaaS näkyy työarjessa niin, että on paljon vastuuta ja vapautta työskennellä miten haluaa, työ on todella itseohjautuvaa ja avoimuus työpaikalla on jatkopäiväistä, esimerkiksi yhteisten nopeiden aamupalavereiden kautta. Aamupalaverissa käsitellään kaikkien työtehtävät ja omat tavoitteet sille päivälle. Esimerkiksi näiden kautta on helppo kontrolloida ja miettiä omaa työtä. Yhden vastaajan mielestä LaaS tulee esiin työnteossa niin, että on paljon yhteisiä kahvitteluja ja juhlia. Kaksi vastaajista mainitsee, että ei ajattele, että LaaS tulisi jotenkin esiin työnteossa, koska ilmapiiri on ennenkin ollut yhtä avoin eikä ole suurta muutosta entiseen.

Kuudes kysymys koski johtamistarpeiden täyttymistä. 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että LaaS vastaa heidän omia johtamistarpeitaan. Vastaajat pitivät siitä, että työn tekeminen on itsenäistä. Kolme vastaajista haluaisi, että sovelluksen käyttö olisi aktiivisempaa sekä työntekijöiden että johdon puolelta. 30% vastaajista ei osannut sanoa vastaako LaaS heidän tarpeitaan, mutta he olivat kuitenkin sitä mieltä, että LaaS on parempi kuin ei mitään. Yksi vastaajista koki, että LaaS ei vastaa omia tarpeita, koska ei tarvitse välikättä johtamiseen, koska esimerkiksi kehityskeskustelu on helppo pyytää ilman LaaS-työkaluakin.

Seitsemäs kysymys käsitteli sitä, mitä odotuksia työntekijöillä oli LaaS:sta. Kaikilla oli erilaisia odotuksia LaaS:n suhteen. Kolmella ei ollut ollenkaan odotuksia, koska eivät

tienneet asiasta ennalta mitään eivätkä oikein ymmärtäneet mitä LaaS tarkoittaa ja he olivat enemmänkin hämmentyneitä. Suurin osa kuitenkin odotti, että sovelluksen käyttö olisi aktiivista sekä työntekijöiden että johtoryhmän puolesta ja että työporukasta tulisi yhteisempi ja työilmapiiri paranisi entisestään.

Itseohjautuvuuteen liittyvät kysymykset:

Kahdeksas kysymys käsitteli ohjauksen tarvetta työssä. Kolme vastaajista kertoi olevansa helposti itseohjautuvia, eivätkä tarvitse paljoa apua. Puolella vastaajista oli vain alussa tarve ohjaukseen, jonka jälkeen, kun heille on selvää, miten tehdään, he ohjautuvat itse. Yhdelle liika ohjaaminen oli ärsyttävää ja yksi vastaajista mainitsi myös, että jos apua on helposti saatavilla, hän kyselee ja varmistelee asioita liikaa, mutta tarvittaessa, jos apua ei ole saatavilla, hän selviää myös yksin.

Yhdeksäs kysymys koski sitä, että saako tehdä työnsä niin kuin haluaa. Kaikki vastaajista vastasivat, että he saavat tehdä työnsä niin kuin he haluavat. Muutama kuitenkin kaipaa myös toisen mielipidettä työn tekemiseen. Yksi vastaajista mainitsi ergonomian puutteen joissakin työtehtävissä.

Kymmenes kysymys oli, saako vaikuttaa itse tarpeeksi työn sisältöön ja millä tavalla. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että he saavat vaikuttaa tarpeeksi oman työn sisältöön. Kaikki vastaajista mainitsivat myös, että työvuorojen sopiminen ja mielenkiinnon kohteiden mukaan jakaminen on todella helppoa. Muutamalta vastaajalta tuli ilmi, että haluamiaan työvuoroja on myös helppo toivoa ja kaikkien mielipiteet otetaan huomioon tiimissä.

Vastuunkantoon liittyvät kysymykset:

Yhdestoista kysymys käsitteli vastuunkannon luonnollisuutta työntekijöillä. Kuusi vastaajista kertoi vastuunkannon olevan todella luonnollista itselleen. Yksi vastaajista lisäsi vielä vastaukseensa, että haluaa tehdä kaiken aina niin hyvin kuin mahdollista ja ottaa vastuuta ehkä joskus liikaakin. Kolme vastaajista kertoi vastuunkannon luonnollisuuden riippuvan tilanteesta; jos vastuu on iso, he eivät mielellään ota sitä itselleen, mutta tutuissa ja pienemmissä asioissa he ottavat mielellään vastuuta. Yhdelle vastaajista vastuunkanto

ei ole luonnollista, mutta työskennellessään Rekillä hän on oppinut ottamaan sitä paljon eikä enää arastele niin paljoa vastuun ottamista.

Kahdestoista kysymys kartoitti kuinka mielellään työntekijät ottavat vastuuta. Kahdeksan vastaajista ottaa mielellään vastuuta ja tykkää vastuunkantamisesta. Myös haastateltava, joka vastasi edelliseen kysymykseen, että vastuunkanto ei ole luonnollista, ottaa kuitenkin mielellään vastuuta, koska hän on alkanut pitää siitä enemmän ja enemmän. Loput vastaajista vastasivat, että ottavat mielellään vastuuta, jos tehtävä on tuttu.

Kolmastoista kysymys koski vastuun määrää Rekillä. Kahdeksan vastaajista kertoi olevansa tyytyväinen omaan vastuun määrään Rekillä. Yksi vastaajista oli jopa hieman sitä mieltä, että hänellä on liikaa vastuuta, mutta oli kuitenkin tyytyväinen tämän hetkiseen tilanteeseen. Yksi vastaajista mainitsi haluavansa kuitenkin lisää vastuuta, kun hän on ollut töissä kauemmin. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että työntekijällä ei riitä aika oman vastualueen hoitamiseen. Hän on jopa omalla ajalla hoitanut vastuualuettaan, koska ei ole sovittu, kuinka paljon saa käyttää aikaa vastualueen kehittämiseen. Häntä harmitti, että ei ole tarpeeksi aikaa, koska osaamista ja halua riittäisi kehittämiseen. Yksi vastaajista mainitsi haluavansa hieman lisää vastuuta ja hän haluaisi käyttää enemmän esimerkiksi taloushallinnon osaamistaan Rekillä.

Aloitteen tekemiseen liittyvät kysymykset:

Viimeiset kysymykset koskivat aloitteen tekemistä. Neljästoista kysymys koski sitä, kuinka usein työntekijät saavat tehdä päätöksiä itsenäisesti. Yhdeksän vastaajista vastasi tekevänsä itsenäisiä päätöksiä todella usein, päivittäin tai monta kertaa päivässä. Yksi vastaajista kertoi, että saa päättää itse noin puolesta asioista ja toisen puolen asiat on ennalta määrätty. Moni mainitsi, että oman työn aikataulutus on usein itse päätettävissä, esimerkiksi mihin aikaan tulee töihin ja mihin aikaan pitää tauot.

Seuraava kysymys koski yleistä mielipidettä aloitteen tekemisestä. Kaikki olivat sitä mieltä, että aloitteen tekeminen on tärkeää ja todella hyvä asia. Muutama vastaajista mainitsi, että on todella hyvä, että työntekijöille annetaan Rekillä mahdollisuus avata suunsa ja tehdä itse aloitteita eivätkä kaikki päätökset tule ylhäältä päin. Yksi vastaajista mainitsi olleensa aiemmin töissä vain isoissa firmoissa, eikä silloin ollut niin sitoutunut yritykseen, koska ei saanut vaikuttaa oikein mihinkään asioihin. Nyt kuitenkin Rekillä vastaaja

on todella sitoutunut työskentelemään ja aloitteiden kautta kehittämään koko Rekin toimintaa.

Kuudestoista kysymys koski sitä, kuinka luontevaa aloitteen tekeminen on työntekijöille. Viidelle vastaajista aloitteen tekeminen on luontevaa. Muutama oli hieman epävarma aloitteen tekemisestä, jos ei ole varma asiasta. Kahdelle aloitteen tekeminen ei ennen ollut luontevaa eikä helppoa, mutta nyt avoimessa työpaikassa työskenneltyään oma-aloitteisuus alkaa tulla luonnostaan.

Viimeinen kysymys koski aloitteen tekemistä Rekillä työtehtävien nopeuttamiseksi tai parantamiseksi. Seitsemän vastaajista tekee mielellään aloitteita työtehtävien nopeuttamiseksi ja parantamiseksi. Loput vastaajista tekisivät, jos tulisi ideoita. Yksi oli myös tietoinen, että ei ehkä tee tarpeeksi aloitteita.

6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tarkastelen saatuja tuloksia ja analysoin niitä. Tässä kappaleessa on myös tutkimuksen perusteella saadut johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

6.1 Tulosten tarkastelu ja analysointi

LaaS

Haastatteluun vastanneet ovat tilanneet palveluita todella vähän LaaS-työkalusta. Tämä voi johtua siitä, että pienissä yrityksissä on helppo kysyä suoraan eikä siihen ole tarvetta käyttää työkalua, kuten Pystynenkin (2018) kommentoi tämän olevan yksi pienyritysten haasteista. Vastaajat kertoivat, että kirjautuminen ja ajankäyttö palvelun tilaamiseen tuntuvat hankalalta. Ristiriitaista on kuitenkin se, että suurimman osan mielestä LaaS-työkalu on tarpeellinen, heidän mielestään hyvä idea ja sitä toivotaan käytettävän enemmän. Uusimmat työntekijät kommentoivat, että heille oli esitelty LaaS-työkalu suppeasti, joten sekin on vaikuttanut palveluiden tilaamiseen. Heillä ei ollut tietoa mihin LaaS-työkalulla halutaan vaikuttavan ja miksi sellainen on käytössä. Toisaalta LaaS-työkalun käytön vähäisyys voi johtua siitä, että sen käyttöön ei ole ollut tarvetta. Pystysen (2018) mielestä LaaS:ia pitäisi käyttää ainoastaan silloin, kun siihen on tarve.

Haastatteluista selvisi, että LaaS:n käyttöönotto ei näy jokapäiväisessä työssä eikä se ole radikaalisti muuttanut työtä. Tähän voi vaikuttaa se, että Rekillä oli jo ennen LaaS:n käyttöönottoa avoin johtamistapa. Rekillä ei ole koskaan ollut hierarkkista johtamistapaa eli, että ylhäältä alas käskettäisiin mitä pitää tehdä. Osa vastaajista mainitsi motivaation kasvaneen, työporukan lähentyneen ja saaneensa enemmän vastuuta ja vapautta. Johtoryhmä mainitsi juuri näitä asioita syiksi, miksi Rekillä otettiin LaaS käyttöön.

Kuusi vastaajista kertoi, että LaaS vastaa hyvin heidän johtamistarpeitaan. Kaksi ei osannut vastata, yksi vastasi ”toisaalta kyllä ja toisaalta ei” ja yksi vastasi, että se ei vastaa omia tarpeita. Rekillä on töissä hyvin luovia ja itseohjautuvia henkilöitä, joten heille varmasti sopii avoin johtamistapa ja se, että saa itse vaikuttaa paljon työn organisointiin ja sisältöön.

Itseohjautuvuus, vastuunkanto ja aloitteen tekeminen

Haastatteluista kävi ilmi, että suurin osa työntekijöistä ohjautuu itse tai tarvitsee alussa vain sysäyksen ohjautumiseen. Kuten Martela ja Jarenko (2017, 12) mainitsevat, henkilö ei voi olla itseohjautuva, ellei hänellä ole tarpeeksi osaamista. Tämän takia Rekillä työntekijät tarvitsevat ensin riittävän osaamisen ja sen jälkeen he voivat ohjautua itse.

Kaikki työntekijöistä vastasivat haastatteluissa, että saavat tehdä työnsä haluamallaan tavalla tai ainakin osan työstä ja vaikuttaa tarpeeksi oman työnsä sisältöön. On tärkeää, että työntekijät saavat itse vaikuttaa omaan työhönsä, jotta motivaatio ja mielekkyys säilyvät. Martelan ja Jarenkon (2015, 165) mukaan hollantilaisessa Buurtzorg-yrityksessä kaikki saavat tehdä työnsä juuri niin kuin haluaa. Se on ollut yksi yrityksen kulmakivistä ja yritys on kasvanut todella nopeasti ja ollut monesti Hollannin paras yritys.

Vastauksissa tuli ilmi, että suurin osa ottaa mielellään vastuuta ja melkein kaikkien mielestä vastuun määrä on hyvä. Johtoryhmän toiveena oli, että vastuuta otettaisiin enemmän. Vastuunottoon on kuitenkin pakottanut kaikkien työtehtävien vastuiden jakaminen työntekijöiden kesken. Tämä on siis merkki siitä, että johtajuus on monikollista, koska työtehtävät on jaettu osaamisen mukaan (Surakka 2018, 20-21). Surakka (2018, 20-21) mainitsee myös, että monikollinen johtajuus toimii vain, jos työntekijät tekevät itsenäisesti päätöksiä, kehittävät toimintaa ja pyrkivät ratkaisemaan ongelmia. Haastatteluissa työntekijät kertoivat saavansa itse tehdä paljon päätöksiä työhön liittyen ja kehittävänsä mielellään toimintaa. Voidaan siis päätellä, että monikollinen johtajuus toimii Rekillä.

Haastattelussa kävi ilmi, että kaikilla työntekijöillä on sopiva määrä vastuuta, mutta heillä ei välttämättä ole aikaa vastualueen kehittämiseen. Jos vastuut jaetaan ja jokaisen vastuulla on tietty alue, pitäisi olla aikaa kehittää ja hoitaa vastuualueeseen liittyviä asioita.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa haluttiin tutkia, miten LaaS on vaikuttanut työyhteisössä ja onko se lisännyt työntekijöiden itseohjautuvuutta, aloitekykyä ja vastuunkantoa. Tarkoituksena oli

saada myös tietää, kannattiko LaaS ottaa käyttöön. Johtoryhmä toivoi, että LaaS:n käyttöönotto ei näy selkeästi, vaan sen käyttöönotto sujuu huomaamattomasti, jolloin työntekijät eivät koe isoa ja selkeää muutosta.

Tutkimustulosten perusteella selvisi, että LaaS:n käyttöönotosta on ollut hyötyä, koska osa työntekijöistä koki, että sen käyttöönoton myötä työyhteisö on lähentynyt ja on helpompi olla toisten seurassa. LaaS:n käyttöönoton jälkeen on järjestetty paljon erilaisia aktiviteetteja, kuten kahvihetkiä, esimerkiksi syntymäpäivien kunniaksi. LaaS:n kautta järjestetyt aktiviteetit ovat lähentäneet työyhteisöä. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että LaaS vastaa heidän johtamistarpeitaan. Tutkimustulosten perusteella kävi ilmi, että toivotaan aktiivisempaa käyttöä LaaS-työkalussa sekä työntekijöiden että johdon puolelta.

Johtoryhmän haastattelun perusteella toivottiin, että LaaS:n käyttöönotto ei näy selkeänä ja isona muutoksena vaan sen käyttöönotto sujuu huomaamattomasti ja lopputuleman tulokset näkyvät. Tutkimustulosten perusteella se on toteutunut, koska suurin osa työntekijöistä kokee, että LaaS:n käyttöönotto ei ole muuttanut suuresti jokapäiväistä työtä. Puolelta työntekijöistä ei myöskään tullut mieleen mitään merkittävää muutosta. Se voi johtua siitä, että jo ennen LaaS:ia Rekillä oli avoin ja itseohjautuva ilmapiiri.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Rekillä työskentelee itseohjautuvia, vastuuntuntoisia ja oma-aloitteisia työntekijöitä. Osalle työntekijöistä nämä ominaisuudet ovat kehittyneet Rekillä. On mahdollista, että LaaS on osaltaan vaikuttanut työntekijöiden itseohjautuvampaan otteeseen, mutta samalla otettiin käyttöön myös tiimit ja luovuttiin siitä, että toimitusjohtaja Bertta tekee esimerkiksi työvuorot ja ohjaa työntekijöitä.

Haastatteluissa toistui useasti, että työntekijät haluaisivat käyttää työkalua enemmän ja se on heidän mielestään kiinnostava. Työkalun käyttö koettiin vaikeaksi, joten johto voisi kannustaa työntekijöitä enemmän työkalun käyttämiseen.

6.3 Kehitysehdotukset

Moni koki kirjautumisen tietokoneella LaaS-työkaluun hankalaksi, joten tulevaisuudessa voisi olla mobiilisovellus työkalulle. Tämä helpottaisi palveluiden tilaamista ja nopeuttaisi työkalun käyttöä. Kaikki käyttävät paljon puhelinta työpäivänkin aikana, joten voisi olla parempi, jos työkalu olisi myös puhelimessa.

Ongelmana koettiin myös työkalun käyttö. Työkalua voisi käyttää Pystysen (2018) ehdottamien asioiden mukaan eli varata aikaa työkalun käyttöön ja kertoa siitä työntekijöille miksi se on käytössä. Palveluita voisi kehittää enemmän juuri Rekille sopiviksi ja ottaa mukaan myös ulkopuolisia palveluntarjoajia. Rekillä haasteena oli myös se, että työkalun käyttämiselle ei ole yhteistä aikaa. Työkalua voisi käyttää esimerkiksi joka toinen viikko viikkopalaverin yhteydessä. Silloin työkalun käyttämiselle olisi yhteinen aika ja se tulisi kaikille tutuksi. Uusille työntekijöille työkalu oli todella vieras, eli LaaS:n voisi tuoda osaksi perehdytystä. Rekki järjestää satunnaisesti koulutuksia työntekijöille. Niissä voisi paneutua LaaS-filosofiaan vielä tarkemmin, jotta kaikille työntekijöille olisi selvää, mitä se tarkoittaa.

Tällä hetkellä LaaS-työkalu ei ole aktiivisesti käytössä työntekijöiden eikä johdon osalta. Johto voisi kannustaa enemmän työkalun käyttämiseen. Esimerkiksi Tuloksella, Integralla ja Vincitillä on käytössä nappi ”en tarvitse tällä hetkellä palveluita” ja heidän työntekijöilleen lähetetään säännöllisesti muistutusviesti sähköpostiin, jossa kehoitetaan tilaamaan jokin johtamispalvelu tai kertoa, että tällä hetkellä ei tarvitse mitään.

Haastatteluissa tuli esiin myös vähäinen aika omalle vastuualueelle. Johto voisi kertoa työntekijöille, kuinka paljon aikaa saa käyttää oman vastuualueen kehittämiseen. Rekki kasvaa koko ajan, joten on tärkeää, että kaikkia työtehtäviä ja prosesseja kehitetään koko ajan paremmiksi.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia johtamisen vaikuttavuutta Rekillä LaaS:n käyttöönoton myötä. Uusi johtamisfilosofia otettiin käyttöön maaliskuussa 2018 ja haluttiin tutkia oliko se kannattavaa. Kaikkia työntekijöitä haastateltiin yksitellen luottamuksellisesti haastattelurungon avulla. Työntekijöiltä kysyttiin LaaS:n käyttöönoton myötä tulleista muutoksista, itseohjautuvuudesta, vastuunkannosta ja aloitteen tekemisestä.

Työ koostuu teoria- ja tutkimusosuudesta. Alussa käsiteltiin miten johtaminen on muuttanut kohti itseohjautuvampaa mallia, jonka jälkeen käsiteltiin Vincit LaaS -johtamisfilosofia. Tutkimusosuudessa purettiin vastaukset, jonka jälkeen käsiteltiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen eli kvalitatiivinen ja tiedonkeruumenetelmä oli haastattelu.

Päätuloksina voidaan todeta, että LaaS-työkalun käyttö on vähäistä ja sen käyttöä pitäisi lisätä, koska työntekijöillä on kiinnostusta siihen. LaaS ei näy selkeästi isona muutoksena, joka on hyvä asia. Voidaan todeta myös, että suurin osa Rekillä työskentelevistä henkilöistä on itseohjautuvia, vastuunkantoisia ja aloitteen tekeviä. LaaS-johtamisfilosofia on tulosten perusteella toiminut hyvin ja on ollut kannattavaa ottaa se käyttöön, koska LaaS vastasi suurimman osan johtamistarpeisiin.

Uskon, että tutkimus on onnistunut ja Rekillä saatiin varmuus LaaS:n sopivuudesta työyhteisöön. Tutkimuksessa saatiin uutta tietoa siitä, miten työntekijät kokevat johtamisen Rekillä. Yleinen mielipide aloitteen tekemisestä -kysymys aiheutti jonkin verran hämmennystä ja jälkeinpäin mietittynä sen olisi voinut jättää kokonaan pois. Haastatteluun olisi voinut lisätä kysymyksen ”mitä palveluja haluaisit Rekillä olevan LaaS-työkalussa?” Tällä kysymyksellä olisi voitu kartoittaa työntekijöiden mielenkiinnonkohteita työkalussa. Muuten mielestäni haastattelu oli onnistunut ja siinä saatiin hyvin vastauksia. Haastattelu oli oikea valinta aineistonkeruumenetelmäksi.

Tutkimus on pyritty tekemään puolueettomasti ja luotettavasti, vaikka opinnäytetyön tekijä on itse työskennellyt Rekillä koko ajan. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt käsittelemään aihetta ulkopuolisena, mutta koska hän on kuitenkin osa Rekin työyhteisöä, osa

haastateltavista voi kokea epämiellyttäväksi vastata kysymyksiin haastattelussa ja kertoa kritiikistä.

LaaS on ollut Rekillä vain vähän aikaan käytössä, joten kaikki vaikutukset eivät välttämättä näy näin lyhyellä aikavälillä. Opinnäytetyössä oli nopea aikataulu, joten kaikki vaikutukset eivät välttämättä tule esille työssä. Luotettavuutta lisää kuitenkin se, että kaikkia työntekijöitä haastateltiin. Se lisää myös luotettavuutta, että työntekijät haastateltiin yksitellen.

Haastatteluissa haasteena ilmeni, että osalle työntekijöistä oli epäselvää, mitä LaaS tarkoittaa. Haastattelun alussa esittelin lyhyesti haastateltaville, mitä LaaS tarkoittaa. Vastauksista kävi ilmi, että haastateltavat eivät olleet sisäistäneet sen tarkoitusta ja ydinajatusta. Olisi voitu saada selkeämpiä tuloksia ja johtopäätöksiä, jos kaikille olisi ollut selvää, mitä LaaS tarkoittaa. Tästä voidaan päätellä, että tutkimuksen vastauksiin on mahdollisesti vaikuttanut työntekijöiden tietämättömyys LaaS:sta. Toisaalta on hyvä, että tutkimus ei osoittanut tapahtuneen radikaaleja muutoksia, sillä LaaS:n haluttiin alun perinkin sulautuvan hyvin työyhteisöön.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi itseohjautuvien tiimien soveltuvuus Rekillä. Tiimit ovat Rekillä isossa merkityksessä ja he saavat tehdä paljon itsenäisiä päätöksiä. Voisi myös tutkia, mistä palveluista Rekin työntekijät ovat kiinnostuneet. Tämän tutkimuksen voisi toistaa esimerkiksi vuoden päästä, jos yrityksessä on vielä samat työntekijät. Näin voisi vertailla tuloksia ja onko jokin muuttunut vuoden sisällä. Uudessa tutkimuksessa voisi tulla erilaisia näkemyksiä, jos kaikille on selvää mikä LaaS on ja mihin sillä pyritään.

LÄHTEET

- Erikson, T. 2018. Idiootit ympärilläni. Kuinka ymmärtää muita ja itseään. Atena Kustannus Oy.
- Forma, P. 2017. Muuttuva työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen. Kirjoitus Kevan blogissa 8.5.2017. Luettu 6.9.2018. <https://www.keva.fi/blogi-kirjoitukset/muuttuva-tyohyvinvoinnin-ja-tyokyvyn-johtaminen/>
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Häkkinen, B. 2018. Haastattelu 12.9.2018. Haastattelija Forsgård, K. Tampere.
- Integrata. N.d. Palveleva johtaminen. Luettu 26.10.2018. <https://www.integrata.fi/palvelut/laas/>
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Karlöf, B. & Helin, Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.
- Kuitunen, M. 2017. Johtamisessa on kolme tekijää – yksi ylitse muiden. Kirjoitus Mikko Kuitusen blogissa 18.4.2017. Luettu 20.10.2018. <https://blog.kauppalehti.fi/viivanalla/johtamisessa-on-kolme-tekijaa-yksi-ylitse-muiden>
- Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations. Belgia: Nelson Parker.
- Leppänen, M & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Alma Talent Oy. [https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#kohta:JOHDA\(\(20\)IH-MIST\(\(c4\)\(\(20\)Psykologiaa\(\(20\)johtajille\(\(20](https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/FABBBXXTBBAEC#kohta:JOHDA((20)IH-MIST((c4)((20)Psykologiaa((20)johtajille((20)
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Pystynen, J. Vincer Oy henkilöstöjohtaja. 2018. Haastattelu 24.10.2018. Haastattelija Forsgård, K. Tampere. Puhelinhaastattelu.
- Rantanen, S. 2016. Johtamisen kuumimmat trendit vuonna 2016. Kirjoitus Yrittäjät -blogissa 9.3.2016. Luettu 6.9.2018. <https://www.yrittajat.fi/blogit/yrittajan-ytimesta/johtamisen-kuumimmat-trendit-vuonna-2016>.
- Sahrman, T. 2018. Haastattelu 12.9.2018. Haastattelija Forsgård, K. Tampere.
- Salminen, J. 2014. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.

Sarkkinen, M. 2016. Ohjelmistoyrityksessä johtamiset voi räätälöidä itselleen sopivaksi. Kirjoitus Työpiste verkkolehden blogissa 11.10.2016. Luettu 3.9.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/ohjelmistoyrityksessa-johtamisen-voi-raataloida-itselleen-sopivaksi/>.

Sihtola-Solatie, P. N.d. Esimiesrooli – Tarvitaanko sitä enää? Kirjoitus HR4 blogissa. Luettu 29.10.2018. <https://hr4.fi/esimiesrooli-tarvitaanko-sita-ena/>

Siikaniva, J. 2017. Personoitu johtaminen säästää aikaa ja resursseja. Kirjoitus Tuloksen blogissa 6.4.2017. Luettu 3.9.2018. <https://www.tulos.fi/artikkelit/personoitu-johtaminen-saastaa-aikaa-ja-resursseja/>.

Spiik, K. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.

Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus – Pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.

Sutinen, M. & Kuitunen, M. 2018. Mahtava moka. Helsinki: Alma Talent. E-kirja: [https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/JABBXXBTABDED#kohta:MAHTAVA\(\(20\)MOKA\(\(20](https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/JABBXXBTABDED#kohta:MAHTAVA((20)MOKA((20)

Tassberg, R. 2018. Johtaminen palveluna? LaaS – Leadership as a Service. Kirjoitus Medium blogissa 3/2018. Luettu 14.10.2018. <https://medium.com/@roope.tassberg/johtaminen-palveluna-4e693eb9c4c8>

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen liikekirjat.

Vincit. N.d. Vincit LaaS asiakkaaksi? Luettu 6.9.2018. https://www.vincit.fi/wp-content/uploads/2017/09/VincitLaaS_hinnasto.pdf.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Ylönen, T. 2018. Haastattelu 12.9.2018. Haastattelija Forsgård, K. Tampere.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake työntekijöille

Johdanto: Laas johtamisfilosofia kattaa kaikki johtamisen muutokset, ei vain verkossa olevaa työkalua. LaaS:n tarkoitus on ohjata työntekijöitä itseohjautuviksi, vastuunkantajiksi ja oma-aloitteisiksi.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Rekillä?

LaaS kysymykset:

1. Kuinka paljon olet käyttänyt LaaS:n palveluita? Kuinka usein tilaat palveluita?
2. Miten LaaS:n käyttöönotto on vaikuttanut työhösi? Onko se muuttanut työnteke- mistä?
3. Mikä on ollut merkittävin muutos LaaS:n käyttöönoton myötä?
4. Miten LaaS tulee esiin työnteossa?
5. Onko LaaS vastannut johtamistarpeisiisi? Jos ei, mitä kaipaisit?
6. Huomaatko eroa ennen ja jälkeen LaaS:n käyttöönoton? Mitä eroa?
7. Mitä odotit LaaS:lta? Ovatko odotukset toteutuneet?

Itseohjautuvuus

1. Tarvitsetko työssä paljon ohjausta vai ohjaututko helposti itse?
2. Saatko tehdä työsi haluamallasi tavalla?
3. Saatko vaikuttaa tarpeeksi itse työsi sisältöön? Kuinka paljon ja millä tavalla?

Vastuunkanto

1. Onko vastuunkanto luonnollista sinulle?
2. Otatko mielellään vastuuta?
3. Tuntuuko, että sinulla on liikaa/liian vähän vastuuta?
4. Haluaisitko enemmän vastuuta/vähemmän vastuuta?

Aloitteen tekeminen

1. Kuinka usein saat tehdä päätöksiä itsenäisesti?
2. Mitä mieltä olet aloitteen tekemisestä?
3. Onko se luontevaa sinulle?
4. Teetkö mielellään aloitteita Rekillä esimerkiksi työtehtävien nopeuttamiseksi/parantamiseksi?