STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAJUUS

Case yritys

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (YAMK)
Liiketalouden alan koulutus,
Uudistava johtaminen
Kevät 2020
Saija Salento

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Salento, Saija	Opinnäytetyö, YAMK	Kevät 2020
	Sivumäärä 47 + liitteet	

Työn nimi

Strateginen henkilöstöjohtajuus
Case Yritys

Tutkinto

Tradenomi (YAMK), Liiketalouden alan koulutus, Uudistava johtaminen

Tiivistelmä

Strateginen henkilöstöjohtajuus kehittämishanke tutkii Case yrityksen ja jo muiden opinnäytetöiden tutkimustulosten pohjalta ilmiöitä nykyaikaisessa henkilöstöjohtajuudessa. Kehittämishanke selvittää Case yrityksen jo valmiin strategian kehittämistä henkilöstöjohtajuuden teemalla.

Case yrityksessä on kehitteillä uudistettu laadullinen henkilöstöjohtajuuden opas, strategia tavoitteiden mukaisesti. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on lisätä henkilöstöjohtamisen keinoja sekä vaikutusmahdollisuutta henkilöstölle johtajuuden kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset käsittelevät henkilöstöjohtamisen teemaa Case yrityksessä sekä laadullisen henkilöstöjohtamisen oppaan vaikuttavuudesta yrityksen johtamiskulttuuriin. Case yrityksessä oli havainnoitu tarve laadulliseen henkilöstöjohtamisen oppaaseen, joka loisi yhdenmukaisempaa johtajuus strategiaa yrityksen eri toimialoille. Tämä tuo selkeyttä ja tavoitteellisuutta sekä yhdenmukaisuutta koko yrityksen henkilöstöjohtamiskulttuuriin.

Tietoperustassa tutustuin strategialla johtamiseen ja henkilöstöjohtajuuden käsitteisiin aikaisempien tutkimuksien avulla, selvittäen strategisen johtajuuden ja henkilöstöjohtajuuden ilmiöitä. Johtopäätelmissä nousi esille henkilöstöjohtajuuden ilmiömäisyys, sekä strategisen johtajuuden moninaisuus osana johtamiskulttuurin uudistumista. Laadullinen henkilöstöjohtajuuden oppaan valmistuminen viivästyy COVID19- viruksen vuoksi. Tutkimuksen laadullinen henkilöstöopas valmistuu syksyn 2020 aikana ja henkilöstön testaus toteutetaan kevään 2021 aikana, tämän työskentelyn pohjalla käytetään tätä opinnäytetyötä.

Asiasanat

Strategia, Henkilöstöjohtajuus, Johtajuuden mittaaminen

Abstract

Author(s)	Type of publication	Published
Salento, Saija	Bachelor's thesis	Spring 2020
	Number of pages 47 + apendicies	

Title of publication

Strategic human resource leadership
Case company

Name of Degree

Master of Business Administration

Abstract

The Strategic HR Management development project examines phenomena in modern human resource leadership based on the research results of the Case company and other theses. The development project explores the development of a Case company's already completed strategy with the theme of human resource management. Case Company is developing a revised qualitative HR leadership guide, a strategy in line with its objectives.

The aim of development research is to increase the means of personnel management and the possibility of influencing personnel in the development of leadership. The research questions deal with the theme of human resource management in a Case company and the impact of a qualitative human resource management guide on the company's management culture. A Case company had identified a need for a qualitative human resource management guide that would create a more consistent leadership strategy for the company's various industries. This brings clarity and purposefulness as well as consistency to the entire company's human resource management culture. In the knowledge base, I became acquainted with the concepts of strategy management and human resource management through previous research, elucidating the phenomena of strategic leadership and human resource management.

The conclusions highlighted the phenomenon of human resource leadership, as well as the diversity of strategic leadership as part of the renewal of the management culture. Further research will address the completion of the qualitative human resource management guide is delayed due to the COVID19 virus. The qualitative personnel guide for the study will be completed during the autumn of 2020 and the personnel testing will be carried out during the spring of 2021, this thesis will be used on, as the basis of that testing.

Keywords

Strategy, Human Resources Leadership, Measurement of leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1
1.1 Hankkeen tausta 2
1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset 3
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta 4
2 TIETOPERUSTA 6
2.1 Keskeiset käsitteet 6
2.2 Henkilöstön johtaminen 11
3 HENKILÖSTÖN LAADULLINEN JOHTAMINEN- CASE YRITYKSESSÄ 21
3.1 Lähtötilanne 21
3.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta 22
3.3 Suunnitelma 23
3.4 Toteutus 25
4 TULOKSET 26
5 JOHTOPÄÄTÖKSET 32
LÄHTEET 36
LIITTEET 43
LIITE1 43
LIITE 2 43
LIITE 3 43
LIITE 4 43

1 JOHDANTO

Strateginen henkilöstöjohtajuus ja henkilöstöjohtajuus ovat Case yrityksessä henkilöstö prosessien kehittämistä, asettelua, varautumista, järjestelyä, selvitystä, sekä niihin liittyviä johtajuuden tekoja. Ihmisten johtajuus on suunnitelmallista toimintaa, missä tavoitteet ja strategia sekä tulevaisuuden visiot ohjaavat toimintaa. Case yrityksen arvot ovat tärkeänä osana Case yrityksen johtamiskulttuurissa. Case yrityksellä on hyvin tarkat toimintamallit pohjautuen lainsäädäntöihin sekä ohjauksellisen toimintaan. (Hakanen 2020.)

Henkilöstöjohtajuuden ydin idea on antaa henkilöstön tehdä työtä, jotta tavoitteet tulisi saavutetuksi. Näin ollen tulokset tulevat esille juuri henkilöstön panostuksella. (Työturvallisuuskeskus.)

Työelämän uudistuessa on huomattu Case yrityksessä, että henkilöstön osaamisen edellytykset ja vaatimukset muuttuvat, tällöin johtajuus nousee keskiöön henkilöstön kehittämisen tarpeisiin vastaamisessa ja henkilöstön merkityksellisyys kokemisessa. Uudistumisen myötä työtehtävät muuntuvat, koneet tulevat tekemään huomattavan osan nykyajan töistä. Tällöin työelämätaidot nousevat tärkeään osaan henkilöstön osaamisessa, kuten yhteistyö ja vuorovaikutustaidot, itseohjautuvuus ja strateginen näkemyksellisyys. Uudistuvassa yhteiskunnassamme, joka on jo nyt erittäin kiivas tahtinen, henkilöstön osaamisen on oltava hyvinkin notkeaa sekä kyettävä pitämään mielensä auki uusille oivalluksiksi, sekä uudistamaan osaamistaan jatkuvalla opiskelu asenteella, jolla ylläpidetään henkilöstön yksilöllistä osaamista. (Pystynen 2019.)

Julkishallinnon organisaatioissa on haastavaa olla notkea henkilöstöjohtajuudessa, yksityisellä sektorilla työelämän uudistumiseen on havahduttu. Yksityisellä sektorilla halutaan antaa henkilöstölle mahdollisuus päättää omasta työnkuvastaan ja tavastaan työskennellä yrityksessä. Tämä luo henkilöstölle vahvan merkityksellisyyden ja arvostuksen kokemuksen omaa työpanostaan kohtaan. (Jokiranta 2019.)

Case yritys on julkishallinnon organisaatio, joka on johtamis- ja organisaatiotavoiltaan tavanomaisen hierarkkinen. Yksityiseen sektoriin verrattuna johtajuuden kehittämiseen on herätty julkisessa organisaatiossa kankeammin, toisaalta Case yritys on monessa osa-alueessa edelläkävijänä mikä poikkeaa normaaliin julkishallintoon joka, tulee muutoksissa hitaammin perässä vaikkapa lainsäädännön muuttumattomuuden vuoksi. Case organisaatiossa halutaan vastata muuttuvaan maailmaan vastaten paremmin henkilöstönsä tarpeisiin tämän kehittämishankkeen avulla. (Uusitalo 2020, 1.)

Strateginen henkilöstökehittämisen ajankohtainen aihe muodostui kehittämishankkeeksi Case yrityksen tarjoutuneen mahdollisuuden vuoksi. Case yritys oli juuri luonut strategian, joka oli erittäin ilmiöpohjainen. Hyvät strategiat vaikuttavat ruohonjuuri tasolle saakka, jolloin mahdollistettaan henkilöstön sitoutumisen kokonaistavoitteisiin, tai paremminkin suuntaviivoihin, selkeämmin. On mahdollista sitoutua tekemiseen, ymmärtäessään mihin sitoutuu. (Liite 1; Jarenko 2020.) Case yritys halusi luoda laadullisen henkilöstöjohtajuuteen oppaan, jonka avulla muodostettaisiin laadullisen johtajuuden mittauksen kautta tuloksellista henkilöstöjohtajuutta Case yrityksessä Strategian asettamien tavoitteiden mukaisesti. (Liite 1; Liite 2; Liite 3.)

Strategisen henkilöstöoppaan avulla pyritään mittaamaan laadullisesti henkilöstön osaamisen kehittymistä sekä tuottamaan näkyväksi sen vaikuttavuus henkilöstön hyvinvoinnin lisääntymiseen (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää, & Ukko 2013).

Laadullinen henkilöstöjohtamisen opas perustuu Case yrityksen strategia työryhmän ideointiin. Työryhmä totesi tarpeen henkilöstöjohtamisen laadulliselle oppaalle. Case yrityksen strategian (Liite 1) toimi lähtökohtana oppaalle. Opasta rakennettiin strategian teemojen pohjalta erilaisten strategia työryhmien sekä strategia pajojen kautta. Strategia valmistui joulukuussa 2019 ja otettiin käyttöön tammikuussa 2020. Strategian lisäksi nousi tarve kehittää laadullinen henkilöstöjohtamisen opas uuden strategian avuksi henkilöstöjohtamisessa. (Liite 2.)

1.1 Hankkeen tausta

Case yritys on julkishallinnon organisaatio, jossa on henkilöstöä kolmisen tuhatta, kausi työläiset laskettuna mukaan. Yrityksen johto on pannut merkille henkilöstön ikärakenteen ja siitä johtuvan eläköitymisen. Tästä on syntynyt selkeä tarve kartoittaa hiljainen tieto, ettei tärkeitä tehtäviä jää suorittamatta hiljaisen tiedon poistuessa eläköityvän mukana (Liite 1, Jääskeläinen 2019). Case yrityksessä arvostetaan työntekijöitä paljon, Case yrityksellä on vahva tahto kehittää oman henkilöstön osaamista vastaamaan muuttuvan maailman tarpeita. (Jaaranen 2012.)

Kehittämishanke toteutettiin kevään 2020 aikana. COVID 19-viruksen takia kehittämistyönlaajuus rajoittui strategisen johtajuuden ja henkilöstöjohtajuuden teorian

tutkimiseen, ja tämän lisäksi osallistuin havainnoimaan kehittämishankkeen prosessin havainnointiin laadullisen henkilöstöoppaan kehittämispajoissa.

Liite 1:ssa on Case yrityksen uusi Strategia toimintavuosille 2020 -2023. Liite 2:ssa on Case yrityksen kuvaus kehittämishankkeen ja laadullisen henkilöstöjohtamisen oppaan kehittämisen prosessin aikataulutusta keväälle 2020. Liite 3:ssa on kuvattu Case yrityksen tämänhetkisen tilanteen laadullisen henkilöstöoppaan kehittämisestä, tässä vaiheessa prosessia. Tähänastinen kehittämistyö esitettiin Case yrityksen esihenkilöiden strategia päivillä. Tarkoitus on edelleen jatkokehittää esitettyä kehittämistyötä syksyn kehittämispäivän aikana (Liite 3). Liite 4:ssa Case yrityksen toimialatoimintoja kuvataan, julkisen organisaation tehtävänkuvien kautta.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli lisätä henkilöstöjohtamisen keinoja ja mahdollistaa henkilöstön osallistuminen johtajuuden kehittämisessä. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla tarkoituksena on löytää tietoa ilman tilastollisia menetelmiä. Laadullinen tutkimus perustuu sanojen sekä teemojen soveltamisesta tutkimuksen perustana. Tarkoituksena on luonnehtia, käsittää sekä tunnistaa tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2010; Kananen 2014, 18.)

Kehittämishankkeen merkitys Case yritykselle on johtamisjärjestelmän kehittyminen strategian mukaisesti niin, että se vastaa selkeämmin henkilöstön tarpeita, ja näin helpottaa strategian mukaisen kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin vahvistamista. Case yritys tekee merkittävää kehitystyötä, luoden pohjaa julkisen sektorin uudistuvalle henkilöstöjohtajuudelle. Nykyaikaisen henkilöstöjohtajuuden tarkoitus on vahvistaa julkista johtamista työelämälähtöisyyttä ja visio orientoituneesti. Case yrityksen laadullisen henkilöstöoppaan avulla on mahdollista tuoda välineitä myös muiden julkisten organisaatioiden kehittämiseksi uudenaikaisemmiksi ja ilmiömäisen tulevaisuuden tarpeisiin paremmin vastaaviksi. (Uusitalo 2020, 2.)

Päätutkimuskysymykseksi kehittämistehtävässä muodostui seuraava;

> Miten laadullinen henkilöstöjohtamisen opas edistää henkilöstöjohtamista Case yrityksessä?

Tämän kehittämishankkeen päätutkimuskysymystä tukemaan muodostettiin kaksi alakysymystä , seuraavasti:

Luoko laadullisen johtamisen opas parempaa henkilöstöjohtajuutta Case yrityksessä?

Vastaako laadullinen henkilöstöjohtamisen opas henkilöstön kehittämiselle asetettuihin strategisille tavoitteille Case yrityksessä?

Päätutkimuskysymykseen ja alakysymykseen saaduilla vastauksilla luodaan selkeämpää suuntaa henkilöstön kehittämisessä laadullisen oppaan käyttöönoton yhteydessä. (Kananen 2014, 16-17.)

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta

Tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimuksen tapaustutkimuksena, tutkien ilmiötä henkilöstöjohtajuudesta. Vastaten tutkimus kysymyksiin miksi ja miten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kehittämishankkeessa määritellään aluksi mitä tavoittelemme saavutettavaksi hankkeen aikana. Tässä kehittämishankkeessa tarkoitetaan laadullisen henkilöstöoppaan loppuun saattamista tavoitteena. Tämän lisäksi suunniteltiin toteutus kehittämishankkeelle keväälle 2020 (Liite 1), jonka muuntui pandemian vuoksi syksylle 2020 (THL 2020).

Kehittämishankkeen tulokset kerätään kehittämishankkeen myötä syksyllä 2020 kehittämispäivän yhteydessä (Kuosma & Ohtonen 2012). Kehittämishankkeessa käytetään toimintatutkimuksen osia, kehittämishankkeen tekijä analysoi ja tarkastelee aineistoa kehittämishankkeen ajan omaan tietoon sekä teorioihin, kehittäen näiden pohjalta uutta tietoa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16– 21, 69–71.)

Näiden toimintojen pohjalla toimii tämän kehittämishankkeen tietoperusta ja sen tutkitut ilmiöt strategisessa johtajuudessa sekä henkilöstöjohtajuudessa. Tietoperusta on kerätty keskeisimmät käsitteet henkilöstön kehittämiseen liittyvistä blogi kirjoituksista, opinnäytetöistä kuin tutkimusteoksista (Laine, Bamberg & Jokinen 2007).

Opinnäytetöistä erityisesti noussut Uusitalon julkaisema, Johtaminen palveluna kuntaorganisaatiossa, Case: Someron kaupunki. Uusitalo kuvaa tässä opinnäytetyössä LaaS-mallin (Leadership as a service) mallin eli palvelevan johtajuuden kehittämisen Someron kaupungissa. Uusitalon työ on merkityksellinen tähän kehittämishankkeeseen liittyen, sen ollessa niin lähellä Case yrityksen johtajuus kulttuuria julkihallinnon organisaationa. (Uusitalo 2020, 1) Uusitalon lisäksi viitekehyksenä toimi Jaettu johtajuus

johtajan toimintana – systemaattinen kirjallisuus katsaus Mari Kärkkäiseltä, jossa tarkennetaan johtajuuden toimintoja sekä kehittävän johtajuuden ominaisuuksia.(Kärkkäinen 2016, 1.)

Kehittämishankkeen tärkeänä osana on myös strateginen johtajuus ja sen myöden sen johtamisen mittarit ja työkalut olivat tärkeässä roolissa havainnoinnissa, johon Strategisen johtamisen mittari ja työkalut Antti Riihmäen opinnäytetyö tarkensi teoriaa mittareiden ympärille. (Riihimäki 2014, 1). Tutkimusteoksista väitöskirja Transformationaalisen johtajuus ja luovuuden johtaminen Piia Uusi-Kakkurin kirjoittamana, vahvisti tranformationaalisen johtajuuden merkityksellisyyden uudistuvassa ilmiömäisessä maailmassamme, erityisesti luoviden ja innovatiivisten henkilöstön johtamisessa. (Uusi-Kakkuri 2017, 1)

2 TIETOPERUSTA

2.1 Keskeiset käsitteet

Kehittämishankkeen keskeisimmät käsitteet ovat strategia, strateginen johtaminen, strategisen johtamisen välineet, motivaatio ja muutosjohtajuus. Näiden avulla luodaan selkeää pohjaa strategisen johtajuuden avaamiseen tietoperustassa.

Strategia on lähtöisin antiikin kreikasta, Sodan johtamisen taidosta, ”strategos”. Toisaalta kiinalaisella sotapäälliköllä Sun Tzunlta tulkitse sanaa enemmänkin sodan välttämisen taitona, kuin sodan johtamisella (Riihimäki 2014, 13). Strategisen johtajuuden kiteytys kuvaa aikojen saatossa olevaa strategista johtajuutta seuraavanlaisesti kahdella pyrkimyksellä; ensimmäinen pyrkimys on, että tehdään jotain tehokkaammin tai paremmin eli toimintoja optimoidaan. Toinen pyrkimys on, että tehdään, jotain uutta ja erilaista eli pitkäjänteiseen kehittymiseen sekä tulevaisuuden ennustamiseen. (Vuorinen 2014, 75.)

Strategia parhaimmillaan on yrityksen suunnitelma tulevaisuuden vision konkreettiset toimenpiteet, josta saa tavallaan otteen, ymmärryksen, oivalluksen yhteisestä päämäärästä, johon yritys on matkalla. Strategia parhaimmillaan on selkeä viesti, jossa on hyvin kiteytetysti selkeytetty, mitä tehdään (mitä palvelua), kenelle, miten ja miksi. Sen avulla luodaan selkeä suunta, jota käytännön tasolla pystyy toteuttamaan. (Kurkilehto, Äijä 2019.)

Strategialla johtaminen on laaja käsite, tässä kehittämishankkeessa se sisältää osan käytössä olevien strategisen johtamisen välineitä Case yrityksessä ja myös strategisen johtajuuden ominaisuuksien avaamista. Tämän lisäksi tutustutaan tulevaisuuden ilmiöihin strategiassa sekä johtajuuden muutos muuttuvassa maailmassamme. Strategisen johtajuuden tarkoitus Case yrityksessä on viitoittaa tavoitteiden mukainen tie työntekijöille konkretiassa, jolloin ihmiset sitoutuvat muutokseen (Kriik 2017.)

Strateginen johtaminen

Strateginen johtajuus muokkautuu enemmän vielä palvelutehtäväksi alaisilleen, joka on suunnan ja selkeyden tuoja. Työ tavan muuttuessa ”pomottamisesta” enemmän ohjaavaksi, oivalluttavaksi, tällöin alaiset sitoutuvat yhdessä suunniteltuihin tavoitteisiin. Jäykän strategia prosessien sijaan tarvitaan Hanna Maulan mukaan; ”Kevyt, ketterä ja kokeileva toimintamalli, joka nojaa kontrollin sijaan luottamukseen” (Maula 2016).

Luottamus on tärkeä ominaisuus juuri psykologiselle turvallisuudelle, jotta pystyy luomaa jotain uutta jatkuvaan kehittyvään maailmaamme. Strateginen johtajuuden tärkein tehtävä on pitää huolta niin alaisistaan kuin yrityksestä, jotta ihmiset/yritys kukoistaisi tavalla, joka vie eteenpäin tuoden myönteisiä mitattavia tuloksia. Tällöin arvot ja visio ohjaa eteenpäin, strategisten konkreettisten askelien kautta (Hakanen 2016).

Hyvä strateginen johtaja osaa tuoda alaisistaan parhaan esiin, tuoden vahvasti näkyväksi sen työntekijän oman ominaisuuden, jonka kautta yritys/palvelu paranee eli herättää työntekijässä yrityksen/organisaation palvelemisen halun, yhteisön kukoistaessa vahvistuu sitoutuminen yhteiseen toimintaan. Strategisen johtajan ydin tarkoitus kuitenkin on parantaa toimintoja ja organisaatiota toimintasuunnitelman mukaisesti. (Piha 2019.)

Strategialla johtaminen on notkean ja selkeän suunnan näyttäjän roolin ottamista. On se sitten perifeerisen katseen omaamista omalla alalla, tulevaisuudessa tai minne toimialaa voisi laajentaa. Strategian ollessa erittäin konkreettinen, se on helppo pitää mielessä ja se on selkeä suunta viitta juuri siihen suuntaan, kun on tarkoitettu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Strategisen johtamisen välineet

Strategisen johtamisen välineitä on paljon, hyvin erilaisia ja silti samaa asiaa ajavia. Jokaisen tarkoitus on selkeyttää se toimintasuunnitelma, jossa tuodaan selkeästi esille kehityskohteet ja toteuttamissuunnitelma, jolla lähdetään suunnitelman mukaisesti toteuttamaan arjessa. Myös palvelumuotoilun malli, tuplatimantti, jolla nopealla syklillä selvitetään suunnitelman heikkoudet ja selkeytetään sisältöä vastaamaan tarvetta ja saman

tien testataan palvelua asiakkailla. (Design Council 2015.) Näiden lisäksi on myös erilaisia menetelmiä kuten PTS eli pitkän tähtäimen suunnitelma, jossa johdetaan talouskehitystä strategisesti kuten budjetti riihen avulla, luoden painotukset, joihin keskitytään seuraavalla strategia kaudella (Riihimäki 2014, 14).

Johtamisen osana ovat myös skenaarionanalyysi ja ympäristöanalyysi. Sananmukaisesti skenaarioissa lähdetään pohtimaan erilaisia tilanteita, tulevaisuuden visiointia, kun taas ympäristöanalyysillä luodaan tietoisuutta tulevista muutoksista ennen kuin ne ohittavat yrityksen toiminnot. Case yrityksessä strategiassa on vahvasti osana PTS ja myös skenaarioanalyysit sekä ympäristöanalyysien kera. Suuren suosion myös tavoittanut SWOT analyysi Amerikasta lähtöisin, eli nelikentän avulla selkeytetään yrityksen uhat, mahdollisuudet, heikkoudet sekä vahvuudet. Strenghts on vahvuudet, weaknessess ovat heikkoudet, opportunities eli mahdollisuudet ja threaths suunnitelmien uhat. (Liite 1; Riihimäki 2014, 19.)

Tämän lisäksi löytyy myös toimiala kilpailukenttää koskeva analyysi, joka kuvaa viiden kentän avulla esimerkiksi uusien toimijoiden tilanteista, jotka on otettava huomioon. Kentissä kuvataan selkeästi uusien kilpailevien yrityksien tuomat uhat, asiakkaiden etulyöntiasema maksajan näkökulmasta katsoen tai muiden tuottamien palveluiden / tuotteiden tuottama uhka yritykselle. Näiden lisäksi tietenkin nousee myös toimittajien monopoliasema, jossa he kaikki vaikuttaa nykyisellään toimivien yritysten toimintaan. (Porter 1980.)

Tätä viisi jakoista kenttää käytetään lähinnä oman toimialan kasvun seuraamisessa ja tuotteiden tunnettavuuden selvittämisessä myös kilpailijoiden erilaisten uhkakuvien tutkimisessa. Toisaalta VRIO-malli, jonka on kehittänyt yhdysvaltalainen professori Jay B. Barney, mallin ideana on osaamisen kehittäminen, tavalla, josta tulee yritykselle kilpailuvaltti. (Porter 1980; Koivukoski & Laaksonen 2014, 20.)

Malleja on monia, selkeää on vain se, että on jokaiselle jotakin, osa työkaluista sopii tietyille alueille ja toiset taas universaalimpia. Toisaalta tärkein ei ole työkalut vaan se, kuinka strategia saadaan luotua nykyaikaisiin standardeihin eli joustavaksi ja työtä ohjaavaksi sekä

kuinka se todellisesti jalkautuu osaksi organisaation kulttuuria. (Vuorinen 2014, 81; Kriik 2017.)

Hyvän strategisen johtajuuden ominaisuuksia

Strateginen johtaja ei välttämättä ole mikään innovaattori, vaan kurinalainen mielen omaava, joka kykenee välttämään arkipäiväisen tulipalojen tai muiden kiireellisten asioiden hoitamisen aiheuttaman kaaoksen vaan omaa selkeyden yrityksen suuremmasta kokonaiskuvasta. Strateginen johtaja näkee selkeästi pitkälle horisonttiin, eikä vain pieniä hetken hyppäyksiä, eteenpäin. Strategisen johtajan on ymmärrettävä selkeästi oman yrityksensä potentiaali, ja sen myötä myös ympärillä olevan maailman yhteys, jotta pystyy näkemään siellä markkinaraon mitä muut vielä ei ole huomannut. (Nevins & Hillen 2019.)

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tässä tilanteita, joissa nousee esiin tiimiläisten luottamus toisiinsa, jossa kokee olevan arvostettu ja hyväksyttyjä omassa tiimissään. (Gleeson 2019.) Näiden ominaisuuksien avulla johtaja pystyy ennakoimaan tulevaisuutta ja saamaan alaisensa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ilmiöpohjaisessa maailmassamme (Dufva 2020, 9-11). Toisaalta kokonaisvaltainen ymmärrys tulee myös oman itsetuntemuksesta ja sen myötä ymmärryksestä ketä johtaa miten. On tärkeää ymmärtää myös erilaiset viestintätarpeet, joita yksilöillä on, jotta osaa vastata heidän tarpeisiinsa johdettavina. (Jarenko 2020.) Tämän myötä tulee esille myös johdettavien motivaatiotekijät, joihin pystyy tutustumaan erilaisten persoonallisuusteorioiden avulla mutta silti tärkeimmäksi nykyajan ominaisuudeksi tulee myös nostaa psykologisen turvallisuuden vahvistaminen tiimeissä.

Strategisen johtajuuden tärkeimpiä ominaisuuksia juuri on riittävän pitkän tähtäimen suunnittelu ja sen konkreettisemmaksi tekeminen alaisilleen, jotka pystyvät näin ollen sitoutumaan yhteiseen suuntaan. Toisaalta se mikä tekee todellisesti parhaan strategisen johtajan, on se halu jatkuvasti uudistua ja kulkea ”aallon harjalla”, olla mukana luomassa uusia ilmiöitä. (Gleeson 2019.)

Ikuisen oppimisen äärellä siis jälleen olemme, sen avulla kehittyminen on luontaista, nykymaailmassa ehdottomasti tärkein ominaisuus empatiakyvyn lisäksi on juuri uuden

oppiminen ja sen osaamiseksi muuntaminen. Strateginen johtajuus on siis sitä mitä meidän yhteiskuntamme tarvitsisi enemmän juuri nyt. Visionäärejä, jotka näkevät selkeästi tulevaisuuteen, kehittävät toimintoja kestävästi ja yhdessä alaisten kanssa. (Jarenko 2020.)

Strategia ja tulevaisuus

Tulevaisuuden megatrendit vahvistavat, ettei kankeita strategioita enää tulevaisuudessa rakenneta, maailman muuttuessa niin hektiseen tahtiin. Vanhanaikaisista 10 vuoden muuttumattomista strategia suunnitelmista luovutaan toimimattomina. (Laine, Mitronen & Raikaslehto 2016.) Strategia muuntuu enemmän ilmiömäisemmäksi ja selkeämmin tuodaan Case yrityksessä myös esille visio ja arvot strategia viestin avulla, ne ovat tulevaisuuden ydin valuuttaa. Jäykät strategiat tulevat häviämään kuten jäykät organisaatio muodostelmat, joiden on muunnuttava ketteriksi tulevaisuuden tulkitsijoiksi. (Liite 1; Maula 2016; Keltanen 2018.)

Tulevaisuus on rypäsmäinen, joka polveutuu moniin suuntiin, ja luo uusia mahdollisuuksia tai ns. ennustamattomia ilmiöitä kuten AirBnB tai Uber. Näiden noustessa voimakkaasti esille, on tärkeää tutkia kokonaisuuksia kuten Netflix ja monet muut palvelun tuottajat ovat tehneet ja keskittäneet palveluita tuottamaan laajemmin ne helpommin saavutettavaksi ja kattavammaksi palveluksi kuluttaja asiakkailleen. (Nevins & Hillen 2019.)

Se myös muokkaa meidän yrityksiemme elinkaarta lyhyemmäksi, ilmiöiksi, tai sitten yhdistämisen kautta selkeämmin isommiksi toimijoiksi toimimista, toisaalta meiltä samaan aikaa myös aloitetaan uusia yritystoimintoja, tavoitellen vahvemmin kansainvälistä toimintaa yrityksen perustamisesta lähtien. (TEM 2018, Jalonen 2020.)

On tärkeää, että yhdistetään voimat asioiden, struktuurien rakentamisessa tai ihan yritysten kesken, se todella vie strategisesti Suomea eteenpäin (Rubin 2020). Strategiat kehittyvät ketterimmiksi, sekä tuottavat nopeammalla aikataululla olevia kokeiluja, jossa testataan palveluita ja kehitetään koko aika monimuotoisempaan suuntaan. (Liite 1, Maula 2016.)

Tulevaisuus näyttäytyy tutkijoiden kuvaamana tulevaa enemmän pirstaleisena, hajanaisempana, jossa selkeästi nousee enemmän todellinen nykyhetki (Rubin 2020). Tämä pistää miettimään tarkemmin sitä merkityksellisyyden kokemisen tarpeellisuutta yrityksissä osana suunnitelmallista toimintaa eli strategiaa. (Jarenko 2020.)

Tulevaisuus toteutuu vahvasti innovointi edellä, ja suunnitellaan strategisesti tärkeitä toimintoja; ”Meidän strategiamme on menestyä asiakkaidemme kanssa” kuten Kone ilmoittaa sivuillaan (Kone 2019). Strategialla on paikkansa ja erityisesti strategisella johtajuudelle olla visionäärin roolissa ennakoimassa sitä tulevaisuutta, ilmiöiden tulkintaa ja koko yrityksen luotsaamista kohti tulevaisuutta. (Laine, Mitronen & Raikaslehto 2016.)

Muutosjohtajuus

Muutos on täysin pysyvää, meidän kehomme solut kuolevat joka hetki ja uusiutuu samaan tapaan kuten meidän yhteiskuntamme uusiutuu hyper- vauhtia, jossa ainoa takuu on muutos itsessään. Tästä syntyy ajattelumallin, jossa ymmärtää selkeämmin osaamisen ja sen myötä näkee sen pääomanaan ja turvana. Tämän pääoman avulla selviytyy missä vain, milloin vain, jopa menestyy. Tämän myötä on selkeää, että yksilöllä on äärimäisen tärkeä vastuu ja aktiivinen rooli omassa oppimisprosessissaan. (Dufva 2020, 52; Fredriksson & Saarivirta 2015, 9.)

Johtajuus on suurten muutosten äärellä, että ihmiset kaipaavat vahvaa johtajuutta, joka vie vastuun omilta harteilta pois. Joka luo ympärilleen vahvaa jopa pelonsekaista ympärilleen, vielä kaivataan turvallista johtajaa, itsensä johtamisen ohella. (Dufva 2020, 31.) Työelämä2020 –hanke tutki Suomen johtajuuden kehittymistä, josta nousee selkeästi kehityskohteina se, että olemme äärimäisen hyviä asiajohtajia, mutta ei niinkään ihmisjohtajia, juuri alaisen innostaminen koetaan haastavaksi. (TEM 2018.)

2.2 Henkilöstön johtaminen

Case yrityksessä vahvasti nousee esiin johtajuuden tavoitteellisuus ja tuloksellisuus. Tuottavuus on Case yrityksessä erittäin tärkeä asia sen ollessa vahvasti osana

ohjauksellisuutta, jota yritys tuottaa eteenpäin muihin julkishallinto organisaatioihin. Julkisen sektorin yhteiskunnallinen vastuu ja vaikuttavuus, ovat tärkeitä merkityksiä julkisen organisaation piirissä oleville ihmisille. Julkishallinnon organisaatioissa tulosta mitataan määrällisenä sekä laadullisena hyvinvoinnin tuottamisena yhteiskunnalle. (Virtanen 2013.)

Julkishallinnon organisaatioissa kehitetään pääasiallisesti yhteiskunnan poliittisen ja sosiaalisen järjestelmää, jotka pohjaava yhteiskuntamme rakenteet nykyisellään. Julkishallinnon organisaatioilla on huomattavasti suurempi vastuu järjestää palveluita kansalaisilleen kuin yritys työntekijöilleen. (Jäppinen 2012, 5; Kuntaliitto 2002, 3.)

Julkishallinnon organisaatioissa on vahva hierarkia ja sen vuoksi vaatiikin Case yritykseltä rohkeutta kehittää henkilöstöhallintoa asiakaskeskeisempää, työhyvinvoinnille perustuvaa työyhteisöä. Uudistuneessa julkishallinnon organisaatiossa henkilöstö tekisivät työtä työtehtäviensä vaatimalla tavalla kuitenkin kohdaten asiakkaitaan ja ympäröivää yhteiskuntaa joustavalla ja myönteisellä asenteella. Tämä tekee julkishallinnon organisaatiosta taloudellisesti tuloksellisen. Tulos syntyy siis vahvistetulla hyvällä osaamisella. Tämän ehdoton edellytys ovat myös jatkuva osaamisen ja toimintojen jatkuvan parantamisen sekä verkostomainen vuorovaikutteinen yhteistyö julkishallinnon eri toimijoiden parissa. (Juuti 2013, 14, 17; Uusitalo 2020, 6.)

Työelämä kehittyy kiivaaseen tahtiin ja tärkeää hahmottaa minkälaista työelämätaitoja ja johtajuuden taitoja tarvitsemme, on hahmotettava, minkälaista työskentely tulevaisuudessa tulee olemaan. Tulevaisuudessa kaikenlainen rutiininomainen työ, sekä fyysinen että osa ajattelutyöstä, voidaan korvata koneilla tai tekoälyllä. Työ, jota jää jäljelle (joka toisin sanoen vastustaa automatisointia pisimpään), on joko luovaa asiantuntijatyötä, jossa on nähtävä kokonaisuuksia sekä yhdistettävä erilaisia asioita uudella, yllättävällä tavalla, tai inhimillistä vuorovaikutusta, esimerkiksi toisen tukemista tai lohduttamista. (Martela & Jarenko 2017, 23.)

Ilmiömäisen tulevaisuuden tärkeimmiksi taidoiksi nouseekin pehmeät taidot, jotka ovat mm. tunneälykkyys, haastava ajattelu, ihmisten lukutaito, luovuus, innovointi, ongelmaratkaisu kyvykkyys, vuorovaikutustaidot, tilannetaju sekä neuvottelutaidot. Näitä taitoja ei voida johtaa tavanomaisin julkishallinnon normaalein hierarkkisin ja byrokraattisin keinoin, vaan johtamalla henkilöstön sisäistä motivaatiota, vahvistaen myönteisiä tuntemuksia: ne syntyvät innostuksesta ja onnistuneista inhimillisistä kohtaamisista. (World Economic

Forumin 2016, 21; Martela & Jarenko 2017, 23.) Uudistuvassa yhteiskunnassamme suurin osa henkilöstöstä työskentelee tiedon parissa etsien, tuottaen, kehittäen, muuntaen, laajentaen tai luoden sitä. Uudistuksen myötä kehittyy juuri esihenkilön roolitus vallasta irtaantumisella kohti vuorovaikutteisempaa johtamiseen. (Kuntaliitto 2002, 6.)

Ne julkisen hallinnon organisaatiot, jotka ennakoineet ja ovat reagoineet tulevaan muutokseen, ovat arvostetuimpia työpaikkoja ja esimerkin näyttäjiä. Esimerkiksi Case yritys johtaa uudistuksen tietä, näyttäen mallia muille julkishallinnon organisaatioille. (Martela & Jarenko 2017, 23; Liite 3.)

Henkilökunta vaatii nykyään hyvää johtajuutta, jos tätä ei ole, vaihdetaan parempaan yritykseen, jossa saa kokemuksellisesti parempaa arvostusta ja mahdollisuuden toteuttaa ideoitaan, mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä yhdessä yrityksen kanssa. (Kelly 2019). Työelämä on kokonaisuudessaan suuressa murroksessa monella eri tapaa, murros näkyy epävarmuutena, pelkona muutoksesta, pelkona oman paikkansa ja merkityksensä menettämisessä. Suurempana pelkona että käy turhaksi, että robotti tai AI pystyy korvaamaan sen vuosikymmenten osaamisen ja tiedon. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 8.)

Pahimmillaan tämä aiheuttaa tilanteen, jossa työntekijä menettää halun motivoitua uuteen ja pessimistisyys valtaa mielialan työn muutosten ja uudistusten kourissa (Fredriksson & Saarivirta 2015, 9). Turvallisuuden tunne on mielentila, joka määrittää sen henkilökohtaisen kokemuksen turvasta, joko sitä on tai sitä ei ole. (Martela 2015, 44.)

Johtajuus on hyvin maanläheisiä ja silti kaukaisia alaisistaan. Toisaalta taasen johtajuuden arvopohja nähdään Suomen johtajuuden vahvuutena, samaan aikaan johtajien kunniahimoa kaivataan. Johtajuus ei ole tällä hetkellä ammattina tavoiteltu, se voi hyvin olla meidän tulevaisuutemme vientivaltti. Meillä on äärimäisen hyvä pohja mille rakentaa, jossa luodaan vaan lisää osaamista johtajille juuri vuorovaikutteisesta läsnäolosta sekä luottamuksen rakentamisesta. (TEM 2018.)

On myös mahdollisuus, että ihmiset arvostaisivat omaa osaamistaan ja sen myötä löytäisivät sisäisen turvansa sitä kautta. (Martela 2015, 189.) Muuttuvassa maailmassa,

tilanteissa ja kokonaisuudessaan meillä kaiken lisäksi kuitenkin on ihmisyys, joka meitä yhdistää ja luo verkostomaisia kokonaisuuksia (Dufva 2020, 29).

Toisaalta myös henkilöstön johtamisen tapa vaikuttaa vahvasti henkilöstön hyvinvointiin. Henkilöstön voidessa hyvin, he innostavat ympäristöään, jotka luovat taasen myönteistä innovaatio kierrettä työyhteisössään. Johtajan vahvistaessa tavoitteiden selkeitä merkityksellisyyksiä työntekijässä itsessään, hän luo mahdollisuuden työyhteisöön uuden kulttuurin synnyn, jossa jokainen tukee työtoveriaan vahvistaen tiimin kykeneväisyyttä. Tämän lisäksi työntekijä pystyy paremmin myös saavuttamaan oman potentiaalinsa osana työyhteisöään. Tuoden siis parhaan itsestään esiin, kannustaen myös työyhteisöään kukoistamaan. (Uusi-Kakkuri 2017, 1-9.)

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite ja tässä kehittämishankkeessa nostan erikseen esille osaamispankin merkityksen, jaetun johtajuuden vaikuttavuuden, osallistavan johtajuuden kehittymisen. Tämän lisäksi nostan esille tiedolla johtamisen merkityksen ja eri toden myös alaistaitojen lisääntyvän vaikutuksen työntekemiseen (Lahtinen 2017).

Johtamisen erityispiirteet julkishallinnossa

Julkiseen johtamiseen vaikuttavat enemmän erilaiset ohjeistukset ja määräykset esimerkiksi, lainsäädäntö ja sen kautta velvoittavat tehtävät. Tämä rajoittaa toimintojen laajuutta tai kehittämisen laajuutta juuri tehtävienantojen määräyksien lainsäädännön velvoittaviksi tehtäviksi. (Virtanen 2013.)

Julkishallinnon johtajuuden tärkeämpiä kehittämisen kohteita onkin, kuinka poliittinen päätöksenteko ja lainsäädäntö sekä käytännön operatiivinen toiminta saadaan kohtaamaan. Johtajuus kehittyy paremmaksi sen mukaan, mitä enemmän organisaation työntekijöitä on osallistetaan strategisten tavoitteiden valintoihin. (Kuntaliitto 2002, 1–3.)

Julkishallinnon organisaatioiden trendinä nykyään on vahvasti verkostomainen ja hankkeiden lyhyt luonteinen työn kasvaminen, eli virkatyösuhteiden vähenemin ja määräaikaisten työsuhteiden lisääntyminen. Tällöin myös henkilöstö uudistuu väistämättä nopeammalla syklillä, sen tuoden hyviä ja haastavia piirteitä johtajuuteen. Tämän lisäksi se

tuo myös verkostomaisessa toiminnassa esille sen työryhmien määrän, sama henkilö voi olla monissa työryhmissä kehittämässä toimintaa samanaikaisesti. Tämä edellyttää henkilöstöltä sekä esihenkilöltään toisenlaista johtamista mitä aiemmin on ollut tapana. Johtajuudessa pääpainona on sosiaalista osaamista, suhtautumista ja asennetta työtä ja sen tekoa kohtaan sekä useiden tehtävien ja roolien yhtäaikaista hallintaa. Julkinen johtamistyö on kuitenkin jo osittain uudistunut: aiemmin esimiestyö ansaittiin pitkällä uralla tai hyvällä substanssiosaamisella, kun nykypäivänä kuntajohtajilta odotetaan enemmän ihmisjohtamistaitoja. (Kuntaliitto 2002, 6; Virtanen 2013.)

Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen perustuu tutkittuihin julkaisuihin, määrälliseen dataan ja erilaisiin selvityksiin pohjautuvaa johtamista. Faktat ovat selkeitä tiedolla johtamisessa, tutkimuksissa todennetaan ja kautta asiat johdetaan. Tiedolla johtaminen on Case yrityksessä vahvasti läsnä, juuri Case yrityksen toimintojen vuoksi (Liite 1). Toiminnot pohjautuvat faktoihin ja esitettyihin tietoihin, joita tutkitaan ja analysoidaan (Venkula 2005).

Tutkittu tieto ja sen tulkinta toimii pohjana tiedolle, josta tulkitaan suuntaviivoja mitä kohden johdetaan yritystä ja henkilöstöä, yhteistä päämäärää. Tämän lisäksi tiedolla johtamisessa on selkeästi osana myös käytettävyys, ei pelkästään analysointi. Tätä varten johtaja tarvitsee monialaisen työyhteisön, josta luoda faktoihin myös selkeästi käytettävyyttä, ei ole samantekevää minkälaista tietoa tuotetaan. On tärkeää tuottaa tietoa sellaiseen muotoon että, sitä voidaan myös hyödyntää. (Liite 1, Kosonen 2019.)

Osaamispankki

Osaamispankilla tässä Case yrityksessä tarkoitetaan henkilöstönosaamisen johtamisella. Henkilöstössä on potentiaalia mitä eri toimialoilla on, ilman että henkilöstö välttämättä ymmärtää jakaa luontaisesti omia kykyjään, jotka ovat laajemmat kuin tehtävänkuva antaa

ymmärtää. Tällöin voidaan luoda paremmin osaamispankki ajattelua, jossa tulee paremmin näkyväksi organisaation laajempi osaaminen. (Kostamo 2020; Liite 1; Liite 3.)

Osaamispankki eli ns. parviäly, jossa jokaisen ominaisvahvuus tulee käyttöön arvostuksen kera, koska jokaista yksilöä tarvitaan rakentamaan tätä yhteiskuntaa tuntemattoman ja ilmiömäisen tulevaisuuden muovatessa maailmaamme. Turvallisessa ja viestintää vahvistavassa toimintailmapiirissä työntekijöiden potentiaali tulee varmemmin esille. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12.)

Yhtenä vaihtoehtona on luomalla mahdollisuuksia oppimisesta, jota itsenäisesti haluaa. Elintärkeää on saada kokemus siitä, että minä olen vapaa oppimaan ja oivaltamaan. (Martela 2015, 77-78.) Samalla myös luoda niitä mahdollisuuksia, joissa kokee merkityksellisyyttä omassa työssään ja motivoituu omasta työstään sen kautta, jolloin taas yleinen tunnelma turvallisuudesta vahvistuu. (TEM 2018.)

Jaettu johtajuus

Toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on tärkeää rakentaa myös sellaisia päätöksenteko metodeja, joiden avulla tuodaan näkyväksi päätettävät asiat henkilöstölle, jolloin lisätään selkeyttä ja avoimuutta päätöksien tekoon. Tämän lisäksi yhdessä tekeminen nousee vahvasti yhteisen osaamispankin lisäksi selkeäksi tärkeä osa jaettua johtajuutta. Tässä nousi vahvasti esille vastuiden jakamisesta tasapuolisesti, selkeistä roolituksista sekä vahvasta osallisuuden kokemisesta työyhteisössä. Asiantuntijaorganisaatiossa eri toden vahvistetaan kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kantaa vastuu niistä päätöksistä. Itsenäisyys ja roolituksen selkeys vahvistaa tasavertaista työntekemistä työyhteistöissä. Tämän sivu ilmiönä päätöksenteko kyky korostuu yhteisessä toiminnassa. (Kärkkäinen 2016, 38-42.)

Johtajuuden tärkein tehtävä on luoda selkeästi tavoiteltava suunta, jota kohden henkilöstö haluaa lähteä yhdessä tavoittelemaan. Jaettu johtajuus vahvistaa itseohjautuvaisuutta, vahvistaen yksilön itsensä johtamisen kyvykkyyttä. Tämä edellyttää yrityksen tavoitteiden henkilökohtaista merkityksellisyyden kokemista, jotta siihen sitoudutaan yhdessä. (Jarenko 2016.)

Palvelevan johtajan tärkeimmät ominaisuudet: kuunteleminen, empatia, parantaminen, tietoisuus, vakuuttaminen, käsitteellistäminen, ennakointi, sitoutuminen ihmisten kasvuun sekä yhteisön rakentaminen. Palveleva johtaja ei vain tarjoa ohjausta ja tukea, vaan ohjaa työyhteisöstä itseohjautuvaa siten, että sen on mahdollista toimia myös ilman häntä. (Farnsworth 2007, 19, 113, 130, 140–141; Uusitalo 2020, 8.)

Osallistava ja valmentava johtajuus

Osallistava johtajuus näkyy parhaiten siitä, että johtaja vahvistaa yksilön omaa itsensä johtamisen kyvykkyyttä. Osallistava johtajuus luo myös ympärilleen olosuhteet, jossa voi yksilö vahvistaa omaa osallisuuttaan työyhteisössä. Osallistavan johtajan tärkeimpiä tehtäviä onkin muodostaa sellainen ympäristö työyhteisöstä, jossa yksilöt sitoutuvat työyhteisöön. (Järvilehto 2020.)

Ilmiöimäisessä maailmassamme henkilöstössä olevat yksilöt vastaavat parhaiten uudistuviin haasteisiin ovat ne ketkä kantavat vastuun ei pelkästään omista työtehtävistään vaan kantoi työyhteisöstä vastuullisella otteella sekä osallistavalla, mukaan ottavalla toiminnallaan. Tämä vahvistaa yksilöiden kyvykkyyttä ja antaa esihenkilölle tulla osaksi työyhteisöä jäsenenä eikä pomona, jolloin pystyy valmentamaan työyhteisöä kohti asetettuja tavoitteita. Tämä vaatii voimaannuttavan dialogin käymistä työyhteisössä, työyhteisön tukemista ja kehittämistä. Näissä työyhteisöissä koko tämä suhde perustuu vahvalle luottamuksen kokemukselle esihenkilön ja työyhteisön välillä. Jolloin luontaisesti työntekijä muuntuu enemmän itseohjautuvaksi. Tämän myötä tavoitellaan löytämään henkilöstön piilossa ollutta potentiaalia. (Juuti 2013, 43, 50, 131.) Selkeästi nousee esille että, työyhteisöjen tehokkain johtamisen tapa on saada henkilöstön jäsenet tavoittelemaan jotain suurempaa kuin he itse. Tämä vaatii henkilöstöltä oman itsensä asettamien tavoitteiden luopumista koko työyhteisön hyväksi, ns. suuremman hyvän vuoksi jolloin, tiimi on enemmän kuin osiensa summa. (Farnsworth 2007, 104−105; Uusitalo 2020, 9.)

Osallistava johtaja valmentavalla otteella ei kerro suoria vastauksia, vaan kysyy avoimia oivalluttavia kysymyksiä, joiden avulla saa yksilön sisäisen palon sytytettyä, jonka avulla saa aktivoitua yksilössä ja työyhteisössä parhaimmillaan flow tilaa. (Lehtinen 2017.)

Julkishallinnon organisaatiossa kehitetään yhdessä yhteisiä arvoja ja ymmärrystä siitä, mikä on sen organisaation tarkoitus, mihin se tulee tähtäämään strategiallaan ja visiollaan, vahvistuu yhteinen sitoutuminen toimintojen kehittämiseen. Tästä yhteisymmärryksestä syntyy yhteinen tarkoitustunne, joka taas on perusta organisaation sitoutumiselle ja uskollisuudelle. Tällä luodaan pohjaa yhteisele vuorovaikutteiselle toiminnalle. (Farnsworth 2007, 37–38.)

Osallistava johtajuus myös luo pohjaa yhteiselle päätöksenteko mahdollisuuksille, toisaalta myös on tukena päätöksen teossa. Osallisuuden kokeminen vahvistaa yksilön kokemaa vaikuttamisen mahdollisuutta, jolloin hän sitoutuu helpommin myös yhteiseen tavoitteiseen vaikkei lopullinen tulos olekaan välttämättä täysin itselle miellyttävin (Heilmann 2018).

Valmentava johtajuus enemmän vahvistaa yksilön omia vahvuuksia, käy enemmän keskusteluita alaisten kanssa, jossa dialogina avulla tuodaan johtajan ajatus esille. Keskusteluiden kautta ohjataan työtä tiettyyn suuntaan, avoimien kysymysten kautta. Valmentava johtajuus muistuttaa hieman Coach:ia, jossa nimenomaan luodaan arvostuksen ilmapiiri, ja sen avulla vahvistetaan yksilön tai työyhteisön uskoa omiin luontaisiin vahvuuksiin, joiden avulla tuodaan suurempaa osaamista esille kokonaiskuvan kautta. Valmentava johtajuus harjoittaa aktiivista kuuntelua ja vivahteisiin perustuvia tarkkanäköisiä kysymyksiä, joiden avulla selkeytyy koko työyhteisölle suunta mihin ohjaudutaan (Hagen 2012).

Osallistava johtaja valmentavalla työotteellaan näkee alaisissaan selkeästi potentiaalin, jota varten luodaan erilaisia mahdollisuuksia, kuten kehittämishankkeita. Näiden avulla voidaan vahvistaa luontaisia ominaisuuksien esilletuloa tai vahvistaa ominaisuuksia, joita on hyvä harjoittaa, vaikka ne eivät olisikaan alkuun luontaisia alaisessa. Tällä johtajuuden otteella voidaan luoda alaiselle usko omaan tekemiseen, ja omaan vaikuttamismahdollisuuteen tehtävissään, joka vahvistaa yksilön motivaatiota. (Aaltonen 2005.)

Alaistaidot

Alaistaitoihin lukeutuu muun muassa kyky kohdata omia tunteita, ajatuksia, käyttäytymismalleja sekä itsensä säätely kykyä ja oivaltamisen kyvykkyyttä sekä sisäistämisen kykyä. Näiden ominaisuuksien avulla yksilö pystyy suoriutumaan tehtävistään itseohjautuen, jos organisaatiossa on jaettu päätöksentekoa myös alaisille itselleen. (Jarenko 2020.)

Toisaalta myös tärkeäksi alaistaidoksi nostetaan myös oman motivaation johtamisen kyky. Yleisesti kutsutaan motivaatiota tarkemmin vielä tahtotilaksi, että tavoittaa selkeän tavoitteen, kun sen niin päättää. Tosin merkityksellisintä tässä onkin itse ymmärtää oma motivaationsa lähde, jonka kautta vahvistuu selkeämmäksi se oma sisäinen tarve, jonkin asian saavuttamiseksi. (Jarenko 2020.)

Yritykset asettavat tavoitteita, joiden eteen tehdään töitä. Työntekijä saa palkkaa tehdystä työstä joka, on ulkoinen tavoite. Ulkoisten tavoitteiden merkityksellisyys hälvenee työntekijälle, jos tavoitteita osata tuota riittävän yksityiskohtaisesti ja merkityksellisesti, jolloin päästään johtamaan alaisen omaa sisäistä motivaatio. Tärkeää on, että alaisen sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio ei ole kovassa ristiriidassa, tämä muutoin voi aiheuttaa ongelmia tavoitteiden saavuttamisessa ja niihin sitoutumisessa (Lehtosalo - Iskanius 2020; Martela 2015.)

Martela ja Jarenko tarkoittavat itseohjautuvuudella, että ihminen pystyy toimimaan itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollin tarvetta. Ihminen voisi itseohjautua, häneltä vaaditaan sisäistä itsensä motivointi taitoja, tavoitteellista työotetta, johon itseohjautua sekä tarvittavaa osaamista, jotta hän pääsee asetettuun tavoitteeseen. (Martela & Jarenko 2017, 11-12.)

Alaistaidoissa merkittäväksi sisäisen johtamisen taidoksi nouseekin arvostamisen kulttuuri. On se oman osaamisensa arvostamista, myönteistä itsetuntemusta, kollegiaalista arvostamista tai kokonaisuudessa työyhteisöön sitoutumista arvostuksesta käsin. Tällöin side ja sitoutuminen on erittäin vahva sisäiseen motivaatioon kohdatessaan arvostavassa ilmapiirissä, itsensä ja muut. (Lehtosalo-Iskanius 2020.)

Tulevaisuus näyttää rakentuvan uudenlaisista tavoista tuoda paremmin osaamista näkyväksi. Meillä on vahvasti ilmiöpohjainen maailma, jossa on tärkeää tuoda näkyväksi osaamisensa, mutta samalla on tärkeää pystyä tukemaan lähityötoveria. Tukemisella tarkoitetaan vahvistettua yhteisöllisyyttä, jolloin koko tiimi voi menestyä paremmin, tiimin ollessa enemmän kuin osiensa summa. (Mikkolainen 2020.)

Ilmiöihin myös nousee vahvasti yksilön oman motivaation vaikuttaminen yritykseen sitoutumisessa. Yksilön tarpeet ovat muuttunut myös ilmiömäisessä maailmassamme enemmän kohtaamaan myös yhteisön tarpeita. Alaistaidoista kriittisimmäksi voidaankin nostaa esille juuri yhdessä ohjautumisen taidot. (Kostamo 2020; Lahtinen 2018.)

3 HENKILÖSTÖN LAADULLINEN JOHTAMINEN- CASE YRITYKSESSÄ

3.1 Lähtötilanne

Case yrityksessä oli juuri saatu valmiiksi uuden toimintakauden strategia (Liite 1). Strategia työryhmä oli strategiaa luodessaan todennut tarpeen henkilöstöjohtajuuden avuksi tehtävästä laadullisesta johtamisoppaasta. Strategia työryhmä lähti selvittämään, miten henkilöstöjohtajuutta viedään hierarkkisessa yrityksessä osaksi päivittäistä työtä, lisäten henkilöstöjohtajuuden yhdeksi kehittämistehtäväksi strategiassa strategian toimintavuosille 2020-2023. Case yrityksessä strategia on asetettu vuosille 2020 – 2023. Ajanjakson aikana tavoitellaan kestävää toiminnan kehittämistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia pohjautuu erilaisten ilmiöiden ja megatrendien huomioimiseen kehittämistoimissa, näihin pohjautuviin kehittämistoimiin. (Liite 1.)

Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta entuudestaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään pääsemään lopputulokseen, jossa ilmiöstä saadaan parempaa ymmärrystä. Tutkimuksen tuodaan syvällinen näkemys ilmiöstä sekä luoda uusia teorioita sen avulla halutaan saada ilmiöstä hyvä kokonaisvaltainen kuva. (Kananen 2014, 16 -17.) Laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan ilmiöön vaikuttaneita henkilöitä. Näissä haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, tämän lisäksi myös avointa teemaa. (Tilastokeskus 2014.)

Case yrityksessä on havainnoitu tarve henkilöstöjohtamisen laadulliseen mittarointiin, jolloin havainnot arki henkilöstön kehittämisestä tulevat näkyväksi. Myös tarve saada yhdenmukainen laadullisen henkilöstöjohtamisen opas yrityksen eri toimialoille noussut esiin samanaikaisesti laadullisen mittaroinnin tarpeen kanssa. (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää, & Ukko 2013.)

Laadullinen mittaristo ja laadullinen henkilöstöjohtamisen opas yhdenmukaistavat ja tavoitteellistavat koko yrityksen henkilöstöjohtamisen. Suunnitelma sekä mittariston luomisen että laadullisen henkilöstöjohtamisen oppaan läpiviemiseksi on kuvattu liitteessä

2 ja aikataulutettu alustavaksi 2020. Kehittämishankkeen aikatauluun ja toteutukseen vaikutti COVID-19. (Liite 2; THL 2020.)

3.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tutkimus menetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tutkimushaarana valitsin tapaustutkimuksen, juuri sen tutkimusluonteen vuoksi. Tapaustutkimus vastaa parhaiten kysymyksiin, miten ja mitä. Tapaustutkimuksessa keskitytään tarkemmin juuri ilmiöön, ja siihen mitä halutaan tutkia perusteellisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimus tapa on yksi tutkimuksen suuntaus kokeellisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2013).

Tapaustutkimus eli Case-study on paremminkin tutkimustapa tai strategia tutkimukseen sekä tapa sopii ilmiöiden tutkimiseen. Tapaustutkimuksen tutkimustulokset keskittyvät juuri tutkittavan tapauksen kohdalle, ne eivät ole yleistettäviä vaan havaintoja tästä kehittämisprosessista ja sen myötä kehittämään toimintoja vastaamaan nykyaikaista henkilöstöjohtajuutta yrityksessä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007; Kananen 2014, 18.)

Tietoperustassa tutustutaan strategian ja henkilöstöjohtajuuden käsitteisiin aikaisempien tutkimuksien avulla, selvittäen strategisen johtajuuden ja henkilöstöjohtajuuden ilmiöitä tutkimus aineiston valossa (Lahtinen 2018). Tapaustutkimuksen tapaan tutkimuksessa haastatellaan strategia työryhmää laadullisen henkilöstöoppaan valmistumisen jälkeen. Heidän kanssaan käydään kehittämisprosessia tarkemmin avaten ja haastattelut teemoitellaan, analysoidaan teemojen mukaisesti. Tämän lisäksi osallistuin laadullisen henkilöstöoppaan luomisprosessiin, nähden prosessi käytännön sen kehittymisestä ideasta käytännön läheisemmäksi oppaaksi, jossa vielä prosessi kesken. (THL 2020, Hirsjärvi & Hurme 2010.)

Vahvistaakseen laadullisen henkilöstöoppaan oikeellisuutta, tuotetaan määrälliset kyselyt niin henkilöstölle kuin esihenkilöille oppaan oikeellisuudesta sekä miten opas toimii käytännössä, kevään 2020 aikana. Näin ollen varmistaen oppaan oikeellisuuden ja ajantasaisuuden henkilöstöjohtajuuden laadullisen oppaan strategisen johtajuuden

tärkeänä osana konkretian toteuttamisessa. Haastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Haastatteluilla on eri muotoja. (Liite1; Kananen 2014, 70.) Haastattelussa on oltava selkeät roolit, haastateltava sekä haastattelija. Haastattelu toimii aina päämääränä, mihin pyritään. Haastateltava saa kertoa oman näkemyksensä sekä oman tulkintansa kokemuksestaan haastattelijalle. Haastattelu kirjataan ylös tai nauhoitetaan. (Ruusuvuori, Tiittula 2005, 22 - 23.)

Kehittämishankkeessa tiedonhankinnassa tutustuttiin henkilöstöjohtamisen keskeisimpiin käsitteisiin henkilöstönjohtajuuden kehittämisessä sekä strategisen johtajuuden kehittämisestä. Tämän lisäksi kehittämishankkeessa oli tarkoitus vahvistaa laadullisen henkilöstönjohtajuuden oppaan oikeellisuutta henkilöstölle suunnattujen kyselyiden avulla, joista tuodaan esille nousevat teemat teorian valossa. (Liite 3.)

Tämän pohjalta haastattelut teemoitetaan ja teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineiston keräämismenetelmistä. Teemahaastattelu toimii keinona, kun ilmiötä ei tunneta ja halutaan saada ymmärrys kohteesta. Kasvotusten tapahtuva haastattelu vaatii haastattelijan sekä haastateltavan tietoista läsnäoloa. Teemahaastattelussa teema on aihe, josta keskustellaan. (Kananen 2014, 71, 76.)

Uusitalo kuvaa kehittämismenetelmien konkreettisina menetelminä, joissa käytettiin kokeilevaa toimintaa sekä työpajoja, näiden tavoitteena on lisätä osallistujien ymmärrystä aiheesta sekä kehittää nykyistä heidän nykyistä johtamisajatteluaan sekä sen myötä organisaation johtamiskulttuuria. (Uusitalo 2020, 35.)

3.3 Suunnitelma

Suunnitelma strategisesta laadullisesta henkilöjohtajuuden oppaasta lähti strategia työryhmältä strategian valmistuttua. Idea esiteltiin johtoryhmälle 2020 alkuvuodesta ja tämän vuoksi Case yrityksessä aloitettiin esihenkilöiden valmistelu alkavaan työryhmä työskentelyyn helmikuussa 2020. Alustavan suunnitelman mukaan työskentely oli tarkoitus aloittaa helmikuussa 2020 ryhmätyöskentelynä Howspace-verkkotyötilaa käyttäen. (Liite 2.)

Case yrityksen henkilöstön ryhmä kehittämiskeskusteluissa käytiin läpi juuri valmistunutta Case yrityksen strategiaa ja tuotettiin niiden pohjalta näkemyksiä sen kehittämiseksi, joka voitiin hyödyntää laadullisen henkilöstöoppaan luomisessa. Näistä Case yritys koosti palautteet ja vei osaksi tätä henkilöstöjohtamisen laadullisen oppaan prosessia. Prosessi eteni esihenkilöiden ja strategiatyöryhmän laadullisen henkilöstöoppaan luomisen alkuun saakka aikataulussa. Strategiatyöryhmä jatkoi laadullisen henkilöstöoppaan luomista eteenpäin ja vei keskeneräisen oppaan esihenkilöiden strategiapäivään kesäkuussa 2020. (Liite 2.)

Kehittämistutkimuksen suunnitelmana oli olla mukana laadullisen henkilöstöjohtamisen oppaan luonnissa keväällä 2020 (Liite 2). Oppaan julkaisun myötä, tarkoitus oli jakaa henkilöstölle tehty tuotos, jonka oheen tehtäisiin kysely. Kyselyn tarkoituksena oli luoda mahdollisuus vaikuttaa tulevaan johtamiskulttuuriin, lisäten työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. Tämä kysely toteutetaan keväällä 2021 kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Jarenko 2017; Liite 2 ; Liite 3.)

Kysely myös teetettäisiin prosessiin osallistuneille esihenkilöille, jolloin he kuvaisivat oman henkilöstöjohtamisen muutoksen ilmiöistä tässä prosessissa syksyn 2020 aikana. Laadullisen henkilöstöjohtamisen oppaalla on tarkoitus luoda työvälineitä esihenkilöille henkilöstöjohtajuuden kehittämisessä strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Jarenko 2020.) Oppaan valmistumisen jälkeen oli tarkoitus haastatella strategia työryhmän jäseniä koko prosessista, miten ja miksi opasta lähdettiin työstämään. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007; Kananen 2014 70.)

Selkeyttäen saavutuksia ja koko prosessi kaarta. Näiden kyselyiden pohjalta laadullisen henkilöstö johtamisen opasta oli tarkoitus selkeyttää ja parantaa vastaamaan niin henkilöstön kuin esihenkilöiden käsitystä työnjohdollisista tehtävistä, jotta yritys pääsee vastaamaan strategian asettamiin tavoitteisiin myös henkilöstön kehittämisen saralta. (Liite 2.)

3.4 Toteutus

Kehittämishankkeen aikataulu muuttui kevään 2020 aikana. Syynä muutokseen oli COVID-19 virus. Kehittämishanke jatkuu suunnitellulla tavalla. Oppaan valmistumisen jälkeen, se testautetaan henkilöstön kehittämispäivässä ja henkilöstön ryhmäkehityskeskusteluissa, selvittäen henkilöstön arvio oppaan toimivuudesta kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen tutkitaan esihenkilöiden kokemukset oppaan luomisprosessista ja käyttöönotosta, palautteiden jälkeen. Laadullinen henkilöstöopas tällöin viimeistellään ja tuodaan osaksi johtoryhmää käsiteltäväksi asiaksi, jotta vahvistetaan sen kaikenkattavuus ja käytettävyys koko organisaatiossa. Liite 3 sisältää tähän mennessä muotoillun laadullisen henkilöstöoppaan, jota vielä jatko kehitellään ja viedään henkilöstön käsiteltäväksi kehittämispäivän osaksi syksyllä 2020 työpaja aiheiksi. (Liite 3.)

COVID-19 viruksen takia, tutkimushankkeen aikataulu painottuu laadullisen henkilöstönoppaan muotoiluun (Liite 3). Kehittämispäivät ja johtoryhmäkäsittelyt siirtyvät tutkijasta riippumattomista syistä kehittämistutkimuksen aikataulun ulkopuolelle ja sisältyvät jatkokehittämistarpeisiin (Liite 3).

4 TULOKSET

Kehittämishankkeen tuloksissa käsittelen tietopohjasta nousseiden keskeisten henkilöstöjohtamisen ja strategia johtamisen havaintoja. Laadullisen henkilöstöjohtamisen opas valmistuu uuden aikataulun mukaisesti Covid19- viruksen aiheuttamasta viivästyksestä. Strategisen, laadullisen henkilöstöjohtamisen- oppaan loppuun saattaminen siirtyy syksylle 2020 ja laadullisen henkilöstöoppaan testaus keväälle 2021. (THL 2020.) Tämän vuoksi nostan henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä käsitteitä ja niiden tuloksia sekä havaintoja tässä kohtaa laadullisen henkilöstöoppaan kyselyiden tulosten sijaan. (Liite 2.)

Laadullisen johtamisen mittarit

Laadullisen johtajuuden mittariston on toimittava tavalla, joka ottaa huomioon kaiken Case yrityksessä tapahtuvat toiminnot, ei voida mitata jotain ja jättää merkityksellisiä osia ulkopuolelle. Tästä mittaristosta on luotava konkreettinen ja helposti seurattava kokonaisuus. Mittariston tärkein tehtävä kuitenkin on tuottaa tietoa johtamisen tueksi ja samalla tuoda esille kehittämistarpeita tai osaamiskatveita. (Laitinen 2003.)

Laadullisen henkilöstönjohtamisen suorituskyvyn mittaaminen taas on hyvin selkeää, johtamisen pitää perustua Case yrityksen strategiaa ja tulevaisuuden visioon. Yleisesti mitataan määrällisiä suoritteita, kuten poissaolojen määrää, tavoitteiden saavuttamista ja tuotteliaisuutta. Henkilöstön johtamisen mittareina voi toimia myös henkilöstön sitoutuminen, kuinka moni jää yli 3kk päähän työsuhteen alkamisesta tai yli vuoden, tässä tietenkään ei voida huomioida sitä, että työsuhteiden pituudet uudistuvat lyhyemmiksi ja pirstaleisemmiksi. Laadullisten mittareiden tarkoituksena tuottaa selkeys minkälaista osaamista organisaatiossa on ja mitä rekrytoidaan vielä lisäksi, ottaen huomioon Case yrityksen strategian ja tulevaisuuden visiot. (Vulpen 2018, Liite 1, Liite 2, Liite 3.)

Case yrityksen laadullisen henkilöstöjohtajuuden mittarin kehittämistyötä jatketaan, tähän mennessä keskiöön on noussut itsensä johtaminen ja kyky toimia monimutkaisessa ja monimuotoisessa toimintaympäristössä. Tämän lisäksi muut nousseet teemat ovat verkostomainen toimintatapa, ilmastonvaikutusten arviointi ja huomioiminen, asiakas ja

sidosryhmäyhteistyötä koskevien tietojen yhteiskäyttö, ennakointitiedon hankkiminen ja hyödyntäminen, hankinta ja tilaaja osaaminen sekä rekrytoinnin kohdentaminen. Näitä laadullisia mittareita jatkokehitetään ja konkretisoidaan tarkemmiksi suuntaviivoiksi syksyn 2020 aikana muuttuneen tilanteen vuoksi. (Liite3; THL 2020.)

Uudistuva johtajuus

Transformationaalinen johtajuus nousee vahvasti esiin tulevaisuuden johtajuudessa. Työyhteisöt kaipaavat johtajaa, joka osaa innostaa oivalluttamalla, ohjaamalla heitä kohti vastauksia (Uusi-Kakkuri 2017, 128). Tässäkin johtajalla on tärkeä ymmärtää alaistensa tarpeita, jotta hän osaa huomioida alaisiaan juuri sopivaan haasteeseen, jossa alainen voi kokea jopa flow-tilan, jossa on sopivasti haastetta, olematta kuitenkaan liian tylsää tehtävää (Martela 2015, 96-97).

Johtajilta eri toden vaaditaan taitoa nähdä kokonaisuus ja tuoda se sopivassa suhteessa osaksi yksilön elämää, jotta yksilö pääsee oivallusten kautta voimaantumaan (Martela 2015, 230). Uudistuvan johtajuuden ytimessä on myös jatkuva parantaminen, ettei se ole vain joissain erillisissä hetkissä vaan tietynlaisena mielenlaatuna, jota ohjaa myös alaisilleen. Tämä vaatii sen, että on rohkea myöntämään, ettei aina ihan tiedäkään kaikkea vaan pystyy myöntämään, että ei voi tietää kaikkea. On tärkeää ymmärtää myös mitä kehitetään ja minkä vuoksi, jotta selkeys säilyy (Pajunen 2020).

Johtamisen tunneälykkyys

Strategia prosessissa Case yrityksessä, jossa haluttu antaa mahdollisuus osallisuuteen ja omaan panostukseen sen luomisessa. Ilmiö nousee vahvasti transformationaalisen johtamisen täydentäjäksi, nimittäin tunneälykkyys. On ymmärretty, että myönteiset tunteet edistävät asioiden oppimista, sisäistämistä, huomattavasti helpommin kuin pelon tunteiden vallalla ollessa. Johtajuuden ollessa erityisen tunnekyvykästä, pystyy motivoimaan ihmiset mukaan toimintaan, juurikin oman innostuneisuuden avulla, joka inspiroi alaiset toimimaan mukana. Tunneälykäs johtaja saa alaisena ylittämään itsensä juurikin tunteiden kautta, merkityksellisyyden muistuttamisella sekä arvoihin vetoamalla. (Fredriksson & Saarivirta 2015,15-16.)

Suomi kaipaa empatia kykyisiä transformationaalisia johtajia, jotka osaavat ottaa alaisensa tunneherkästi huomioon, vuorovaikutteisesti, luoden luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiirin ympärilleen. Näiden ollessa vallassa olevia tunnelmia, ihminen on avoimempi ottamaan vastaan aidosti. On täysin suora yhteys, siihen minkälaiseksi johtajuus työyhteisössä koetaan, siihen minkälainen työmotivaatio ja työilmapiiri työyhteisössä on. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15,18.) Mitä voimaantuneeksi tiimiläiset kokevat olonsa, sitä innovatiivisemmin he pystyvät käyttämään omaa potentiaaliansa arjen työssään. (Uusi-Kakkuri 2017, 128.)

Frank Martela kiteyttää loistavasti elämän tarkoitusta seuraavanlaisesti: ”Elämän merkitys syntyy siitä, että tekee itselleen merkityksellisiä asioita ja tekee itsensä merkitykselliseksi toisille ihmisille” (Martela 2015).

Merkityksellinen johtajuuden ydin onkin, siinä että johtajan on tunnettava itsensä, jotta voi tunneälykkäästi johtaa alaisiaan, jolloin hän osaa vastata heidän tarpeisiin merkityksellisyydestänsä. Transformationaalinen johtajuus sopii muutostilanteiden eteenpäin viemiseen. Tämä johtuu selkeästi siitä, että transformationaalinen johtaja sitouttaa alaisensa itseensä, sitoutuessaan heihin, hän luo ympärilleen luottamuksellisen ilmapiirin, jossa alaiset saavat kokemuksen osallisuudesta muutokseen osallistuessaan. Tärkeänä pidetään, että asia jalkautetaan konkretiaan. Vastauksissa selkeästi paistoi myös että, on äärimäisen tärkeää vahvistaa syytä miksi, tämä kyseinen muutos toteutetaan. (Green 2006.)

Visioinnissa on myös tärkeä ottaa huomioon laadullinen viestintä, on ne henkilöstön kanssa käydyt keskustelut, jossa on turvallista nostaa esiin myös pinnalle tulevia huolia, jotta tullaan kuulluksi ja nähdyksi. (Uusi-Kakkuri 2017, 128.) Tämä taas vahvistaa transformationaalisen johtajuuden ominaisinta ominaisuutta esimerkillä johtamista, jossa luodaan kulttuuri; Teot seuraa puheita. Tosin palkitsemiskulttuuria Suomessa toteutetaan huonoiten, tähän kaivataan lisää panostusta. Raha palkkioiden lisäksi toivotaan, että tulisi enemmän palaute kulttuuria, jossa kannustetaan tehdystä työstä selkeämmin ja ääneen. Tällöin alainen kokee saavansa osakseen arvostusta tehdystä työstään, joka taas kannustaa jatkamaan myönteistä tietä eteenpäin omassa työssään. (Valajärvi 2018, 21.)

Tulevaisuuden johtajuus on kytkeytynyt juuri siten transformationaaliseen johtajuuteen, jossa todella kohdataan alainen aidolla tavalla. Tällöin alainen pääsee muutoksissa, jotka nykyaikana on vain se todellisuus, jossa elämme, jokapäiväisessä työssään toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla tuoden oman osaamisensa myönteisten kokemusten kautta vahvasti esille. Muutos on pysyvyyttä, tällöin juuri sen työyhteisön ilmapiriin ja esimiehen välinen suhde on oltava sellainen, joka vahvistaa työhyvinvointia eri tavoin, jotta jokaisella alaisella olisi mahdollisuus tuoda paras osaamisensa esiin. (Uusi-Kakkuri 2017, 23, 129.)

Psykologinen turvallisuus

Paljon puhuttu Googlen kahden vuoden tutkimus osoitti menestyneen tiimin koostumuksen seuraavista osioista. Tulos yllätti Googlen tutkijat, sillä ensimmäiseksi nousi luottamus. Luottamus sillä tavoin, että tulee vahva kokemus siitä, että saadaan asiat tehtyä sovitulla tavalla oikea aikaisesti. Toisena seikkana nousi rakenne ja selkeys, kaikille on tieto ja ymmärrys minkälaiset tavoitteet, sekä roolitukset ihmisillä on. Kolmanneksi nousi tarkoituksen kokemus, jokaisella työyhteisön jäsenellä on selkeä merkityksellisyyden kokemus omasta työstään. Samoin kuin neljäntenä on vaikuttavuus, kokemus siitä, että omalla on todella tärkeä tarkoitus ja merkittävä päämäärä. Viimeiseksi muttei vähäisimmäksi nousi psykologinen turvallisuuden kokemus. Tällä erityisesti nostetaan esiin kokemus luottamuksesta avoimuuteen, voi kommentoida, kyseenalaistaa tai kysyä kokematta nolatuksi tulemisen pelkoa. (Rozovsky 2015.)

Häpeän puuttuminen työyhteisön työskentelystä, vahvistaa jatkuvan oppimisen arkea. Järjestelmät uudistuvat, työ otteet uudistuvat, tapa toimia työyhteisössä uudistuu, jokainen näistä vahvistaa juuri luottamuksen tärkeyttä työyhteisössä, jotta voi nojata toisen osaamiseen sekä myöhemmin jakaa omaa osaamistaan taasen vahvistan työyhteisön kokonaisosaamista. (Jarenko 2018.)

Johtaja luotsaa omalla esimerkillään luottamusta työyhteisöön. Tämä luottamus vahvistuu moninaisista asioista, kuten muutoksen keskellä otettuna aikana, jolloin luodaan mahdollisuus työntekijälle antaa muutoksesta palautetta ja vaikuttaa sen etenemiseen. Samalla myös tärkeänä ominaisuutena nousee kyky puhua vaikeista asioista suoraan,

jolloin voi luottaa siihen johtajassa, että aivan kaikesta voi puhua. Tämä myös lisää kokonaisuudessaan koko tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta, että tässä mennään nyt yhdessä eteenpäin. Näin ollen muutos pystytään viemään läpi yhteneväisesti tiiminä, kun on onnistuneesti viestitty mutta ei pelkästään yhteen suuntaan vaan aktiivista dialogia käyttäen. (Piha 2019; Fredriksson & Saarivirta 2015,15-16.)

Osallistava ja valmentava johtajuus

Osallistava ja valmentavan johtajuuden ilmiötä on vaikea hahmottaa kokonaisuudeksi. Sen ollessa vielä niin laajalle levittäytyneitä toimintoja, tapoja kohdata alainen ja johtaa koko työyhteisöä tarpeelliseen suuntaan. Kuitenkin tavalla, joka ottaa huomioon, osallistaan ja kannustaa työyhteisöä yhteisissä tavoitteissa ja haasteissa . (Jarenko 2020.) Osallistavan johtajan tärkeimpiä havaintoja on taito delegoida, eli jakaa vastuunkantamista asioissa, joista voi lakisääteisesti tehdä. Eniten se kuitenkin on sitä tapaa millä johdetaan, kuin vertaisiaan eikä alaisiaan. (Kärkkäinen 2016.)

Osallistava johtaja luo omilla toimillaan luottamuksen ilmapiiriä ympärilleen, joka vahvistaa sitoutuneisuuden kokemusta työyhteisöön sekä luottamusta myös siitä eteenpäin verkostoihin. Osallistavan johtajuuden ominaisuudet menevät hyvin yksiin valmentavan johtajuuden kanssa, jossa nimenomaan osallisuutta vahvistetaan. (Jarenko 2020.)

Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen tärkeimmiksi havainnoiksi nousee tarve saada oikeaa dataa, josta voidaan lähteä johtamaan. Tämän vuoksi laadullista henkilöstöopasta luodaankin Case yrityksessä, että muokataan sitä data virtaus myös henkilöstön laadullisen johtajuuden suuntaan. (Liite 1; Liite 3.)

Tiedolla johtaminen on hyvin suoraviivaista toimintaa, saadaan dataa ja sen suunnalta lähdetään johtamaan kokonaisuutta vastaamaan tavoitteita ja suunnitelmia. Tiedolla johtaminen on myös turvallista, sen ollessa täysin fakta pohjaista, tutkittua dataa. Tosin tutkittu tieto on katsaus aina menneeseen, nykyaikaisessa tempossa missä ilmiöt kukoistavat, se ei täysin vastaa siihen tarpeeseen mitä johtajuudelta kaivataan. Turvan

lisäksi tiedolla johtamisella on heikkous, sen massiviinen tarve erilaisille resursseille, joka ylläpitää datan keräystä yllä. (Avotie 2019.)

Alaistaidot

Alaistaitojen ilmiöistä suurimmaksi nousee juuri itsensä johtamisen kyky, ja sen mukana minkälaista ilmapiiriä me ylläpidämme työyhteisössämme omalta osaltamme. Näiden lisäksi täydentämään nousee myös oman mielensä johtamisen keinot. (Jaakonsalo 2016.)

Itsensä johtaminen on enemminkin arkipäiväisiä valintoja, joita tehdään uudelleen ja uudelleen, kuten hampaiden pesu. Nämä toiminnot ovat juurikin itsestä huolehtimisen taitoja, kuten hyvän palautumisen omaaminen eli unen, vapaa-ajan ja työn sekä ihmissuhteiden vaikutusta omaan hyvinvointiin. (Seuri 2018.)

Me kuitenkin olemme aina osa jotain suurempaa, on se sitten työyhteisö, yritys kokonaisuutena tai sitten ihan yhteiskuntaa, tärkeintä on kuitenkin se, miten olemme osana sitä yhteisöä missä olemme. Kehittäessämme sitä työyhteisöä, jossa olemme, kannamme vastuun siitä, minkälaisen ilmapiirin luomme ympärillemme. (Piha 2019.)

On helpompaa olla miellyttävää seuraa, kun ei ole stressaantunut, tällöin voi jopa tuntea myötätuntoa työtoveria kohtaan. Oman mielen hallinta aidosti voi olla hyvin yksinkertaista, juurikin oman keskittymiskyvyn vahvistamisella. Tehden asia kerrallaan, vähentäen häiriötekijöiden määrää tai keskeytyksien määrää omassa työssään niissä määrin kuin voi. Keskittymiskyvyn lisäämistä voi harjoitella ihan vain silmät kiinni hengittämällä ja sen myöden kehon tuntemuksiin keskittyen kuten mindfullness ohjaa tekemään. Menetelmiä keskittymiseen on monia, tärkein on löytää ne omat itsensä johtamisen keinot tässä hektisessä ja ärsykkeitä täynnä olevassa maailmassa. (Jaakonsalo 2016; Seuri 2018.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämishanketta lähtiessäni Case yrityksessä työstämään, toiminnan tarkoitukseksi nousi vahvasti laadullisen henkilöstöoppaan luomisen jalkauttaminen konkretiaan, niin oppaaksi esihenkilöille kuin sitouttaen henkilöstön henkistä johtajuutta. (Liite 1.) Oppaan tarkoituksena oli sitouttaa henkilökuntaa omaan osaamisensa kehittämiseen ja tarkoituksen kokemusta omaan työhönsä sekä vahvistaa arvostuksen kokemusta työssä. (Liite 2.)

Tutkimushanke jatkuu, tätä kehittämishankkeen osaa käytetään jatkokehittämisen pohjana. Kehittämishankkeen tietopohjassa nousseiden tietoanalyysin tuloksiin nojaten pohdin tuloksia ja niiden vaikutusta Case yritykseen. Näihin tuloksiin päästiin koska alkuperäistä kehittämishankkeen aineistoa ei vielä saavutettu epidemian takia. (THL 2020.)

Kehittämistoimintaa jatketaan Case yrityksessä syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana, jolloin saamme luotua kehittämisdataa siitä miten laadullinen henkilöstöjohtamisen opas käytännössä, on vahvistanut henkilöstökehittämisen laatua.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymyksenä oli; miten laadullinen henkilöstöjohtamisen opas edistää henkilöstöjohtamista Case yrityksessä? Tulosten pohjalta voin todeta vahvistaneen henkilöstön sitoutuneisuutta Case yritykseen. Laadullisen henkilöstöjohtajuuden oppaassa eri toden tuotiin myös juuri laadullisten johtamisen mittareita tärkeään rooliin, jotta osataan vastata johtajuuden kehittämisestä juuri oikealla tavalla (Laitinen 2003).

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymystä tukemassa oli kaksi alakysymystä, seuraavasti: Luoko laadullisen johtamisen opas parempaa henkilöstöjohtajuutta Case yrityksessä? Vastaako laadullinen henkilöstöjohtamisen opas henkilöstön kehittämiselle asetettuihin strategisille tavoitteille Case yrityksessä? Päätutkimuskysymykseen ja alakysymykseen antavat selkeitä vastauksia, jotka luovat selkeämpää suuntaa henkilöstön kehittämisessä laadullisen oppaan käyttöönoton yhteydessä. (Kananen 2014, 16-17.)

Laadullisen henkilöstöoppaan avulla luodaan selkeyttä ja tavoitteellisuutta henkilöstöjohtajuuteen, joten tämä vahvistaa tulosten mukaisesti osallistavan ja valmentajan johtajuuden tunnusmerkkejä (Jarenko 2020). Strategia työryhmä työsti henkilöstölaadullisen johtamisen opasta ja tarkastutti opasta vielä keskeneräisenäkin esihenkilöiden strategia päivillä, vahvistaen laadullisen henkilöstöoppaan sisällön olevan juuri asetetun strategisten tavoitteiden mukainen.

Tulosten pohdintaa

Julkishallinnon organisaation työntekijän näkökulmasta ajateltuna, henkilö tarvitsee vapautta valita työtehtäviensä sisältöä, työtehtävissään toiminnanvapautta , kokemusta vaikuttamisen mahdollisuuksiin, vahvistettua onnistumisen kokemuksia sekä kannustuksen saantia. Erityisesti kevät 2020 tuo näkyväksi yhteenkuuluvuuden merkityksen työyhteisöissä, ja sen kautta vahvistaen henkilöstön hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden koemusta. (Martela & Jarenko 2014, 6; Kuntaliitto 2002,5.)

Kehittämishankkeen tuloksiksi nousi transformationaalisen johtajuuden mahdollisuudet osana strategisten tavoitteiden tavoittelua. Samalla esiintyi kehittämishankkeen tuloksiin strategisen johtajuuden erittäin tärkeän taidon, tunneälykkyyden. On oltava tunneälykkyyttä tunnistaa työyhteisöjen tunneilmapiiri, jotta siihen pystyy vaikuttamaan myönteisesti. Ilman luottamusta taasen ei ole mitään, kuten Googlen tutkimuksessa nojataan johtajuudessa vahvaan psykologiseen turvallisuuden eli luottamuksen luomisen kulttuuriin. (Rozovsky 2015.)

Strategisen kehittämistyön avuksi henkilöstöoppaan luomisen tärkeä ominaisuus on myös siinä, miten tätä muutosta viedään eteenpäin, siksi vahvistan tuloksissa myös johtajuutta muutoksen läpiviennissä. Tässä vahvasti nousikin tarve luoda yksilö mahdollisuus päästä itse vaikuttamaan muutokseen, olla osana muutosta, jolloin sitoutuminen muutokseen on parempi. Sitoutumisen myötä myös saadaan parempia tuloksia käytännössä. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus tuoda paras osaamisensa näkyväksi työyhteisössä.

Näiden tutkittujen ja esille nostettujen keskeisimpien käsitteiden valossa voidaan todeta johtajuus muotojen ja johtajuuden välineiden olevan moninaiset. Tärkeä tässä vahvistaa,

että ei ole järkevää valita vain yhtä johtajuus metodia tai suuntausta. Vaan on äärimäisen tärkeää luoda johtajuus malli, jossa nojataan näihin useampaan malliin ja niiden välineisiin.

Toisaalta jokaista johtajuus suuntausta tarvitaan, strateginen johtaja tähyää tulevaisuuteen samalla kuin tiedolla johtaminen tuo turvaa ja faktapohjaisia päätöksiä. Osallistava ja valmentava johtajuus on enemmän työotteena sitouttava ja arvostava. Ilmiöksi nouseekin transformationaalisen johtajuuden malli juuri siinä, että osaa johtaa niin muutoksia läpi kuin samalla innostaa ja inspiroida alaisia voimaan hyvin ja kukoistamaan.

Samalla tavalla aineistosta nousi myös mielenkiintoinen huomio itsensä johtamisesta eli alaistaidoista, kuinka tärkeää on pitää itsestään huolta ja myös huoltaa omaa mieltään tavalla, joka palauttaa. Tässäkin metodit moninaiset, nostin esille vahvemmin aineiston pohjalta mindfullness metodin. Toisaalta nousee vahvasti myös esiin itsensä johtamisen taito, eli omien tunteiden, ajatusten sekä käyttäytymismallien itsensä säätely taitoa.

Motivaatio on osana meidän ihmisyytemme perustarpeissa, mikä meitä kiinnostaa ja miten, vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka työntekijä sitoutuu tehtäviinsä. On tärkeää johtaa motivaatiosta käsin, tällöin sitoutuminen on suurempaa ja selkeämpää.

Arvostuksen kulttuurista puhumattakaan, luodessamme omalla käytöksellämme arvostuksen kokemusta työyhteisöömme vaikutamme vahvistavasti yksikön yhteisöllisyyden kasvamiseen ja vahvistumiseen. Omalla käytöksellä on suuri merkitys, miten työyhteisö toimii, tietenkin myös johtajuudella mutta ei ole yhdentekevää, kuinka me reagoimme ja vaikutamme ympäristöömme omilla toimillamme. Se mikä erottaa Case yrityksen muista toimijoista, on vahvistettu arvostus omiin työntekijöihinsä. Case yritys sitoutuu yrityksen henkilöstöön monella tavoin, kuten strategiasta näkyy. Case yritys on vahvistanut strategiaansa useassa kohtaa kokeilukulttuurin vahvistamisen toimintoja vahvistavaksi osaksi, vahvistaen Case yrityksen uudistuskyvykkyyttä, kuitenkin vastuullisesti tavoitteita tavoitellen. Case yritys antaa myös kokemuksen henkilöstölleen, heidän vaikuttamismahdollisuuksistaan, antaen heille mahdollisuuden nostaa kehittämisentarpeita koko Case yrityksen tasolle. (Liite 1.)

Johtajuuden kuin alaistaitojen kohdalla on merkityksellistä ottaa jatkuvan muutoksen ajattelu osaksi arjen työskentelyotetta sillä, maailma muuttuu vielä vahvemmin ilmiömäisemmäksi kuten Megatrendit Sitran avulla todentaa. Ilmiöt tulee ja menee, ihmiset silti aina jäävät, tämän vuoksi onkin tärkeää opetella niin itsensä johtamisen taitoja kuin sisäistää oman osaamisensa jatkuvan parantamisen mentaliteetin osaksi arki työskentelyä.

Johtajuus tulee uudistumaan lähemmäs transformationaalisia johtajuutta, ottaen siihen osaksi niin osallistavan johtajuuden kuin valmentavan johtajuuden piirteitä, joilla kohdataan henkilökunta vertaisenaan, kunnioittaen ja arvostaen sitä potentiaalia mikä jokaisessa henkilökunnan jäsenessä on.

Jatkokehittäminen

Tutkimuksen jatkokehittämiselle on ehdottomasti tarvetta. Erityisesti isojen organisaatioiden strategisen johtajuuden kehittämisessä, siten että sitoutetaan yksilö osaksi organisaation toimintasuuntauksia henkilöstön osaamisen kehittämisen laadullisilla suuntauksilla. Strategisen johtajuuden tärkein kohta on juuri saada koko yritys näkemään oma visionsa ja sen kautta kehittää toimintoja kohtaamaan strategiset tavoitteet. Vahvasti nousee esille myös kehittämishankkeesta, tarve luoda juuri oikeanlaisia mittareita, joilla sitä henkilöstön kehittymistä ja hyvinvointia johdetaan.

Toisaalta nousee myös kehittämishankkeeksi suoraan alaistaitoihin perustuva tutkimus, jossa kohdataan nykyelämän hektisyys ja sen myötä ehdottomat itsensä johtamisen metodien käyttöönoton ja niiden vaikuttavuuksien tutkimisen. Tietenkin vielä selkeämmäksi ja suuremmaksi jatko kehittämiskohteeksi nousee laadullisen johtajuuden mittareiden kehittäminen, vieläkin laajemmin tunnetummaksi metodeiksi johtajuuden ohella, määrällisen johtajuuden ohelle.

LÄHTEET

Avotie, O.,2019. Intuitio ja tiedolla johtaminen uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä Case: Saarioinen Oy. [Viitattu 07.06.2020]. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/264559/Avotie_Oskari.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Aaltonen, T., 2005. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen Filosofia. Talentum, Helsinki.

Design Council. 2015. Blogi: What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Design Council is a Royal Charter charity that works in the public interest. [Viitattu 30.05.2020] Saatavilla: https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond

Dufva, M., Sitra. 2018. Blogi: Megatrendit. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/blogit/95319/

Dufva, M., Sitra. 2020. Megatrendit 2020. [Viitattu 24.5.2020]. Saatavilla: https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf

Farnsworth, K. A. 2007. Leadership as service. A new model for higher education in a new century. Westport: Praeger Publishers.

Fredriksson, M., Saarivirta, T., 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 17:1, s.7-20.

Gleeson, B., 2019. Forbes: 7 Strategic Imperatives For Great Leadership [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2019/07/31/7-strategic-imperatives-for-great-leadership/#1227fd375772

Green, F. 2006. Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy. Princeton: Princeton University Press,1-9. England.

Gromov, A., Brandt, T., 2011. Vaasan yliopisto. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa.

Hagen, M., 2012. Managerial coaching - A review of the literature. Performance Improvement

Hakanen, J., 2016.Blogi: Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työterveyslaitos. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla:https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/

Hakanen, J., Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. [Viitattu 14.6.2020]. Saatavilla: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura

Heilmann, P., 2018. Johtaja, innosta osallistumaan! Työterveyslaitos. [Viitattu 06.06.2020]. Saatavilla: https://www.ttl.fi/blogi/innosta-osallistumaan/

Hirsjärvi, S., Hurme, h., 2010. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopainos

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 2013. Tutki ja kirjoita. s. 134. Helsinki: Tammi.

Jaakonsalo, E., 2016. Mielen johtaminen on helppoa ja hyödyllistä [Viitattu 06.06.2020]. Saatavilla: https://andas.fi/mielen-johtaminen-on-helppoa-ja-hyodyllista/

Jaaranen, A. 2012. Osaamisen johtaminen – Case Juuan tekninen palvelualue [Viitattu 5.6.2020] Saatavilla:https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50641/osaamisen%20johtaminen%20Juuka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jalonen, H., Vieraskynä: Kompleksisuusajattelu auttaa ymmärtämään monimutkaisia tapahtumia ja ilmiöitä. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: http://kaleidoskooppi.fi/vieraskyn%C3%A4/index

Jarenko, K., 2016. Blogi: Tarvitsemme johtajuutta enemmän kuin pitkään aikaan. [Viitattu 28.05.2020]. Saatavilla:http://karoliinajarenko.fi/2016/09/26/tarvitsemme-johtajuutta-enemman-kuin-pitkaan-aikaan/

Jarenko, K., 2017. Blogi: Mikä saa ihmisen sitoutumaan työhönsä? [Viitattu 28.05.2020]. Saatavilla: http://karoliinajarenko.fi/2017/10/29/mika-saa-ihmisen-sitoutumaan-tyohonsa/

Jarenko, K., 2018. Blogi: Miksi rakkaus on kovempi juttu kuin psykologinen turva? [Viitattu 28.05.2020]. Saatavilla: http://karoliinajarenko.fi/2018/04/01/miksi-rakkaus-on-kovempi-juttu-kuin-psykologinen-turva/

Jarenko, K., 2020. Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla [Viitattu 06.06.2020]. Saatavilla: https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/

Jarenko, K., 2020. Blogi: Suomalaisuudesta kilpailuetua maailmalla. [Viitattu 05.06.2020]. Saatavilla: https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/

Jäppinen, T. 2012. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta kunta-alalla. JAMKin verkkolehdet [Viitattu 14.6.2020]. Saatavilla: https://verkkolehdet.jamk.fi/osuva/files/2012/04/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4l%C3%A4ht%C3%B6inen-innovaatiotoiminta_J%C3%A4ppinen.pdf

Järvilehto, M., 2020. Neljä faktaa innostuksen johtamisesta [Viitattu 06.06.2020]. Saatavilla: https://filosofianakatemia.fi/blogi/nelja-faktaa-innostuksen-johtamisesta/

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V., Ukko, U., 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. TEKES. Tampereen teknillinen yliopisto. [Viitattu 05.06.2020]. Saatavilla: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116750/arvoa_palvelutuotannon_mittareista.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jääskeläinen, P., 2019. Menestystä työkykyjohtamisella? Ilmarinen. [Viitattu 5.6.2020] Saatavilla: https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/blogit/paivi-jaaskelainen/menestysta-tyokykyjohtamisella/

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen yliopistopaino oy.16-18, 70-71, 76.

Keltanen, T., 2018. Sitra: Kohti ilmiömäistä hallintoa. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/uutiset/kohti-ilmiomaista-hallintoa/

Kelly, J., 2019. Forbes Blogi: People Don't Leave Bad Jobs, They Leave Bad Bosses: Here's How To Be A Better Manager To Maintain And Motivate Your Team [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/11/22/people-dont-leave-bad-jobs-they-leave-bad-bosses-heres-how-to-be-a-better-manager-to-maintain-and-motivate-your-team

Koivukoski, T., Laaksonen, M., 2014. Kilpailija-analyysin mukainen ravintolan strateginen asemointi Turun markkina-alueella. Opinnäytetyö Turun ammattikorkeakoulu, Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Turku. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88610/Koivukoski_Tuomas%20Laaksonen_Mikko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kriik, G., 2017, Näistä syistä strategia epäonnistuu. [Viitattu 06.06.2020] Saatavilla: https://www.arter.fi/naista-syista-strategia-epaonnistuu/

Kone. 2019. Strategia. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavissa: https://www.kone.com/fi/sijoittajat/kone-sijoituksena/strategia

Kosonen, M., 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. [Viitattu 07.06.2020]. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kostamo, T., 2020, Oppia itseohjautuvuuteen Volvon Uddevallan tehtaasta – Ihmisläheinen ajattelu, yhdessä suunnitteleminen ja paikalliset ratkaisut [Viitattu 06.06.2020]. Saatavilla: https://filosofianakatemia.fi/blogi/oppia-itseohjautuvuuteen-volvon-uddevallan-tehtaasta-ihmislaheinen-ajattelu-yhdessa-suunnitteleminen-ja-paikalliset-ratkaisut/

Kuosma, J., Ohtonen, T., 2012. Asiakastyytyväisyys toimintakeskuksiin - kehittämishanke [Viitattu 5.6.2020] Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51928/Kuisma_Jari_Ohtonen_Toni.pdf?sequence=1

Kuntaliitto. 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Helsinki: Kuntaliitto.

Kurkilehto, L.,Äijä,T. Ammattijohtaja. 2019. Blogi: Missio, Visio, Strategia ja omistajan tahtotila. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavissa: https://www.ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/

Kärkkäinen, M., 2016. Jaettu johtajuus johtajan toimintana – systeemaattinen kirjallisuuskatsaus-. Pro-gradu. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. [Viitattu 28.05.2020]. Saatavilla: https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160837/urn_nbn_fi_uef-20160837.pdf

Lahtinen, E., 2017. Mahdollistava ja joustava organisaatio rakentuu työn luonteen ja ihmisen motivaatiotekijöiden ympärille. [Viitattu 06.06.2020]. Saatavilla: https://elinvoimainenorganisaatio.wordpress.com/2017/06/15/mahdollistava-ja-joustava-organisaatio-rakentuu-tyon-luonteen-ja-ihmisen-motivaatiotekijoiden-ymparille/

Lahtinen, E., 2018. Yksilökeskeisyydestä suhteiden tarkasteluun, yksilöohjautuvuudesta kohti yhdessä ohjautuvuutta [Viitattu 06.06.2020]. Saatavilla: https://elinvoimainenorganisaatio.wordpress.com/2018/01/12/yksilokeskeisyydesta-suhteiden-tarkasteluun-yksiloohjautuvuudesta-kohti-yhdessa-ohjautuvuutta/

Laine, M., Bamberg, J., Jokinen, P., 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria, s. 9, teoksessa Laine, Bamberg & Jokinen (toim.): Tapaustutkimuksen taito, Gaudeamus, Helsinki University Press.

Laine, P., Mitronen, L., Raikaslehto, T., 2016.Sitra blogi, Parempi strateginen johtaminen lääke ideapulaan? [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://www.sitra.fi/blogit/parempi-strateginen-johtaminen-laake-ideapulaan/

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Helsinki, Talentum. ISBN 952-14-0521-X

Lehtosalo - Iskanius, L., 2020. Motivaatio itseohjautuvuudessa: Mikä motivoi sinua nousemaan ylös sängystä joka aamu? [Viitattu 07.06.2020]. Saatavilla: https://coachinginstituutti.fi/blogi/motivaatio-itseohjautuvuudessa/

Martela, F., 2015. Valonöörit – Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent, 10-32.

Maula, H., 2016. Talouselämä. Blogi. Perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://www.talouselama.fi/uutiset/perinteinen-strategiatyo-on-aikansa-elanyt/d31b4c6e-1eea-3102-a389-cee1f8866925

Mikkolainen, P. Blogi: Tulevaisuudessa menestys syntyy halusta auttaa toisia menestymään [Viitattu 04.06.2020]. Saatavilla: http://kaleidoskooppi.fi/vieraskyn%C3%A4/petra-mikkolainen

Nevins, M., Hillen, J.,2019. Forbes blog: Becoming A Strategic Leader [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2019/02/18/becoming-a-strategic-leader/#5f209ba65d68

Oksanen, A., 2014, Markkinointiviestinnän suunnittelu – Case: Yritys X, [Viitattu 13.6.2020], Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101649/OpinnaytetyoAnnaOksanen.pdf?sequence=1

Piha, K., 2019. Ellun Kanat Oy:n blogi: Johtajuus on muuttunut radikaalisti: Modernissa yrityksessä me kaikki olemme johtajia. [Viitattu 24.05.2020]. Saatavilla: https://ellunkanat.fi/artikkeli/johtajuus-on-muuttunut-radikaalisti-modernissa-yrityksessa-me-kaikki-olemme-johtajia/

Porter, M., 1980, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

Riihimäki, A., 2014. Strategisen johtamisen mittarit ja työkalut. Opinnäytetyö. Laurean Ammattikorkeakoulu, liiketalous. Kerava. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://docplayer.fi/7083757-Strategisen-johtamisen-mittarit-ja-tyokalut.html

Rozovsky, J., 17.11.2015. re: WORK. Blogi: The five keys to a successful Google team [Viitattu 27.05.2020]. Saatavilla: https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/

Rubin, A., Tulevaisuus blogi. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://tulevaisuus.fi/artikkeleita/suomen-muutoshaasteita/

Rubin, A., Tulevaisuus blogi. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: https://tulevaisuus.fi/artikkeleita/identiteetti-individualismi-ja-tulevaisuuden-haasteet/

Ruusuvuori, R & Tiittula, L. 2005. Haastattelu- tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. (Viitattu 27.05.2020.) Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

Seuri, V., 2018. Itsensä johtaminen vie parempaan tulokseen [Viitattu 07.06.2020]. Saatavilla: https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/itsensa-johtaminen-vie-parempaan-tulokseen/

TEM / Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Blogi: Tutkimus: Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa motivoida. [Viitattu 24.05.2020]. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/tutkimus-suomalainen-johtaja-tuntee-prosessit-mutta-ei-osaa-motivoida

THL / Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Koronavirus COVID-19 [Viitattu 24.05.2020]. Saatavilla: https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19

Psykososiaalinen kuormitus. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 14.6.2020]. Saatavilla: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus

Uusi-Kakkuri, P.,2017. Transformational leadership and creativity, Artikkeli väitöskirja. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta.

Uusitalo, T., 2020. Johtaminen palveluna kuntaorganisaatiossa. [Viitattu 14.6.2020] Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/340381/Johtaminen_palveluna_kuntaorganisaatiossa_Uusitalo_Tanja.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Valajärvi, K., 2018. Hyvä ja huono johtajuus muutostilanteessa suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto kauppakorkeakoulu.[Viitattu 24.05.2020]. s.21 Saatavilla: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/62446/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201901111170.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtionneuvosto. 2020. Tiedotus: Hallitus totesi suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. [Viitattu 28.05.2020]. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi

Venkula J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Helsinki: Kirjapaja.

Virtanen, P. 2013. Hyvä kuntajohtaminen on vaativaa. Haastattelu Kuntalehdessä [Viitattu 14.6.2020]. Saatavissa: https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2013/2/hyva-kuntajohtaminenon-vaativaa

Vulpen, E., 2018. Human Resources KPIs: An In-depth Explanation with Metrics & Examples. [Viitattu 07.06.2020]. Saatavilla: https://www.analyticsinhr.com/blog/human-resources-key-performance-indicators-hr-kpis/

Vuorinen, T., 2014. Strategiatyö ja strategian työkalut. Aalto yliopisto. [Viitattu 23.05.2020]. Saatavilla: http://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf

World Economic Forum. 2016. The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report [Viitattu 14.6.2020]. Saatavilla: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

LIITTEET

LIITE1

Erillinen PDF, jossa Case yrityksen uusi Strategia toimintavuosille 2020 -2023.

LIITE 2

Erillinen PDF, jossa Case yritys kuvaa prosessin aikataulutusta keväälle 2020.

LIITE 3

Erillinen PDF, jossa Case yritys kuvaa tämänhetkistä tilannetta laadullisen henkilöstöoppaan kehittämisestä juuri tässä vaiheessa prosessia. Tämä keskeneräinen teos esiteltiin Case yrityksen esihenkilöiden strategia päivillä, joista tämä vielä jatkokehitetään syksyn kehittämispäivää varten.

LIITE 4

Erillinen PDF, jossa Case yrityksen toimialatoimintoja kuvataan, julkisen organisaation tehtävänkuvien myötä.