

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KEHITTYVÄSSÄ YRITYKSESSÄ

Heikkilä Heidi

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutus
Tradenomi

Tekijä	Heidi Heikkilä	Vuosi	2020
Ohjaaja	Tiia Lämsä		
Toimeksiantaja	Eteläsuomalainen pk rakennusyritys		
Työn nimi	Henkilöstöjohtaminen kehittyvässä yrityksessä		
Sivu- ja liitesivumäärä	43 – 2		

Opinnäytetyö koostuu henkilöstöjohtamisesta ja sen kehittamisestä sekä johtamistapojen perusrakenteista kohdistettuna johtamistyötä kehittävään toimeksiantoyritykseen. Tutkimusongelmana oli löytää käytännön toimia ja teoriaa tilanteeseen, jossa yksi yrityksen yrittäjästä keskittyisi muihin työtehtäviin ja kouluttaisi henkilöstöä vastaamaan aikaisemmasta osa-alueestaan työmaan vastuuhenkilönä.

Teoriaosio kattaa henkilöstöjohtamisen ja -kehittämisen toimintamalleja, jotka edesauttavat yritystä pääsemään tavoitteeseensa. Lähdemateriaali on koottu alan kirjallisuutta ja internetlähteitä hyödyntäen.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimus osoitettiin johtotai esimiestyötä tekeville henkilöille. Tutkimuksen tarkoitus oli saada kokemuksia ja näkökulmia henkilöstöjohtamisesta ja kehittamisestä sekä johtamisen kehittämisestä.

Tutkimustyön lopputulos nosti esiin henkilöstöjohtamisen sekä johtamisen ytimen: vuorovaikutuksen tason, johtajan oman asenteen sekä jatkuvan kehittämisen. Jokainen toiminto, jonka haluaa edesauttavan ja kehittävän yritystä, edellyttää vuorovaikutusta. Sujuva vuorovaikutus on edellytys hyvälle ja tasapainoiselle kehitykselle.

Avainsanat

Henkilöstövoimavarojen johtaminen, kehitys, johtaminen

Bachelor of Business Administration
Tradenomi

Author	Heidi Heikkilä	Year	2020
Supervisor	Tiia Lämsä		
Commissioned by	Construction company from Southern Finland		
Subject of thesis	Human resource management in the developing company		
Number of bages	43 – 2		

This thesis consists of human resource management, human resource management's development and the frame of the management styles to an assignment company which wants to develop the previous things in their activities.

The research problem of this thesis was to find practical steps and theories to the situation which one of the entrepreneurs focus on the other tasks and educate the staff to account for it's compartment as person in charge in the construction sites.

The theory consists of the formula of the human resource management and its development which will help the company to achieve its goals. The Source material of this thesis consists of literature of human resource management's field and internet sources.

The qualitative research was implemented as opinion poll. The opinion poll was pointed to directors and supervisors of the companies. The purpose of the opinion poll was to get experience and perspectives of the human resource management, developing human resource management and development of the leadership styles.

The result of this thesis raised up the core of human resource management and leadership: the level of the interaction, attitude of the leader and continuous developing. Every function require interactions if you want to develop the company. Fluent interaction is condition to well-balanced and good development.

Key words:

Human resource management, development,
leadership,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Aihevalinta	6
1.2	Tutkimuksen ongelma ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Teoriapohjat ja ideat aiheeseen.....	7
2	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN	10
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	10
2.1.1	Henkilöstö yrityksen menestystekijänä	10
2.1.2	Suorituksen johtaminen.....	13
2.1.3	Osaamisen johtaminen.....	17
2.1.4	Muutoksen johtaminen	18
2.2	Henkilöstövoimavarojen kehittäminen.....	18
2.2.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	22
2.2.2	Henkilöstöjohtaminen yrityksen taloudessa.....	25
3	JOHTAMISTAVAT	27
3.1	Johtamisen tyylit/metodit	26
3.1.1	Eri johtamistyyliä.....	27
3.1.2	Johtajana kehittyminen.....	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
5	TUTKIMUSTULOKSET	33
6	POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	38
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

1.1 Aihevalinta

Aiheen valinta oli minulle helppo. Halusin sen liittyvän yrityksen johtamiseen ja kauaskantoiseen ajattelutapaan. Opinnäytetyön pääaiheeksi rajautui henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen sekä johtamisen toimintatavat ja -mallit.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on pieni eteläsuomalainen rakennusalan yritys. Yrityksen henkilöstörakenne koostuu kolmesta osakkaasta eli yrittäjästä sekä henkilöstöstä. Henkilöstönä heillä on yhdeksän rakennusmiestä. Yrityksen liikeidea on ollut varsin toimiva ja kasvua on muutaman toimintavuoden aikana tullut alaan nähden todella hyvin. Yritys on maltilla kasvanut ja taloudellisesti heillä menee hyvin, mutta johtamistapa ei ole enää soveltuva melkein kymmenhenkisen henkilöstön johtamiseen. Pientä yritystä oli alkuun helppo johtaa, mutta yrityksen ja henkilöstömäärän kasvaessa aikaisemmat johtamistavat kaipaavat muutosta.

Yrityksen visiona on jatkaa kasvua hiljalleen. Heillä on viiden vuoden suunnitelmassa ottaa henkilöstöä lisää 2-5 henkilöä. Tätä ennen tarkoituksena on lisätä henkilöstön vastuuta ja omatoimisuutta. Tässä takana on ajatus, että yksi yrittäjästä, niin sanotusti työmaan nokkamies, saisi enemmän resursseja muuhun työskentelyyn, eikä hänen työaikansa kuluisi jatkuvaan henkilöstön opastamiseen työmaalla. Johtamistavassa täytyy kuitenkin tapahtua muutoksia ennen sitä. Heillä ei ole varsinaisesti tarvetta kasvaa tuotannollisesti tai tuloksellisesti, vaan sujuvoittaa johdon toimintatapaa ja karsia aikaa vievät epäkäytännöllisyydet pois. Yrittäjät kaipaavat konkreettisia toimintaesimerkkejä johtamistyön kehittämiseen.

Osaava johtaminen lisää yrityksen kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sitä myötä kasvattaa tulosta. Ja tässä kohtaa juuri henkilöstö on kantava ja samalla hauras voimavara, jota tulee osata johtaa hyvin (Viitala 2014, 9). Hyvin johdettu henkilöstö on motivoituneempi työhönsä kuin huonosti johdettu.

Juuti ja Vuorela (2015, 45) kirjoittavat hyvän johtamisen olevan jaettava, eli koko henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päämääriin. Kun johto huolehtii

vuorovaikutuksen toimivuudesta henkilöstön kanssa, he sitouttavat henkilöstön yrityksen menestystarinaa ja tahtovat myös olla osa sitä. Vuorovaikutteinen yritys on kehittyvä.

1.2 Tutkimuksen ongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmina ovat johtamisen toimintatavat ja sisäinen viestintä, jotka kaipaavat sujuvia toimintamalleja. Haasteita tuo se, että kyse on rakennusyrityksestä ja koko yrityksen henkilöstö on hajanaisesti sijoitettu, eikä toimi esimerkiksi samassa toimistossa, jossa kontaktit ja vuorovaikutus ovat mahdollisia monta kertaa päivässä.

Tavoitteena on koota tietoa henkilöstöjohtamisen peruspilareista ja johtamismenetelmistä. Aihe-alue on laaja, materiaalia ja näkökulmia löytyy paljon. Tarkoitus on löytää ongelmakohtiin parhaiten soveltuvat toimintamallit ja tietoperustat. Lisäksi toisena tavoitteena on jäsentää ja selittää asiat helposti ymmärrettävällä tasolla siten, että aihe on helppo ymmärtää lukijalla, jolla ei ole opinnäytetyön aiheeseen soveltuvaa koulutusta tai tietämystä. Niinpä tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Miten henkilöstöjohtaminen otetaan huomioon kehittyvässä yrityksessä?
2. Millä johtamisen toimintatavoilla ja -malleilla yrittäjät voisivat kehittää johtamistapaansa sujuvammaksi ja käytännöllisemmäksi?
3. Millaisilla menetelmillä vastuun jakamista, vuorovaikutusta ja viestintää saa sujuvammaksi johdon ja henkilöstön kesken?

1.3 Teoriapohjat ja ideat aiheeseen

Tarkoituksena on saada yrittäjille oikeita toimintatapoja ja arkipäivän ohjeita henkilöstöjohtamiseen ja johtamistyyliin. Sitä kautta he saavat sitä kautta varmuutta johtamistyöhön. Sitä myötä taas yrittäjät ovat vakuuttavampia toimissaan ja toiminnot herättävät luottamusta. Vakuuttava johtaja saa henkilöstönkin tuntemaan olonsa varmemmaksi. Vastuuta annettaessa henkilöstölle ja sen toteutuessa oikein on tärkeää antaa selkeitä ohjeita, pitäytyä niissä ja johtajana seurata tavoitteiden täyttymistä.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen

Henkilöstöjohtamisessa tärkeintä on, että viestintä ja vuorovaikutus toimii kaikissa tilanteissa ja asioita nostetaan ja pidetään esillä tarpeen niin vaatiessa. Se myös antaa päämäärätietoisuuden, jota kohti henkilöstö ja yrittäjät yhdessä omilla toiminnoillaan pyrkivät (Juuti 2006, 121).

Yrityksen sisältä tuleva palaute on johdolle tärkeä. Sekä positiivisen että negatiivisen. Kriittistäkin palautetta voi antaa rakentavasti. Toimeksiantoyrityksessä kehityskeskustelut ovat jo käytössä, joten palautteenantoväylä on jo rakennettu.

Johdon on hyvä saada selkeitä ja yksinkertaisia toimintamalleja ja -ohjeita, joita noudattaa. Toimintamallien ja käytännön ohjeiden kautta on helpompi ymmärtää henkilöstöjohtamisen työkalujen tarpeellisuus. Henkilöstöjohtamisen toimintojen vaikutuksilla on suora yhteys yrityksen toimintaan ja sitä myötä taloudellisiin tuloksiin (Viitala 2014).

Henkilöstöstrategia täytyy olla yhteensopiva yrityksen liiketoimintastrategian vision kanssa. Visio kertoo yrityksen tulevaisuuden tahtotilan. Siinä tarvitaan monitulkinnallista ajattelua, kun katse täytyy siirtää 5-10 vuoden päässä olevaan senhetkiseen toimintaympäristöön (Kamensky 2015, 101). Visiot mielletään tai halutaan mieltää positiivisen näkökulman kautta, mutta huomioon täytyy ottaa myös toimintaympäristön muuttuminen epätoivottuun suuntaan.

Jos yrityksellä on strategiasuunnitelmassa visiona kasvattaa toimintaansa viiden vuoden tähtäimellä, se suunnittelee henkilöstöstrategian esimerkiksi niin, että päättää lisätä henkilöstöä. Lisäksi henkilöstöstrategiaan sisältyy myös vanha henkilöstö, esimerkiksi vanhan työntekijän yksilökouluttaminen ja urakasvu, tai irtisanominen.

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen on tärkeää yrityksen muuttuvassa tilanteessa. Kilpailukykyä ylläpitää yrityksen jatkuva kehittyminen. Henkilöstön kehittäminen kulkee ydinosaamisen tunnistamisesta oppimisvaatimukseen ja siitä seuraavana oppimiseen, kehittymiseen ja osaamiseen. (Joki 2018, 142) Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on hankkia yritykseen osaamista.

Henkilöstövoimavarojen kehittämisessä laaditaan johdolle ja henkilöstölle henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, johon sisältyy yhtenäisenä sekä yrityksen että henkilön kehitystavoitteet. Tärkeää on katsoa kokonaisvaltaisesti henkilön kykymahdollisuuksia, eikä vain sen hetkistä tietoa ja taitoa. (Kauhanen 2012.)

Johtamisen toimintatavat ja -mallit

”Johtaminen on kyky aikaan-
saada tuloksia organisaation kanssa.”

(Kamensky 2015.)

Tämä edellä oleva sitaatti kuvaa johtamisen lopullista tavoitetta ja päämäärää. Se tehdään yhdessä yrityksen väen, eli johtajien ja henkilöstön kanssa. Kyseessä on joukkuepeli, jossa kaikki ovat samalla puolella. Kyky kuvaa osaamista, joka on keskeinen asia yrityksen jokaisen yksilön kohdalla. (Kamensky 2015, 91.)

Johtamistyyli on pohja koko yrityksen yhteishenkeen. Tarkastelen työssäni tutkimusta (luvussa 3.1.1) kolmen eri johtamistyylin vaikutuksesta ryhmiin. Vaikka tutkimus on tehty 10-vuotiaiden poikien ryhmille, niin samat tutkimuksessa ilmenneet seuraukset ovat omankin havainnointini pohjalta nähtävissä ihan aikuisten kesken johtamistyylien seurauksena.

Johtaminen on kuin vuorovaikutuksen pelikenttä, jonka tarkoitus on johtaa henkilöstöä haluttua päämäärää kohti (Juuti 2006, 160). Patrick Furu (2013) kuvaa hyvää johtamista jazzmetodissaan jazzyhtyeen flowtilana. Samaa tavoiteltavaa tilaa hän kuvaa olevan myös joukkuepelissä, esimerkiksi jääkiekossa. Jokaisella pelaajalla on oma paikka ja tehtävä, joka on kykyjen mukaan valittu heille. Parhaimmillaan joukkueen toiminta onkin hyvässä yhteistyössä ja flowtilassa tapahtuvaa toiminnallista päämäärän saavuttamista, jolloin kaikki vaan toimii. Tässä metodissa johtaja itse on myös pelikentällä, yhtä vastaanottavaisena vuorovaikutukseen kuin pelaava henkilöstökin.

2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

2.1.1 Henkilöstö yrityksen menestystekijänä

Henkilöstövoimavarojen johtaminen kuvaa yrityksen ihmisjärjestelmää. Käytännössä se sisältää kaiken henkilöstön hakemisesta palkkaamiseen ja motivoinnista kehittämiseen ja palkitsemiseen. (Kauhanen 2012.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen perimmäinen tarkoitus on siis saada hyvä ja oikeanlainen henkilöstö, jonka avulla johdetaan yritystä valitsemiaan arvoja, missiota (toiminta-ajatus) ja visiota (tulevaisuuden tahtotila) kohti. Henkilöstö on hyvin keskeinen osatekijä yrityksen arvojen näkymisessä ja välittymisessä yrityksen ulkopuolelle.

”Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.” Tämä loppuun kulunut klisee on totisinta totta ja tiiviisti osana yritysten jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Henkilöstö välittää eteenpäin ne paperiin kirjatut yrityksen arvot ja strategiasuunnitelmat, jotka yrityksissä tehdään. Sitoutunut, motivoitunut henkilöstö on hyvinvoiva. Hyvinvoiva henkilöstö taas lisää yrityksen tuottavuutta, sillä hyvin tehty työ palkitsee myös henkilöstöä itseään, eikä vain yritystä. Vaikka yrityksen tuotteet ovat laadukkaasta materiaalista, mutta kokoaminen on tehty huolimattomasti työn jäljestä vähät välittäen, ei materiaalin laadukkuudella ole mitään väliä, kun asiakas näkee edessään vain toimimattoman tai laaduttoman tuotteen.

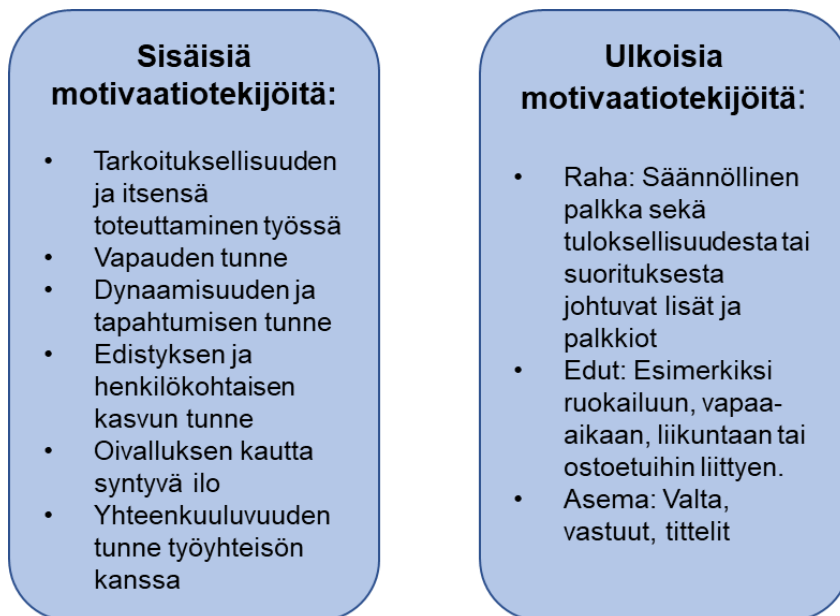
Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö näkee työnsä jäljen palkitsevana ja on valmis kehittämään yrityksen toimintaa omalla toiminnallaan. Huonosti sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö taas on herkkä vaihtamaan työpaikkaa hakiessaan itselle miellyttävämpää paikkaa työskennellä. (Viitala 2007, 10.)

Sitoutunut henkilöstö on lojaali työnantajaansa kohtaan sekä valmis joustamaan omissa valinnoissaan työskennelläkseen yritykselle. Tästä on vastuussa myös yritys. Tilannetta voikin kutsua psykologiseksi sopimukseksi. Yrityksen täytyy myös osoittaa sitoutuvuus henkilöstöönsä. Se näkyy inhimillisyydessä.

Henkilöstöä kohtaan osoitetaan luottamusta, heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään kuunnellaan ja annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksen asioihin. Heille annetaan mahdollisuus kehittyä toiminnassaan kykyjään käyttäen. (Viitala 2014.)

Motivaatio on siitä, että henkilö näkee tekemänsä asian mielekkäänä. Tämän pohjalla on työn mielekkyys, sopivat haasteet, työympäristön miellyttävyys ja palkinnot hyvin tehdystä työstä. (Viitala 2014.)

Hyppänen (2013) mainitsee kirjassaan Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-tutkimus Oy:n motivaatiotutkimuksesta (Kuvio 1). Motivaatio jakautui sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tutkimus on tehty tietotyö ja asiantuntijatyössä työskenteleville viiden eri organisaation henkilöstölle.



Kuvio 1. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät (Hyppänen 2013).

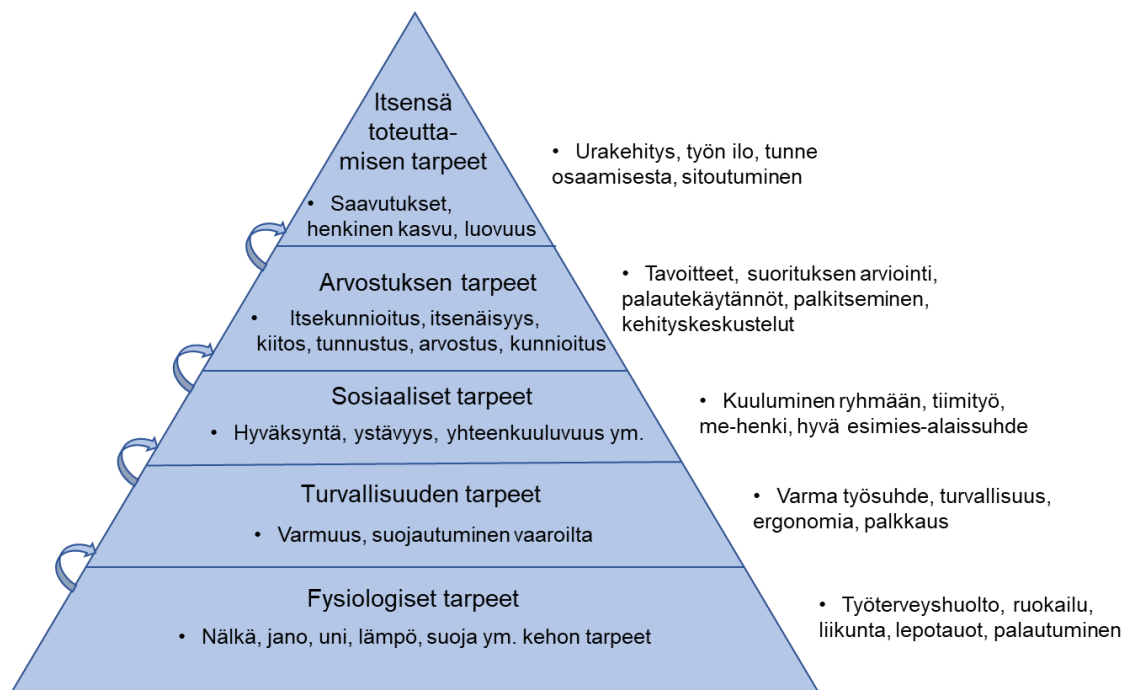
Sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkälti henkilön tunnetiloja ja -kokemuksia. Motivaatiota nostavat positiiviset kokemukset. Vapaa, avoin ja välitön työilmapiiri sekä pienikin vastuun tunne työstä ovat hyviä mahdollistajia näille kokemuksille. Myös pieni luovuus nostaa positiivisesti sisäisiä motivaatiotekijöitä.

Ulkoiset motivaatiotekijät kuvastavat rahaa, etuja sekä asemaa. Ne ovat ulkopuolelta tulevia motivaation nostattajia, jotain kehittymisen jälkeen saavutettavissa olevaa. Esimerkiksi suorituksesta johtuvat palkkiot, liikuntaetusetelit tai suunnitellut urapolut ovat monissa kasvavissa yrityksissä motivaattoreina.

Toimeksiantoyrityksessä henkilöstön hidas vastuun ottaminen yrittäjän antamiin tehtäviin estää yrittäjää keskittymästä omiin tehtäviinsä. Olisi tärkeä pohtia, ovatko työtehtävän haastavuus ollut sopiva työntekijälle. Lisäksi sisäisiä motivaatiotekijöitä (kuvio 1.) olisi hyvä miettiä ja ottaa niitä suoraan puheeksi kehityskeskustelutilanteessa henkilöstön kanssa.

Hyppäsen (2013) kirjassa on esitelty Maslowin tarvehierarkia (Kuvio 2), jota yleisesti ottaen pidetään varsin pätevänä motivaatioteoriana. Teoria on yli 60 vuotta vanha, mutta on edelleen käytössä. Kolmion vieressä on Hyppäsen laatimat kunkin portaan yhteydet henkilöstöjohtamisen käytäntöön. Tarvehierarkiapyramidi kuvastaa sitä, että alemman hierarkiatason täytyy olla kunnossa, jotta ihminen kokee tarpeelliseksi keskittyä ylemmän tason tarpeisiin.

Kriittisesti ajatellen järjestykset ja portaittainen eteneminen eivät aina pidä paikkaansa lyhyellä aikavälillä. Itseään voi toteuttaa, vaikka jonkin alemman tason tarpeet eivät aina ole täyttyneet, kun taas pitkällä aikavälillä kokonaisuutta ajatellen järjestys on juuri tämä. Pitkään jatkunut sosiaalisten tarpeiden puute syö arvostuksen tarpeita. Ensin haetaan hyväksyntää ja sen saatuaan ihminen kaipaa arvostusta.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia ja yhteys henkilöstöjohtamiseen (Hyppänen 2013).

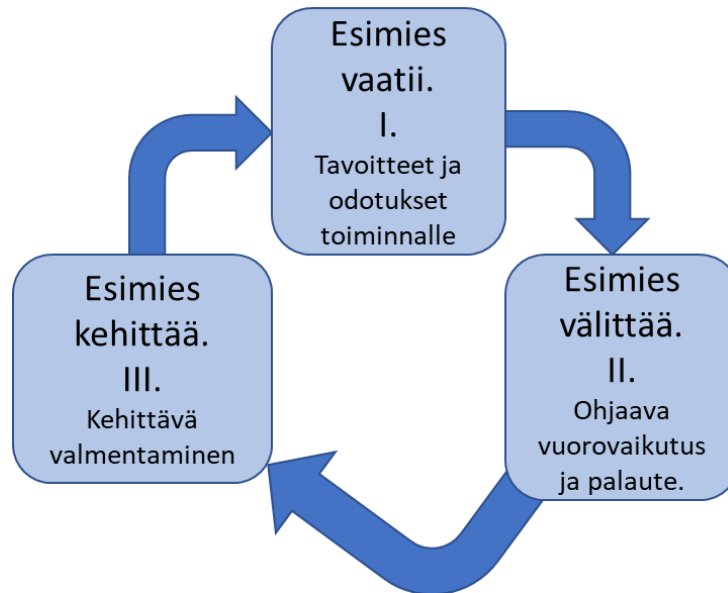
Henkilöstöjohtaminen onkin pitkälti henkilöstön perustarpeista huolehtimista. Kun lainmukaisuudet, ihmissuhteet, johtamistavat ja työolot ovat kunnossa, yritys saa henkilöstöstä kantavan voimavaran, joka auttaa yritystä kehittymään eteenpäin. Myös johtajien ja esimiesten olisi hyvä tarkastella omaa polkua tarvehierarkian mukaisesti.

2.1.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen tarkoittaa yrityksen toiminnan ja tekemisen johtamista. Tässä käsittelen sitä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Kun suorituksen johtaminen tehdään huolella ja vaivaa nähden, esimiehen palkintona on henkilöstön itsenäisen työskentelyn vahvistuminen. Mutta niin kuin sanottua, se vaatii vaivaa ja hyviä perustuksia pohjaksi, sekä konkreettisia tekoja.

Viitalan (2007, 134) mukaan suorituksen johtamisen kaksi tärkeintä asiaa ovat johdon asettamat tavoitteet ja palkitseminen. Näihin edellä mainittuihin sisältyy myös arviointi ja palaute. Järvinen ym. (2014) asettavat kirjassaan suorituksen johtamisen lähtökohdaksi määrittää alkuun sen, mitä suoritukselta tavoitellaan ja millä keinoilla. Selkeät ohjeet tavoitteista ja odotuksista antavat perustuksen työlle. Siihen kannattaa panostaa, sillä työsuoritus on helppo tehdä selkeillä ohjeilla.

Suorituksen johtaminen on jatkuvaa ja edellytettävissä olevaa, jotta liiketoiminta ei pysähtyisi. Kuviossa 3 on havainnoitu suorituksen johtamisen vauhtipyörä. Ensimmäinen vaihe on vaatiminen, eli asettaa tavoitteet ja odotukset. Sen jälkeen suorituksen ollessa työn alla esimies ohjaa vuorovaikutteisesti ja antaa palautetta suorituksen etenemisestä. Kolmas vaihe keskittyy henkilöstön kehittämiseen ja suoritusten parantamiseen. Vauhtipyörän ajatus on se, että hyvin vauhtiin polkaistu pyörä etenee kuin itse itsestään. Se siis vaatii alkuun vaivaa, mutta palkitsee kyllä, kun vauhtiin pääsee. (Järvinen ym. 2014.)



Kuvio 3. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2014).

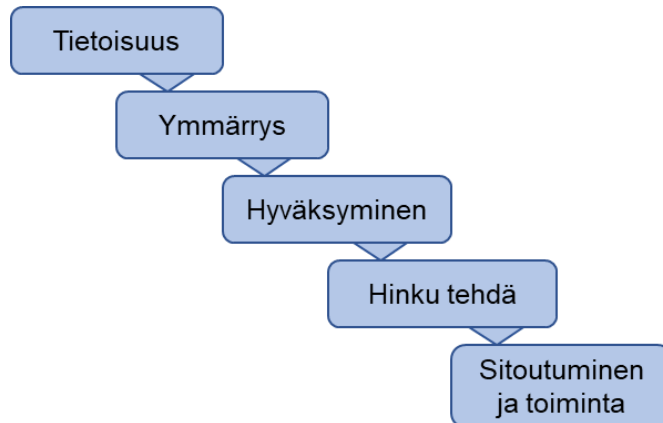
Tavoitteen asettamiseen kuuluu tavoitetaso määrittäminen. Niitä voivat olla organisaatiotaso (koko yritys), osastotaso, tiimitaso, projektitaso tai yksilötaso. Tavoite koskee koko yritystä, mutta se on tehtäväalueittain voitu jakaa eri tavoitetasoittain. Jaoteltu tavoite kasautuu kuitenkin yhtenäiseksi tavoitteeksi eri tavoitetasojen tehdessä omia suorituksiaan. (Kauhanen 2015, 73.)

Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja toteutettavissa olevia (Viitala 2007, 134). Niiden täytyy olla myös sopivan haasteellisia, jotta niihin on motivaatiota tarttua. Tämä johtaa henkilöstön motivoimiseen työhön ja saa heidät sitoutumaan siihen. Tämä myös lisää kilpailukykyä, kun työstä tulee tehokkaampaa.

Hyvän tavoitteen suunta määritellään lähtökohtaisesti henkilöstöjohdon tasolla, mutta sen lopullinen päämäärä määritellään vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa (Kauhanen 2015, 77). Tällä tavalla vaatavuus on oikealla tasolla ja johto saa keskustellessa arvokasta näkökulmaa tavoitteeseen liittyviin asiayhteyksiin ja käytännön ratkaisuihin. Samalla henkilöstö kokee saavansa arvostusta työllensä.

Toimeksiantoyrityksessä uusiin tehtäviin kouluttautuva yrittäjä asettaa ison aukon henkilöstön täytettäväksi. Työtehtäviä jää laajasti ja henkilöstön kehittäminen asettaa varmasti haasteita. Työtehtäviin kannattaa keskittyä yksi osa-alue kerrallaan. Tavoitteita voi suunnitella etukäteen, sitten yhdessä koulutettavan henkilöstön kanssa ja lopulta lyödä tavoitteet lukkoon.

Kuviossa 4 on havainnollistettu henkilöstön tavoitteen sisäistäminen. Ensin tiedostetaan tavoite. Tärkeää on, että tavoitteen kertominen ei jää esimieheltä tähän, vaan huolehditaan että henkilöstö myös ymmärtää sen. Kun henkilöstö ymmärtää tavoitteen, se pystyy myös hyväksymään sitä varten suoritettavat tehtävät. Tässä vaiheessa ollaan jo hyvällä mallilla. Perusteltu informaatio antaa henkilöstölle intoa tehdä tavoitteen vaatimat suoritukset, ja sen jälkeen he sitoutuvat tavoitteeseen ja tarttuvat toimeen.



Kuvio 4. Tavoitteisiin sitoutumisen viisi vaihetta (Kauhanen 2015, 75).

Kun ensin on polkaistu suoritus käyntiin ja asetettu selkeät tavoitteet, ei henkilöstöä jätetä oman onnen nojaan, vaan he tarvitsevat jatkuvaa tukea työllensä. Tämä on kuvion 3 toinen vaihe: esimies välittää. Palautteella ja vuorovaikutuksellisella ohjaamisella on äärimmäisen tärkeä merkitys suorituksen johtamisessa. Sen tavoitteena on pitää suoritus oikealla tasolla tavoitteeseen nähden (Järvinen ym. 2014).

”Palaute on kehittymisen tärkein raaka-aine.”

(Järvinen ym. 2014.)

Palaute on tärkeää perustella faktaperustein, sillä se auttaa henkilöstöä ymmärtämään syy-yhteyden varsinaiseen tavoitteeseen. Palautteen antamista ei kannata vähätellä tai jättää antamatta ajatellen sen heikentävän yhteishenkeä tai johto - henkilöstösuhdetta. (Järvinen ym. 2014.) Nimenomaan perusteltu ja vuorovaikutteinen keskustelu lopulta edesauttaa johdon ja henkilöstön luottamussuhteen ja yhteishengen kehittymistä ja pysyvyyttä.

Palautetta voi käydä läpi kehityskeskusteluna. Kehityskeskustelu käydään ensin sillä tasolla, millä tasolla tavoite on ollut (Organisaatiotaso {koko yritys}, osastotaso, tiimitaso, projektitaso tai yksilötaso). Sen jälkeen keskustelu käydään tarvittaessa yksilökeskusteluna. (Kauhanen 2015, 82.) Kehityskeskusteluita on hyvä käydä läpi vähintään kaksi kertaa vuodessa. Sitä voi myös käydä useamminkin, esimerkiksi silloin kun uusi työvaihe tai projekti päättyy ja seuraava alkaa. Tällöin menneet asiat ovat tuoreessa muistissa ja niihin on helppo tarttua. Se myös antaa varmemman pohjan jatkoa varten.

Kehityskeskustelu ei ole yksipuolista palautteen ja arvioinnin antoa johdolta henkilöstölle, vaan samalla myös työntekijä voi antaa palautetta johtamistyöstä. Kehityskeskusteluun valmistaudutaan etukäteen huolellisesti. Myös henkilöstön on hyvä tietää läpikäytävät asiat, jotta he voivat käydä niitä mielessään läpi etukäteen. Tässä voi apuna käyttää tilastoja ja dokumentteja käsiteltävästä ajanjaksosta (esimerkiksi myynti, toteutunut projektin aikataulu tms.). (Hyppänen 2013, 55.)

Osaamista arvioi ensisijaisesti johto, mutta tärkeää olisi ohjata myös henkilöstöä arvioimaan itse omaa työskentelyään (Helsilä & Salojärvi 2013, 150). Henkilöstö tarvitsee mahdollisesti oman työskentelyn arvioinnin tueksi vertailukohtetta. Vertailukohteena voi olla työntekijän oma aikaisempi toimintatapa, muun henkilöstön keskimääräinen toimintatapa tai yleisesti alalla oleva toimintatapa. Muita yksilöllisen työskentelyn vertailukohteita voivat olla esimerkiksi aika, työn jälki tai tuloksellisuus. Inhimillisiä erojahan työskentelyssä on niin paljon kuin on ihmisiäkin. Tärkeää onkin nähdä henkilöstö yksilöinä, joita voi kehittää omille vahvuusalueilleen, eikä nähdä henkilöstöä parempi - huonompi ryhmittymänä.

Kuvion 3 kolmas vaihe, esimies kehittää, kuvastaa henkilöstön suorituksen jatkuvaa kehittämistä. Aina kun suoritus on edennyt palautteenantovaiheeseen, on vuorossa kehittävä valmentaminen. Silloin parannellaan vanhaa toimintatapaa tai luodaan uutta. Joka tapauksessa suorituksen kehittämisen jälkeen asetetaan taas uudet tavoitteet ja odotukset. Kehittämisestä kerron syvemmin otsikon 2.2 alapuolella.

2.1.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kaikkea sitä, millä yritys pyrkii sitouttamaan, hankkimaan ja kehittämään osaamistaan. Osaamisen johtaminen edellyttää johdon käsitystä eri työtehtävien vaatimasta osaamistasosta, sekä henkilöstön jäsenten yksittäisistä osaamisista. Johto rakentaa tätä käsitystä arkipäivän tilanteista nähdessään henkilöstön työskentelyn ja sen tuloksen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 149, 151.)

Kun osaaminen on edellisen luvun mukaan arvioitu, sitä voidaan sen jälkeen johtaa (Helsilä & Salojärvi 2013, 150). Osaamisen johtaminen on helpompaa, kun taustalla on selkeät käsitykset nykyosaamisesta ja tavoitteista. Ne ikään kuin luovat perustan ja suunnan sille, mitä ja minkälaista osaamista johdetaan. Kaiken toiminnan takana ja suunnannäyttäjänä pitää kuitenkin näkyä yrityksen strategiasuunnitelma ja visio.

On helppoa ajatella, että papereihin ja kaavioihin kirjatut suunnitelmat toteutuvat kuin itsestään, kun ne on kehityskeskusteluissa käyty läpi. Asioita tai osaamista täytyy kuitenkin pitää yllä ja niitä on kyettävä johtamaan.

Osaaminen eriteltynä tarkoittaa taidon, tiedon ja kokemuksen yhtälöä. Tieto kertyy faktoista, taito tulee tekemisestä ja kokemus taas näiden yhdistelmästä (Tuomi & Sumkin 2012). Kamenskyn (2015, 159) mukaan myös näkemys, halu ja rohkeus lasketaan tiedon ja taidon lisäksi osaamisen kokonaiskuvaan. Näkemykseen vaikuttaa paljon henkilön persoona. Hyvin hankittu näkemys vaatii avointa ja sopivasti kriittistä mieltä. Asian laaja näkemys rikastuttaa kokonaistietämystä ja -tuntemusta ja lisää kokemuserustaa. Halu kertoo motivaatiosta ja rohkeus intohimosta oppia tai kokeilla jotain uutta.

Osaamisen ylläpitämistä pidetään yhtenä yritysten menestystekijänä. Nopeaa oppimista pidetäänkin yhtenä kilpailukyknä. Jopa 15–20 % kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain. (Kauhanen 2012.) Tiedon tulva on nykyään valtava ja teknologian kehitys joutuisaa.

Salojärvi (Helsilä & Salojärvi 2013, 148) kertoo kirjassaan tekemästään tutkimuksesta, jossa selvitettiin yritysten osaamisen johtamista suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin. Selvästi ne yritykset, jotka panostivat osaamisen johtamiseen, kehittyivät ja edistyivät jatkuvasti alasta riippumatta. Nämä yrityksen

olivat valinneet osaamisen johtamisen tärkeäksi osaksi liiketoimintastrategiaansa ja myöskin toteuttivat sitä jatkuvasti. Käytännössä osaamisen johtaminen tarkoitti näissä tapauksissa muun muassa yhteistyön ja prosessien hiomista, vuorovaikutusta, osaamisen jakamista, sekä henkilöstön innostamista ja kehittämistä.

2.1.4 Muutoksen johtaminen

Kaikki kehittäminen on muutosta,
mutta kaikki muutos ei olekaan kehitystä.

(Kamensky 2015.)

Yrityksen muutoksen tarve lähtee yleensä ulkopuolelta. Havaitakseen tärkeimpiä muutoksia täytyy tarkkailla toimiala- ja makroympäristöä (taloudellinen, poliittinen ja yhteiskunnallinen, teknologinen, ekologinen, demografinen, sosiokulttuurinen ja kansainvälinen ympäristö) (Kamensky 2015).

Kamensky (2015) jakaa muutoksen kolmeen ryhmään:

1. Jatkuvasti tarvittavat pienet muutokset
2. Merkittävät suuret muutokset yrityksen normaalitilanteessa
3. Kriisitilanteessa tarvittavat muutokset

Pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksen on kyettävä vastaamaan ympäristön muutoksiin. Menestyvä yritys, joka päättäväisesti pitää strategiastaan kiinni eikä seuraa ympäristöään, voi kapsahtaa katajaan jopa alle vuosikymmenessä. Muuttuva yritys, joka taas seuraa ympäristöään, pysyy ajan tasalla ja pystyy vastaamaan nopeammin asiakkaiden tarpeisiin.

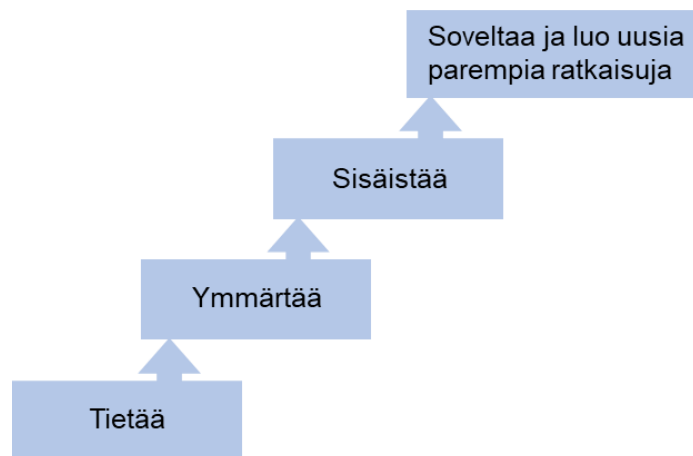
2.2 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (Human Resource Development) on henkilöstön ja sitä kautta yrityksen osaamisen kehittämistä. Kehittäminen lähtee muutostarpeen tunnistamisesta ja tunnustamisesta (Kamensky 2015, 185).

Kehittäminen voi koskea yksittäistä työntekijää, koko henkilöstöä, johtoa tai koko yritystä.

Toimeksiantoyrityksen muutostarve on ollut pitkään mietinnän alla. Muutoksen tarve on tunnistettu ja muutos on todettu välttämättömäksi vaihtoehdoksi. Yhden yrittäjän potentiaali ja keskittyminen vaativampiin tehtäviin, sekä henkilöstön kehittäminen edellä mainitun yrittäjän tehtäviin. Seuraavina käsiteltävät asiat laittavat miettimään kehittymisen polkua ja rakennetta.

Henkilöstövoimavarojen osaamisen kehittäminen on oppimista. Oppimisen portaat (Kuvio 5) kuvastavat sitä, mihin yritys pyrkii kehittämällä osaamista. Portaiden ensimmäinen askelma kuvastaa tietämystä. Oppimisen lähtökohtana on informaatio, eli se, mitä kuuluu tietää. Seuraavana askelmana on ymmärrys, eli tiedon käsittäminen. Kolmannessa vaiheessa on sisäistäminen ja opitun asian käytäntöön ottaminen. Oppimisen portaiden yläpäässä oppija soveltaa oppimaansa ja osaa luoda uusia ja parempia ratkaisuja. Johto saa henkilöstöä kehittämällä lisää rattaita pyörimään, kun henkilöstöltä saa yritystä kehittäviä näkökulmia ja ratkaisuja.



Kuvio 5. Oppimisen portaat.

Henkilöstön kehitykseen liittyy vahvasti käsite ”oppiva organisaatio”. Se kuvaa jatkuvasti tapahtuvaa oppimista, ja sen myötä henkilöstön, sekä koko yrityksen kokonaisvaltaista kehittymistä. Kun yksi asia on sisällytetty eli opittu, oppimisen projekti jatkuu joko aihetta syventäen tai kokonaan uudella aiheella.

Oppiva organisaatio on jatkuvan oppimisen prosessi, joka tarkoittaa koko yrityksen yhteen hiileen puhaltamista eli kulkua samaan suuntaan. Siinä tieto välittyy pituus- ja poikittaissuunnassa yrityksen sisällä. Virheitä tehdään ja niistä opitaan yhdessä ja yksin. Kehitysideoita annetaan ja otetaan vastaan. Uusille asioille ollaan avoimen uteliaita, eikä vanhoista tavoista ja periaatteista pidetä kynsin ja hampain kiinni. Toki suin päin ei kannata riskeihin ajautua, vaan sen sijaan pohtia ratkaisuja monipuolisesti ja yhdessä. Päätöksentekoa voi hajauttaa ja valtuuttaa myös muille osaamisen mukaan. Pääasia on, että yrityksessä on kulttuuri, joka mahdollistaa, tukee ja kannustaa uuden oppimiseen. Kun kehitystä on tapahtunut ja uutta on opittu, palkitseminen on paikallaan. Se kannustaa jälleen uuden oppimiseen ja yrityksen kehittymiseen. (Kauhanen 2012.)

Luvussa 2.1.2 Suorituksen johtaminen on kuvaus osaamisen johtamisen vauhtipyörästä (Kuvio 3), jossa on kolmantena vaiheena ”esimies kehittää”. Esimiehen vastuulla on haastaa työntekijöitensä kehittää heidän osaamistaan. Henkilöstön kehittäminen edellyttää henkilöstön tuntemusta (Joki 2018, 141). Kehityksen etenemisen suunnittelu helpottuu huomattavasti, kun tiedetään henkilöstön yksilölliset vahvuudet ja heikkoudet.

Maritta Joki (2018, 150) kertoo kirjassaan valmentavasta johtamisesta kehittämisen keinona. Tämä tapa on tehokkain yrityksessä, jossa tarvitaan asiantuntijuutta. Esimiehen tietotaito ja osaaminen on helpoin siirtää henkilöstölle työskennellessä ”rinta rinnan”.

”Esimies, joka antaa aina valmiit ratkaisut ja vastaukset,
saa ympärilleen työntekijöitä, joilta häviää luovuus,
sitoutuminen ja onnistumisten palkitsevuus.”

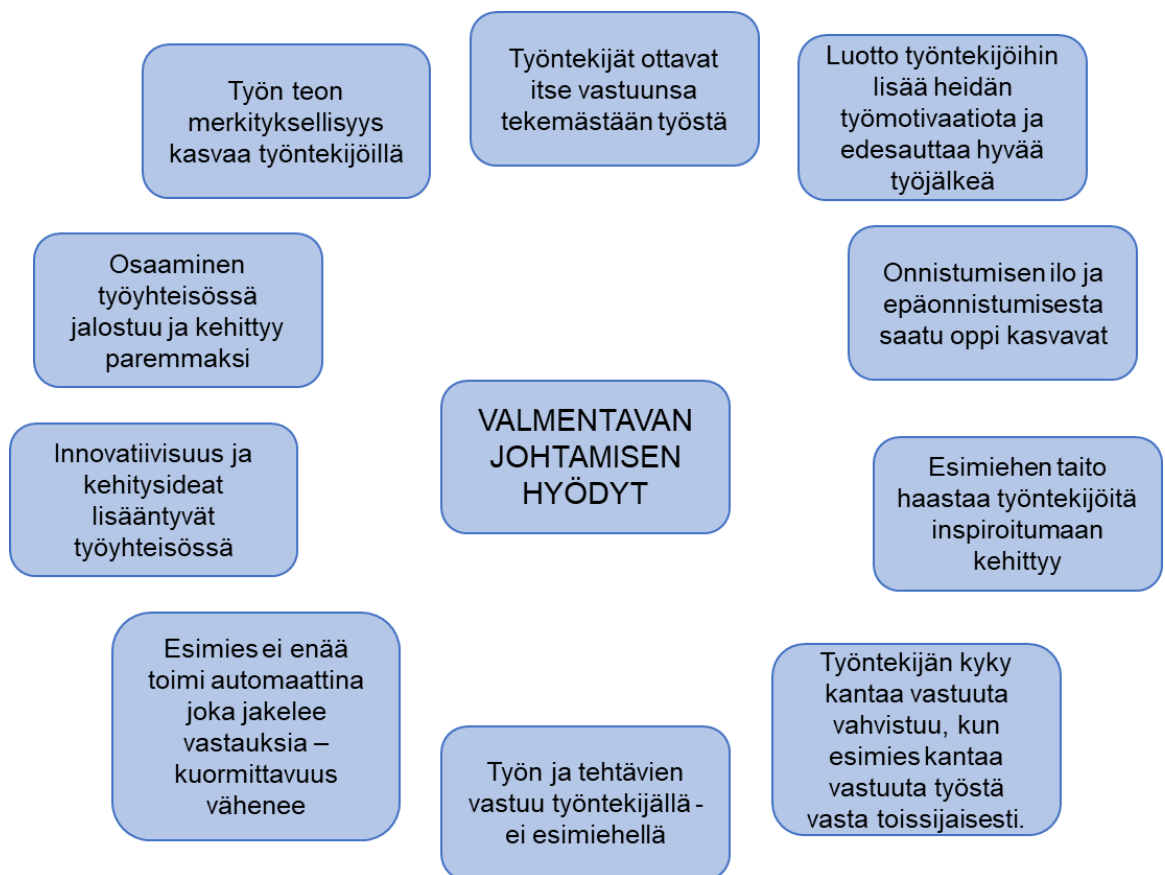
(Joki 2018, 150.)

Huolehtiessaan työn jäljen laadukkuudesta, esimies saattaa varmistelullaan, neuvoilla ja opastuksellaan hävittää henkilöstön inspiraation. Toimiessaan toisin päin hän saa työhön sitoutuneita ja omistautuneita työntekijöitä.

Valmentavassa johtamisessa asetetaan ensin tavoite, niin kuin aina kehittämisprosessin aluksi. Sen jälkeen esimiehen tehtävänä on inspiroida, tukea

ja kannustaa henkilöstöä löytämään ratkaisut päästäkseen lopulliseen tavoitteeseen. Olennaista on luottaa henkilöstön kykyyn sekä esittää kysymyksiä oikeaan aikaan ja rohkaista. (Joki 2018, 150.)

Valmentavan johtamisen hyödyt (Kuvio 6) kuvaavat juuri niitä asioita, jotka toimeksiantoyrityksen kanssa keskustellessa nousivat esille varsinaisen tutkimusongelman takaa. Näihin kehittämistä vaativiin asioihin saisi uudenlaista toimintatapaa ja etenemissuuntaa valmentavan johtamisen kautta.



Kuvio 6. Valmentavan johtamisen hyödyt (Joki 2018, 150).

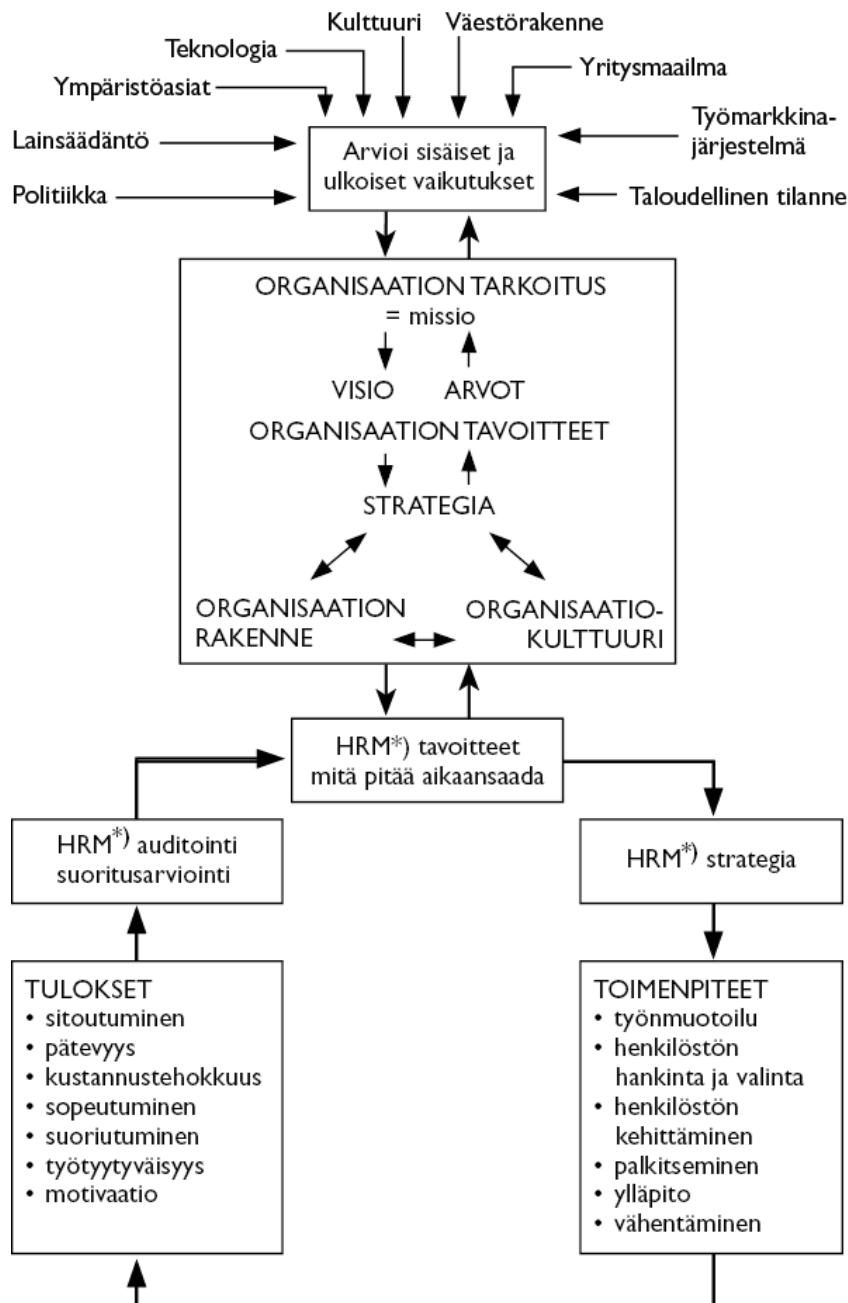
Kehittyminen harvoin tapahtuu laisinkaan ilman virheitä. Viisautta onkin ottaa virheistä opiksi. Vielä viisaampaa on tarttua ja tarkastella sitä, mitä virheen takana tapahtui. Perehtymällä ennen virhettä tapahtuneisiin toimintoihin pystytään muokkaamaan koko yrityksen toimintamalleja (Tuomi & Sumkin 2012).

2.2.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, kuinka henkilöstövoimavarat sisällytetään yrityksen strategiseen suunnitelmaan. Se on prosessi, johon sisältyy henkilöstölle asetettavat tavoitteet, yrityksen henkilöstörakenne eri osa-alueittain ja sen mukaan luodaan henkilöstöstrategian tavoitteet. (Kauhanen 2015.)

Henkilöstöstrategia on johdon tekemä pitkän aikavälin suunnitelma henkilöstöresursseista. Siinä arvioidaan henkilöstöressurssien nykytilaa ja pohditaan tulevaisuutta miettimällä henkilöstötarvetta sekä laadullisesti että määrällisesti. Se kattaa suunnitelman edellä mainittujen toimintojen toteuttamiseksi ja tarkistaa edellytykset, jotta ne ovat mahdollisia. (Joki 2018, 21.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen täytyy sisältyä vahvasti yrityksen liiketoimintastrategiaan, jolloin se on yhtä yrityksen toiminnan kanssa (Kuvio 7). Henkilöstö on se osuus, joka näkyy konkreettisesti markkinointiviestinnän lisäksi ulospäin yrityksen liiketoimintastrategiasta. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malleja on monia ja esittelen seuraavaksi niistä kaksi selkeintä.



*) HRM = Human Resource Management = Henkilöstövoimavarojen johtaminen

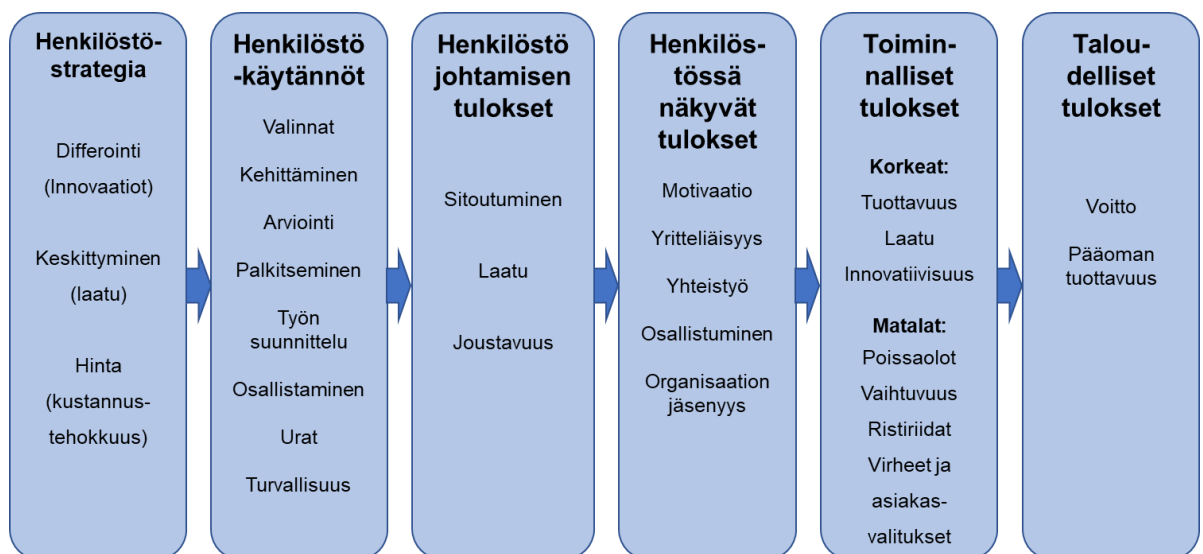
Kuvio 7. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen malli (Kauhanen 2012).

Kuvio 7 kuvaa hyvin sitä, miten yrityksen toiminta peilaa henkilöstön kautta yrityksen ulkopuolelle. Sisäiset ja ulkoiset vaikuttajat ovat vahvasti mukana yrityksen perustamisvaiheessa. Niitä tarkastellen luodaan tarve yritykselle, määritetään missio, eli mitä halutaan olla sekä visio, tulevaisuuden tahtotila. Tahtotila määrittää tavoitteet ja strategian eli toimintasuunnitelman. Strategian luominen taas pakottaa luomaan organisaation rakenteen ja kulttuurin. Tässä vaiheessa päästään henkilöstöyhteyden strategian suhteen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Kuvio 7) määritetään tavoitteet joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Sen jälkeen luodaan henkilöstöstrategia ja määritetään toimenpiteet. Toimenpiteiden jälkeen tarkastellaan tuloksia ja tehdään suoritusarviointeja. Ympyrä sulkeutuu, kun palataan ehkä alkupisteeseen tai päädytään jatkosuunnitelmiin ja taas pohditaan uusia tavoitteita.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen määrittää kokonaisuudessaan organisaation eli yrityksen rakenteen ja kulttuurin. Ne taas vaikuttavat yhdessä strategian tekemiseen ja matkan kohti yrityksen tavoitteita. Tavoitteista kuultaa yrityksen arvot, jotka ohjaavat yrityksen tarkoitusta olla olemassa. Ja lopulta palataan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin takaisin.

David Guestin henkilöstöjohtamisen malli (Kuvio 8) taas näyttää strategian yhteyden henkilöstöön toisesta näkökulmasta katsottuna. Tarkemmin sanottuna henkilöstöstrategian vaikutuksen henkilöstöjohtamiseen ja sitä kautta taloudellisiin tuloksiin.



Kuvio 8. David Guestin henkilöstöjohtamisen malli (Viitala 2014).

Mallin läpikäynti lähtee henkilöstöstrategiasta. Strategiasuunnittelun lähtökohdانا on suuntauksen valitseminen. Voidaan miettiä, lähdetäänkö luomaan kokonaan uutta, keskitetäänkö toiminta siihen minkä parhaiten osaa vai mennäänkö kustannustehokkuus edellä.

Henkilöstökäytäntöjen tulisi olla tasapainossa keskenään. Esimerkiksi jos yrityksessä on palkitseminen käytössä, henkilöstön arvioinnin lähtökohdat ja kehittämisen suuntaus täytyy olla varmistettu ja valmiiksi suunniteltu. Onnistuessaan edellisessä vaiheessa toimintojen tulokset palkitsevat henkilöstön sitoutumisella, laadulla ja joustavuudella, juuri niin kuin luvun 2.1.1 toisessa ja kolmannessa kappaleessa on kirjoitettu. Jos taas käytännöt epäonnistuvat, vaikutukset ovat päinvastaiset.

Henkilöstössä näkyvät tulokset ovat pitkälti asenteen tulosta. Tähän saakka oleviin asioihin voi johtamistyyllillä ja -tavoilla paljonkin vaikuttaa. Seuraava kokonaisuus onkin toiminnalliset tulokset. Kuvion 8 esimerkissä näkyy onnistuneen henkilöstöjohtamisen tulokset korkeana ja matalana. Henkilöstöjohtamisen epäonnistuessa korkeat ja matalat tulokset vaihtavat keskenään paikkaa. Silloin henkilöstön poissaolot ja vaihtuvuus sekä ristiriidat, virheet ja asiakkaiden valitukset nousevat määrissään korkealle. Vastaavasti tuottavuus, laatu ja innovaatiokyky laskevat.

Kuvion 8 viimeisessä osiossa kulminoituvat aikaisempien toimintojen seuraukset: taloudelliset tulokset; pääoman tuottavuus ja voitto. Kuvio avaa hyvin sen, kuinka henkilöstövoimavarojen johtaminen on isossa roolissa yrityksessä. Sen toiminnot ovat jokapäiväisissä toiminnoissa ja johtamistyyllissä. David Guestin mallin jokainen vaihe on helppo yhdistää johtamisen päivittäisiin valintoihin.

2.2.2 Henkilöstöjohtaminen yrityksen taloudessa

Edellä mainitut asiat saavat henkilöstöjohtamisen äkkiseltään kuulostamaan yksinkertaiselta. Aihe kuitenkin tasapainottelee yrityksessä arjen joustavuuden ja taloudellisen vakauden kesken. Henkilöstörakenteen vaihtelu kuuluu lyhyen aikajänteen taloudellisuuteen. Samalla pitäisi ajatella pitkän aikajänteen tuloksellisuutta. (Viitala 2007, 11.)

Yrityksen toiminta riippuu aina vallitsevista markkinoista. Henkilöstön määrän tarve vaihtelee sitä myötä. Huolellinen henkilöstösuunnittelu on tarpeellista. Ja tarpeeseen voi tulla harkita joustavaa työsuhdemallia, jossa henkilökunta on jaettu kahteen ryhmään: kantahenkilöstöön ja tukihenkilöstöön (Vanhala ym. 2002, 305).

Kiireellisinä sesonkiaikoina apukäsiä saa osa-aikaisista tai määräaikaisista työntekijöistä, eli tukihenkilöstöstä. Heidät täytyy toki tehtävään kouluttaa, mikä vie resursseja, mutta heille voi myös jättää yksinkertaisimmat työt. Vakituiset työntekijät eli kantahenkilöstö keskittää voimansa kiireisenä aikana työn etenemisen kannalta haastavimpiin työtehtäviin.

3 JOHTAMISEN TYYLIT JA MENETELMÄT

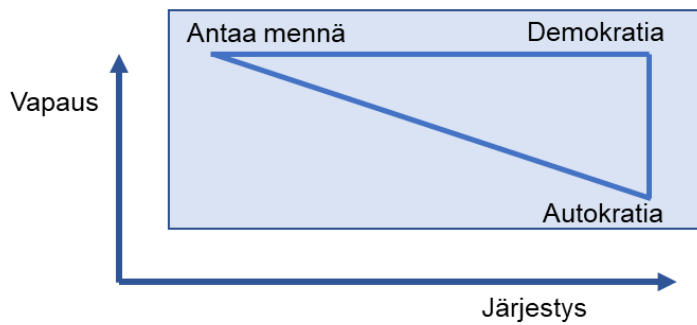
Johtaminen on valtaa, vastuuta ja vaikuttamista (Hyppänen 2013). Valta päättää toiminnoista ja tekijöistä, vastuu toimintojen tuloksista ja vaikutus omalla käyttäytymisellä, esimerkillä ja vaatimuksilla johdettaviin. Johtamisen tyyli vaihtelee persoonasta riippuen. Persoonaa saa ja pitääkin näkyä, mutta olennaista on kunnioitus toisia kohtaan sekä vuorovaikutus.

3.1 Eri johtamistyyliä

lowan yliopistossa on tehty tutkimus kolmen erilaisen johtamistyylin vaikutuksista ryhmien toimintaan (Kuvio 9). Johtamistyyliä tutkimuksessa olivat autoritääriinen, demokraattinen ja antaa mennä -tyyli. Tutkimuksessa johtaja asettui johonkin edellä mainituista rooleista (Kuvio 9 ja 10). (Juuti 2006, 164.)

Autoritaarinen johtamistyyli	Demokraattinen johtamistyyli	Antaa mennä -tyyli
1. Kaikki päätökset teki johtaja	1. Kaikista päätöksistä keskusteltiin ryhmässä; johtaja rohkaisi ryhmää tekemään päätöksiä	1. Ryhmä sai vapaasti tehdä päätöksiä johtajan osallistuessa mahdollisimman vähän
2. Toimintamenetelmät saneltiin yksi kerrallaan niin, että tulevat toimenpiteet olivat aina hämärän peitossa	Toiminta sai perspektiiviä käydyistä keskusteluista. Ryhmä sai teknistä apua ja vaihtoehtoja johtajalta, mutta valitsi itse määränpänsä	Ryhmä sai erilaista materiaalia johtajalta, joka teki selväksi, että hän antaisi informaatiota heti, kun häneltä sitä kysytään
3. Johtaja saneli tehtävät ja sen kenen kanssa työskennellään	3. Jäsenet saivat työskennellä kenen kanssa halusivat, ja työnjako jaettiin ryhmälle	3. Johtaja ei puuttunut tehtävien määrittämiseen eikä ryhmäjakoon
4. Johtaja antoi henkilökohtaista kiitosta ja kritiikkiä, mutta jäi ryhmän ulkopuolelle paitsi esimerkkejä käyttäessään	4. Johtaja oli objektiivinen kiitoksia ja kritiikkiä jakaessaan ja pyrki olemaan ryhmän jäsen tekemättä kuitenkaan liikaa ryhmän työstä	4. Johtaja antoi spontaaneja kommentteja jäsenten toiminnoista. Johtaja ei pyrkinyt säännöstelemään tapahtumien kulkua

Kuvio 9. Johtamistyylin ominaisuudet.



Kuvio 10. Johtamistyyli kahden ulottuvuuden välillä.

Mielestäni tässä tutkimuksessa tulee ilmi hyvin yksinkertaisella tavalla johtamisen eri tyyliä. Tutkimuksesta selviää hyvin myös syy-seuraussuhde (Kuvio 11). Johtamistyylin jako karkeasti kolmeen osaan on tosiaan yksinkertainen. Näen kuitenkin näin: vaikka pääsääntöisesti demokraattinen johtamistyyli on kannattavin, niin aina on kuitenkin käytännön elämässä eri johtamistilanteita, jolloin joko autoritaarinen tai antaa mennä -tyyli on sopivampi. Nämä hetkelliset tavat eivät aiheuttane epävakaisuutta, kun johtaja pitää huolen demokraattisuuden pysyvyydestä.

Johtamistyylien ilmapiirissä vallitsevat piirteet		
Autoritaarinen	Demokraattinen	Antaa mennä -tyyli
<ul style="list-style-type: none"> • Hyökkäävyys • Vihamielisyys • Ristiriidat • Kauna ja kateus • Jännittyneisyys, eristäytyminen ja "silmapalvonta" • Suosion tavoittelu • Häikäilemättömyys ja itsekkyyys • Sitoutumattomuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö ja osallistuminen • Aloitteellisuus ja itsenäisyys • Ahkeruus ja innostuneisuus • Luottamus ja arvonanto • Ystävällisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Epäjärjestys • Epätäsmällisyys • Mielivalta • Eturistiriidat • Epävarmuus • Hosuminen • Vastuuttomuus

Kuvio 11. Tutkimuksessa ilmenneet johtamistyyleistä seuranneet ominaispiirteet.

3.2 Johtajana kehittyminen

“Hyväksi esimieheksi synnyttään harvoin,
mutta sellaiseksi voi kehittyä.”

(Hyppänen 2013.)

Johtajalta vaaditaan paljon. Tärkeää onkin, että johtaja muistaa myös itsensä. Kehittyminen edellyttää pysähtymistä miettimään omaa tapaa toimia johtajana. Itsensä ja oman toiminnan lähemmän tarkastelun sekä vuorovaikutuksen avulla voi lähteä rakentamaan kehityssuuntaa. Tarkastelun jälkeen tarvitaan tahtoa toteuttaa muutos. (Hyppänen 2013.)

Muutoksen takana on kaikessa yksinkertaisuudessaan viisi i:tä: itseluottamus, itsetuntemus, ihmettely, itsepohdiskelu ja innostus. Sen sijaan muutoksen esteenä on yleensä negatiivinen asenne tai vähättely, itsestä tai ulkopuolelta tulevaa. Minkä tahansa pelko voi estää kehittymisen, tai johtajalla voi olla liian kapea näkemys nykytilanteesta. Myös tavoitteiden asettaminen liian korkealle voi saada luopumaan muutoksesta heti alkuunsa. Kehittyminen on hyvä pilkkoa osiin ja edetä vähän kerrallaan. Päivämäärän asettaminen jotakin opittua muutosta kohtaan on hyvä edellytys ja tähtäin omalle toiminnalle. (Hyppänen 2013.)

Kehittyä voi monin eri menetelmin. Itsetuntemukseen voi käyttää apuna vertaistukea, erilaisia itsetuntemustyökaluja ja saatua palautetta. Lisäksi erilaiset esimiesvalmennukset ja (tutkinnolliset) johtajuuskoulutukset ovat vaihtoehtoisia menetelmiä, joilla voi kehittää itseään. (Hyppänen 2013.)

Toimeksiantoyrityksen yhdellä kehittämisen kohteena olevalla yrittäjällä ei alla johtamiseen liittyvää ammatillista koulutusta, joka olisi jo muokannut ajatussuunnan vahvasti ajattelemaan ympäröivän ympäristön johtamisen, esimiestyön ja liiketalouden kannalta. Jo yksi kurssi henkilöstövoimavarojen johtamisesta tai muun yrityksen osa-alueen johtamisesta voisi antaa työkaluja arjen toimintoihin. Tutkinnollista koulutusta miettiessä ammatillinen toisen asteen koulutus antaa hyvän pintakäsityksen ja perustiedon alasta, kun taas korkeakoulutus hyökkää kerralla pintaa syvemmälle. Ammattivalmentajan kautta mahdollisesti saisi yrityksen tilanteeseen yksilöllisempää ja valikoitua ohjausta.

Vuorovaikutuksellinen kokemusten pohtiminen avaa näkökulmia ja auttaa ymmärtämään kokemuksiin johtaneen tapahtumien kulun. Pitkällä aikavälillä tapahtuva kokemusten pohtiminen auttaa kehittämään syvällisen kokonaisuuden. Syvälinen oman toiminnan tuntemus helpottaa omien toistuvien karsittavien toimintojen hylkäämistä. (Laukkarinen 2014.)

Laukkarinen (2014) toteaa kirjassaan tehokkaaksi menetelmäksi kokeneelle johtajalle keskustelun toisen osapuolen, esimerkiksi ulkopuolisen ammattilaisen, kanssa keskustelemisen. Kun kokemuksia ja tapahtumia sanoittaa toiselle osapuolelle, avautuu mahdollisesti oppikirjojakin osuvampaa oppia korville kuultavaksi. Keskustellessa voi saada tunnepuolista vertaistukea, tilannekohtaista kyseenalaistamista, apua asioiden kaksipuoliseen tutkimiseen ja oppia vastaavista asiayhteyksistä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimusmenetelmänä. Sen tarkoitus oli olla käytännönläheistä eli ihmisten välistä ja sosiaalista. Lähtökohtaisesti laadullisessa tutkimuksessa haetaan merkityksiä eikä lukuja. (Vilka 2015.) Tämä sopi hyvin tutkimusmenetelmäksi, koska tarkastelussa olivat yrityksen toimintatavat, joilla saadaan lisää toimivuutta yrityksen johtamiseen. Myös siksi se sopi, kun päätavoitteena ei ollut tuottavuuteen liittyen määrällisen tutkimuksen tavoin tutkia esimerkiksi sitä, millä osa-alueella rahallisia resursseja olisi karsittava tai mikä olisi ollut tuotantoprosentti.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ymmärretään, selitetään ja tulkitaan sekä mahdollisesti myös mallinnetaan ja sovelletaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Ilmiö on joko sosiaaliseen, psyykkiseen tai kulttuuriseen yhteyteen liittyvä asia, jota tutkimuksessa luonnehditaan, tulkitaan tai kuvaillaan. (Pitkäranta 2014, 33.)

Jokaisessa tutkimuksessa näkyy tutkimuseettisyys eli hyvä tieteellisen käytännön noudattaminen. Se tarkoittaa yleisen hyvän tavan mukaisia toimintoja ja pelisääntöjä, jotka suhteutetaan muun muassa kyselyyn vastaajiin, kohdeyritykseen, kohdeyleisöön sekä alan kollegoihin ja sidosryhmiin. Kun tutkimuksen tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteneviä, laadullisen tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava. Luotettavan tutkimuksen edellytyksenä on myös se, että käsitteellistetyt asiat ja tutkijan omat tulkinnat ovat samalla tasolla tutkittavan asian käsitteen kanssa. (Vilka 2015.)

Tutkimuksen laatu eli reliabiliteetti sekä pätevyys eli validiteetti kuvastavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Tämä tulos saadaan, kun tutkimuksen otoksena on jokin selkeä perusjoukko sekä mittauksessa pyritään jättämään satunnaisuus pois. (Vilka 2015.)

Tutkimusmenetelmänäni toimi kysely. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista se, että kyselyn kohteena olevat henkilöt tietävät ja ovat jollain tasolla kokeneita aihetta koskien (Pitkäranta 2014, 98). Kyselyn kohdistin erilaisten yritysten ja organisaatioiden johto- tai esimiestyötä tekeville tai tehneille henkilöille. Heiltä oli tärkeää saada kokemusperäistä tietoa henkilöstöjohtamisesta ja -kehittämisestä sekä johtamistyöstä. Kyselyn sisällön on tarkoitus avata opinnäytetyön

toimeksiantajan tilanteeseen kokemusperäistä käytännön tietoa kehitettävän johtamistyylin ja kehitettävän henkilöstön näkökulmaan nojautuen.

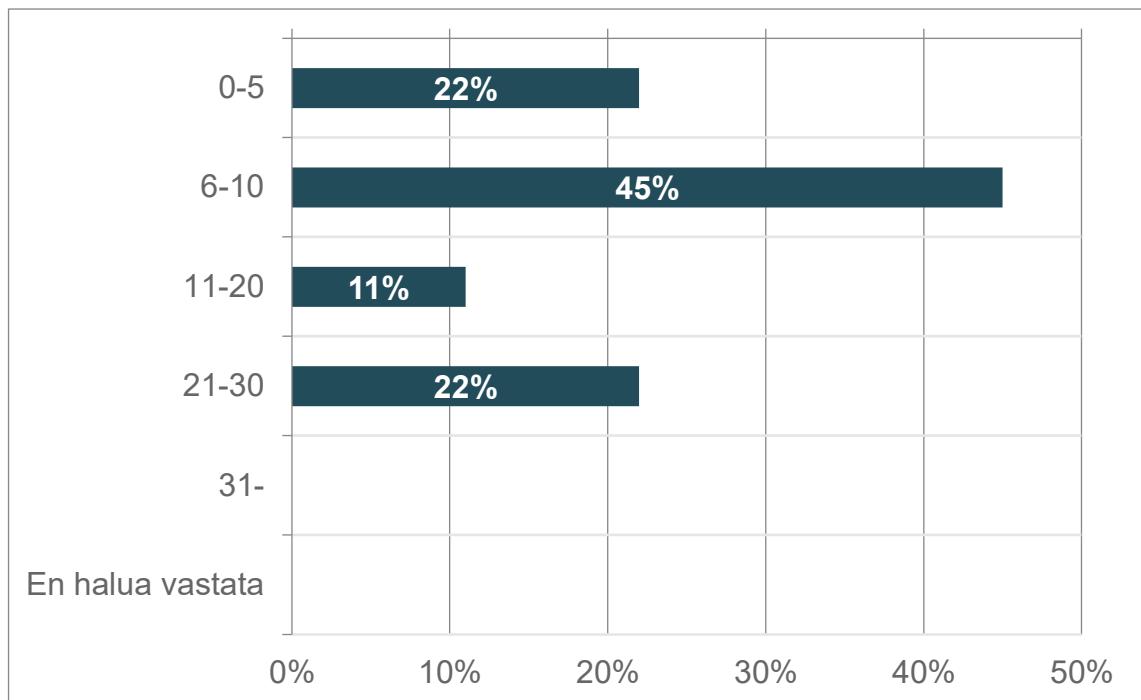
Kysely oli hyvin lyhyt ja ytimekäs. Muutamalla enimmillään kahdeksan kohdan kysymyksellä menttiin suoraan asiaan eli henkilöstön kehittämisen keskeisiin asioihin ja haasteisiin. Lopuksi oli vapaa sana -osio, jossa oli mahdollista välittää ajatuksia ja terveisiä toimeksiantoyritykselle.

Laadullisessa analyysissä ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään havainnot, jonka jälkeen toisessa vaiheessa ratkaistaan eli tulkitaan arvoitukset (Alasuutari 2011). Analysointi tapahtuu kirjallisesti ja kuvallisesti.

Kysely oli tehty anonyymisti, jotta yksittäisten yritysten tai organisaatioiden toimintatapoja ei tuotu julki. Kyselyn linkki Webropol-kyselyalustaan oli julkinen ja kaikille vastaajille sama. Linkki jaettiin sähköpostitse piilokopiona kaikille kyselyn kohteena olleille henkilöille. Kysely julkaisu tapahtuu ainoastaan opinnäytetyön kautta ja kyselyyn vastaajat saivat valita mahdollisuuden nähdä kyselyn tulokset julkaistun opinnäytetyön kautta Theseus (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut) -tietokannassa.

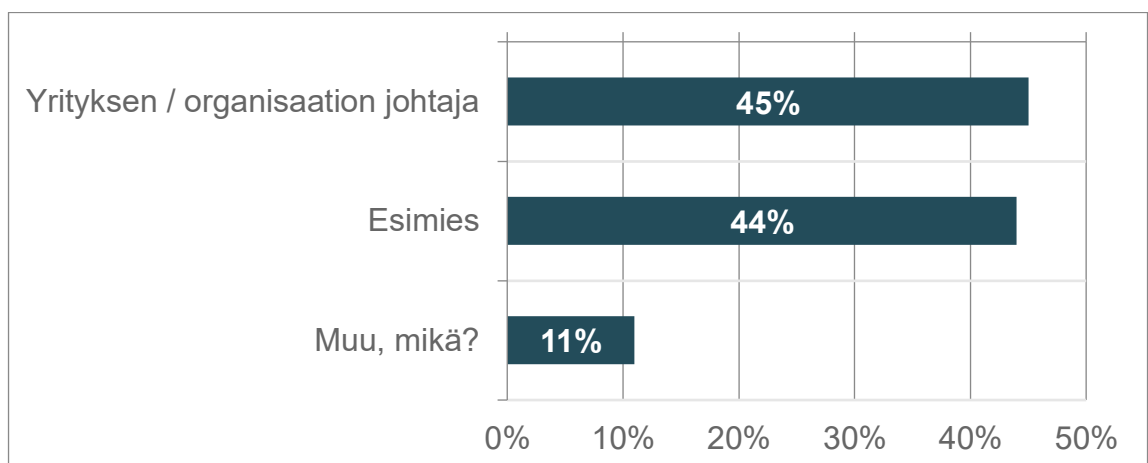
5 TUTKIMUSTULOKSET

Esimiestyö tai johtajakokemus vuosina



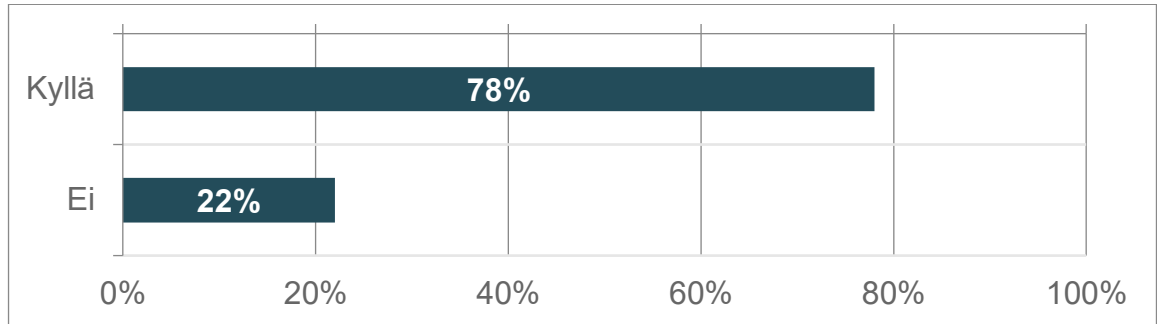
N=9. Suurimmalla osalla (45%) vastaajista oli kokemusvuosia 6-10. Seuraavaksi suurin (22%) ryhmä oli 0-5 vuoden kokemuksella olevat. Aikavälit tasattaessa 0-10 vuoden kokemuksella ryhmässä olisi yhteensä 67% vastaajista. Kolmanneksi suurin (22%) määrä työkokemusta vuosina oli 21-30 vuotta. Vähiten (11%) vastaajia oli kokemusvuosilla 11-20.

Nykyinen asema



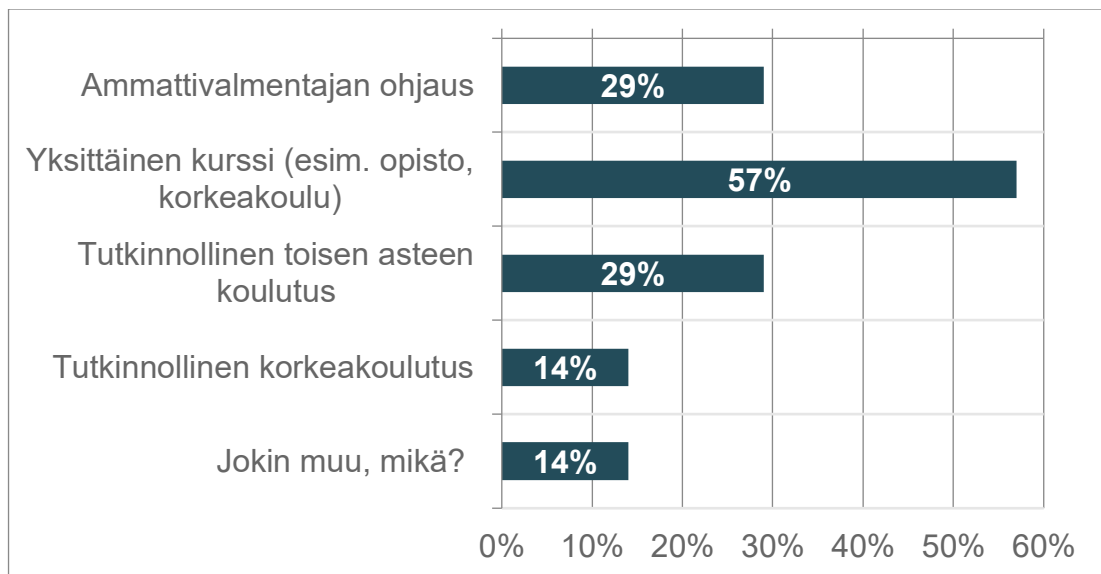
N=9. Vastaajista 4 (45%) oli yrityksen tai organisaation johtajia. Saman verran (44%) heitä oli myös esimiesasemassa. Yhdellä vastaajista oli toisenlainen asema, hän vastasi olleensa prosessienkehittäjä.

Johtajana kehittyminen kouluttautumalla



N=9. Vastaajista selkeä enemmistö (78%) vastasi kehittäneensä itseään johtajana. 22 % vastaajista ei ollut kehittänyt itseään millään tavalla.

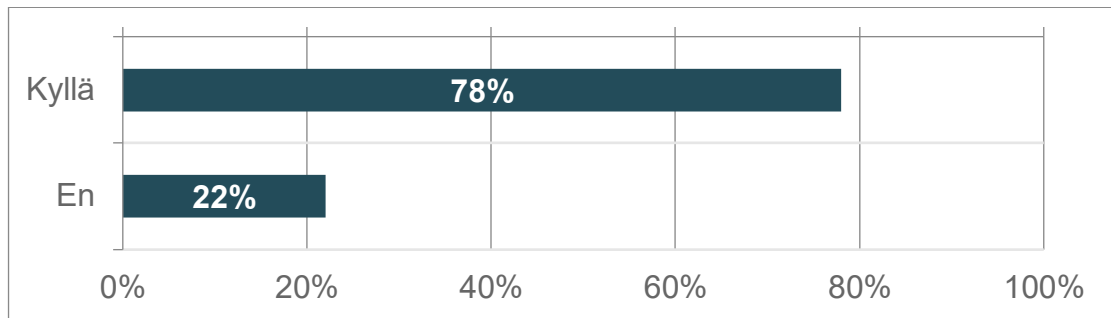
Koulutuksen muoto



N=10. Vastaajista 57 % oli kehittänyt itseään johtajana käymällä yksittäisen kurssin. Seuraavaksi eniten oli ammattivalmentajan ohjauksessa käyneet (29%) sekä tutkinnollisen toisen asteen koulutuksen suorittaneet (29%). Vähiten kyselyyn vastaajista oli käynyt tutkinnollisen korkeakoulutuksen (14%) tai jonkin muun koulutuksen (14%). Kysymykseen vastasi seitsemän vastaajaa, joista kaksi vastaajaa oli tutkinnollisen toisen asteen koulutuksen lisäksi kouluttautunut

joko käymällä yksittäisen kurssin tai käynyt ammattivalmentajan ohjauksessa. Yksi vastaajista kirjasi muun koulutuksen olleen Keskon esimieskurssi. Kysymys oli monivalintakysymys.

Henkilöstön kouluttaminen omalle tehtäväalueelle



N=9. Suurin osa vastaajista (78%) oli kouluttanut henkilöstöä omalle vastuu- tai tehtäväalueelle. 22 % vastaajista ei ollut kouluttanut henkilöstöä omalle vastuu- tai tehtäväalueelle. Vastaajat, jotka vastasivat kysymykseen kieltävästi, hyppäsivät 6. ja 7. kysymysten yli.

Kolme tärkeintä asiaa henkilöstön kouluttamisessa

- Ymmärtää vastaanottajan kyky ottaa tiedot ja taidot vastaan
- Antaa vastuuta selvittää ja tehdä eri työvaiheita itsenäisesti
- Luota mutta varmista alkuvaiheen oppimiset

- 1) Ymmärrys opetettavan lähtötasosta, jotta tietää mistä lähteä liikkeelle.
- 2) Asian merkityksellisyyden kertominen opetettavalle
- 3) Asian esittäminen konkreettisten esimerkkien kautta

Koulutettavan asian osaaminen, asioiden taustoitus ja linkitys käytännön tekemiseen

Tarinat onnistumisista, asioiden perustelu, toisto

Kokemus
Palaute
Vertaistuki

N=5. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli ilman ohjaavia vastausvaihtoehtoja selvittää tärkeimmäksi nousevia asioita henkilöstö kouluttamisessa tiedon perille

menemisen edistämiseksi. Vastauksissa korostuu ymmärrys, perustelu, luottamus sekä kehitys.

Kolme haastavinta asiaa henkilöstön kouluttamisessa

<ul style="list-style-type: none">- Saada asiat selkeästi ja lyhyesti selvitettyä- Rajalliset resurssit oppimiselle ja kouluttamiselle, syö omaa työpanosta- Kokonaisuuden hahmottaminen, eli asian ymmärtäminen, jotta seuraavalla kerralla tietää mitä on tekemässä
<ol style="list-style-type: none">1) Osaamisen lähtötasoerot2) Motivointi oppimiseen3) Tärkeimmät ja haastavimmat asiat ovat kokemukseni mukaan samoja.
Koulutettavien lähtötietojen taso ja sen tunnistamattomuus, koulutettavien kiire jokapäiväisten tehtävien kanssa, ennakoasenteet
Ajankäyttö, ei saa olla montaa asiaa kerrallaan
Välimatka Aika Lähtötaso

N=5. Kysymyksen tarkoituksena oli ilman vastaukseen ohjaavia vaihtoehtoja saada nostettua esiin henkilöstön kouluttamisen haasteita. Vastauksissa korostuu resurssit, koulutettavan lähtötaso sekä opettamistapa.

Vapaa sana yrittäjille

- Keskittyä ydinosaamiseen, panostaa osaamisen alueisiin, jotka ovat kannattavia ja helposti toteutettavissa.
- Käyttää henkilöstön vahvuuksia ja osaamisalueita hyväksi.

Esimiehen oma positiivinen asenne ja suhtautuminen muutoksiin ja haasteisiin ensisijaisen tärkeä. Se heijastuu alaisiin ja vaikuttaa organisaation kehittymiseen suuresti.

Tee aina tavoitteellinen suunnitelma jota kohti mennään

Arvosta henkilökuntaa

Panostaa markkinointiin(Digimarkkinointi). Kasvattaa johdonmukaisesti ja yrittää minimoida riskejä. Panostaa henkilökuntaan ja sen osaamiseen.

Kerätkää onnistumisia, parantakaa jatkuvasti toimintaa ja prosesseja, keskittykää vain muutamaan asiaan kerrallaan.

Ole rohkea
Älä ryntää suinpäin, harkitse
Ole innovatiivinen

N=7. Kysymyksen tarkoituksena oli saada vastaajilta kokemuksen tuomaa näkökulmaa ja vinkkejä nuorelle kehittyvälle yritykselle. Vastauksissa korostuu toiminnan keskittyminen ja keskittäminen, asenteen vaikutus sekä kehittyminen.

6 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuskysymyksissäni hain vastauksia sujuvaan henkilöstöjohtamiseen sekä -kehittämiseen ja johtajana kehittymiseen. Oman ajatustyöni ja tiedonhaun taustalla koko opinnäytetyön ajan on vahvasti ollut yksi sana: vuorovaikutus. Henkilöstöjohtamisen ja -kehittämisen, sekä johtamistapojen rakenteisiin ydintoiminnoksi ajattelen vuorovaikutuksen. Vuorovaikutuksen näen edellytyksenä uuden oppimiselle, muutokselle ja kehitykselle. Se on kokemuksen ja tiedon jakamista. Ja sitä tarvitaan sekä yrityksen sisällä, että ulkona tapahtuviin tilanteisiin.

Tutkimus antoi juuri niitä vastauksia, joita tutkimukselta hainkin (validiteetti). Pienestä vastaajamäärästä (reliabiliteetti) huolimatta esiin nousi yleistettävissä olevia asioita henkilöstöjohtamisen suhteen. Johto- tai esimiestyössä olevat/olleet vastaajat nostivat vastauksissaan esiin juuri niitä asioita, joista olet tutkimuksen teoriaosion koonnut. Johtajuus- ja esimiestaitojen kehittämisestä olisi voinut tehdä syventäviä kysymyksiä. Toisaalta vastauksia siihen sai henkilöstöjohtamis- sekä vapaa sana -kysymyksistä.

Monesti tutkimuksissa nähdään tärkeänä kysyä vastaajan ikää. Tässä tutkimuksessa koin olennaisempaa tietää vastaajan työkokemus vuosina. Kokemusvuosien hajautus ei ole systemaattinen, vaan sen sijaan jaoin ensimmäisen kymmenen kokemusvuoden kahteen osaan. Mielestäni radikaali ero kokemusvuosissa on se, onko johtamis- tai esimiestyökokemusta ollut 0-5, vai 6-10 vuotta.

Mielestäni yksi huomionarvoisin seikka kyselytutkimuksessa oli 3. kysymyksen vastaukset, jossa suurin osa vastaajista (78%) ilmaisi kehittäneensä itseään johtajana koulutuksen kautta. Suurin osa (57%) esimies- ja johtamistaitojen kehittäjistä (4. kysymys) oli käynyt jonkin yksittäisen kurssin. Lisäksi seuraavaksi valituimmat vaihtoehdot kehittämisvaihtoehdoksi nousivat ammatillisen valmentajan ohjaukset sekä toisen asteen koulutus. Tähän sopii siteerata Hyppäsen (2013) kirjan lausetta: "Hyväksi esimieheksi synnyttään harvoin, mutta sellaiseksi voi kehittyä". Selvästi johtamis- ja esimiestyölle on haettu vahvuutta ja varmuutta opiskelemalla johtajuudesta lisää.

Kyselyyn vastaajista 78 % oli kouluttanut henkilöstöä omalle osaamisalueellensa. Kyselyssä selvitin tärkeimpiä asioita, jotka varmistavat oppimisen ja tiedon perille

menemisen. Kokonaisuutta tarkastellen vastaajat näkivät tärkeimpinä ymmärryksen, perustelun, luottamuksen ja kehityksen. Ymmärrys työtehtävästä, sen perustelu ja tieto vastaanottajan kyvystä ottaa tieto vastaan ovat edellytys työtehtävän oikein tekemiselle. Otsikon 2.1.2 suorituksen johtamisen alla olen kirjoittanut johdon ja esimiesten tärkeydestä asettaa tehtäville tavoitteet. Olennaista on tuoda ilmi, mitä suorituksella tarkoitetaan, mitkä ovat tavoitteet ja millä keinoin niihin päästään. Oppimisen portaat luvussa 2.2 kuvaavat hyvin vaiheistetusti oppimisen ymmärtämisen. Samat asiat nousivat myös vastauksissa esille: tietää, ymmärtää, sisältää soveltaa ja luo parempia ratkaisuja.

Luottamus henkilöstöä kohtaan nousee esille luvun 2.1.1 Maslowin tarvehierarkiapyramidissa (Hyppänen 2013). Siinä ajatuksena on yksilön perustarpeet, jotka ovat itsensä toteuttamien tarpeiden taustalla. Luottamus täyttää sosiaalisuuden ja arvostuksen tarpeita, näiden kahden täytyminen on edellytys pyramidin huipulla olevalle itsensä toteuttamisen tarpeille. Itsensä toteuttamisen tarpeiden täytyessä taas henkilöstö antaa yritykselle paljon. (Hyppänen 2013.) Edellä mainitut sitouttavat henkilöstöä yritykseen ja sitä kautta henkilöstö on valmis kehittämään yrityksen toimintaa omalla toiminnallaan (Viitala 2007, 10).

Henkilöstön kehittäminen yhtenä tärkeimpinä asioina nousi seuraavien vastauksien myötä esille: toisto, palaute, vertaistuki, antaa vastuuta selvittää ja tehdä eri työvaiheita itsenäisesti. Suorituksen johtamisen vauhtipyörässä (luku 2.1.1) nousee esille edellä mainitut kolme ensimmäistä sanaa. Kehittyminen edellyttää toistoa. Ennen toistoa taas on tärkeä antaa palautetta, jotta voi kehittyä. Vertaistuki antaa näkökulmia tilanteeseen. Valmentava johtaminen - johtamistyyli luvussa 2.2 kannustaa johtajaa luottamaan henkilöstöön. Luottamisen tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä itsenäiseen ja vastuutaottavaan rooliin.

Kyselytutkimuksessa haastavimmat asiat, jotka hidastivat tiedon perille menemistä ja oppimisen varmistamista olivat edellä mainittuja tärkeimpien asioiden lähellä. Ajalliset resurssit, henkilöstön osaamisen lähtötaso ja opettaminen nousivat kokonaisuudesta esille. Ajan rajallisuus ei tule kenellekään yllätyksenä. Aikaa ei voi lisätä, mutta omaa ajankäyttöä voi miettiä. Valmentavan

johtamistyylin (luku 2.2) yksi taka-ajatus on haastaa henkilöstö itse miettimään ratkaisuja, joten se vie johtajan resursseja neuvomiselta yhä vähemmän aikaa.

Henkilöstön lähtötaso haasteena nousi monessa kommentissa myös esille. Lähtötason määrittäminen ei oikein muutoin selviä kuin vuorovaikutuksessa: keskustelemalla sekä seuraamalla työntekijää. Opinnäytetyössäni monessa kohtaa toistuu vuorovaikutuksen merkityksellisyys. Kehityskeskustelut voisivat olla yksi työkalu lähtötason määrittämiseen henkilöstöä kehittäessä, mikäli kehitettävä henkilö on ollut jo yrityksessä. Tämä asia herätti mielenkiinnon miettimään syvemmin asiaa: olisiko olemassa varta vasten suunniteltuja työkaluja lähtötason määrittämiseen?

Henkilöstöä kehittäessä opettamisen haasteet liittyvät asioiden yksinkertaistamiseen. Opetettavan asian yksinkertaistaminen voisi lähteä sen pilkkomisella eri vaiheisiin. Asioiden yksinkertaistamiseen opinnäytetyössä ei ole suoraan avainsanoja. Kuitenkin esimerkiksi valmentavan johtamistyylin periaatetta, haastaa henkilöstöä itsenäisyyteen, voisin tässä kohtaa soveltaa: työntekijä ei saakaan kaikkia ratkaisun avaimia heti käteen. Toiminta vaatisi totuttelua ja ajallisia resursseja sekä johdolta että henkilöstöltä, mutta se kehittäisi ja hyödyntäisi molempia. Johdolla ei menisi omia resursseja asioiden selittämistä yksinkertaisesti, vaan hän antaisi vain ohjaavaa opetusta.

Kyselytutkimuksen vapaa sana -osiossa vastaukset painottuivat keskittymiseen, asenteeseen ja kehittymiseen. Kokeneiden johto- ja esimiestyötä tekevien henkilöiden viestit palauttavat ajatukset strategiseen henkilöstöjohtamiseen luvussa 2.2.1. Eri opastukset ja neuvot peilautuvat kuvioden 7. ja 8. lähtökohtiin: henkilöstöjohtamisen vaikutukset yrityksen strategiassa. Niistä peilautuu arvostus henkilöstöä ja sen osaamista ja niiden osaamisen hyödyntämistä kohtaan.

Jälkikäteen ajateltuna kyselytutkimuksesta olisi voinut ottaa enemmän irti. Tosin kyselyn ”kauppasin” nopeana ja lyhyenä, sillä esimies- ja johtotyötä tekevähän ovat useimmiten kiireisiä. Oli ilo huomata, kuinka jokainen, jolta lupaa kyselyn lähettämisestä kysyin, olivat positiivisella asenteella lähdössä mukaan kyselytutkimukseen.

Tutkimus sekä kyselyn tulokset ovat yhtäläisiä ja sidoksissa keskenään. Kokonaisuus vastaa tutkimuskysymyksiini, joita ovat: miten henkilöstöjohtaminen

otetaan huomioon kehittyvässä yrityksessä, millä johtamisen toimintatavoilla ja -malleilla yrittäjät voisivat kehittää johtamistapaansa sujuvammaksi ja käytännölliseksi sekä millaisilla menetelmillä vastuun jakamista, vuorovaikutusta ja viestintää saa sujuvammaksi johdon ja henkilöstön kesken.

Henkilöstöjohtaminen otetaan yritystä kehittäessä huomioon siten, että ajatellaan henkilöstön olevan yrityksen kasvot ja tärkeänä osana yrityksen jokapäiväisiä toimia ja yrityksen toiminta-ajatusta. Johtamistavan sujuvoittaminen helpottuu, kun otetaan käyttöön selkeitä toimintamalleja ja työkaluja. Samalla johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus selkiytyy, kun niihin liittyviä toimintamalleja kehitetään.

Toimeksiantoyrityksessä tämä opinnäytetyö mahdollisesti aiheuttaa muutoksen toimintaan. Ensimmäinen askel muutoksen alkuun on tapojen muuttaminen. Muutos lähtee jonkun rutiinin rikkomisesta, toistuvasta tavasta, eli yrityksen kulttuurista. Se vaatii jokaisen puheenvuoroa keskustella kulttuurista: mitkä toimintatavat estävät muutoksen syntymistä.

Kulttuuri ei ole luotua, vaan se on niin sanotusti annettu tekijä. Yrityksen kulttuurin muuttaminen onnistuu yleensä vasta pitkällä aikavälillä. Sen takana on päämäärätietoinen ajatus ja toistuvaa toimintaa. Sanoja ja tekoja, jotka pikkuhiljaa saavat koko yrityksen henkilöstön ja johdon uskomaan, että toimintatavat ovat tulleet jäädäkseen. (Kauhanen 2012.)

Toimeksiantoyrityksessä kehityskeskustelut ovat noin kaksi kertaa vuodessa. Kun yrityksen johdossa tapahtuu rakennemuutoksia, ajattelisin tiheämmän välin olevan tarpeen ainakin alkuun. Tiheään tapahtuva tiedonvälitys johdon ja henkilöstön välillä nostaisi uuden toimintamallin ongelmakohtia ajoissa esille. Tärkeää onkin saada henkilöstö rohkeasti kertomaan sekä hyvät mutta ennen kaikkea ne huonommatkin uutiset, jotta kehittyminen on mahdollista. Kun perustekijät ovat kunnossa, stressitekijät vähenevät ja elämänlaatu paranee. Toimiva vuorovaikutus tiivistää yhteishenkeä.

Patrick Furun (2013) kehittämässä Jazzmetodissa on kyse yhtyeen soittajien saumattomasta yhteistyöstä ja tiimihengestä. Jokainen osallistuja osallistuu aktiivisesti toimintaan ja he herkeämättä tarkkailevat toistensa toimia. Jokainen on vastuussa tuloksesta ja kaikki vetävät yhtä köyttä.

Sama flow-tila toimii joukkuepelissä, esimerkiksi jääkiekossa, jonka uskon olevan toimeksiantoyrityksen yrittäjien sydäntä lähellä. Kysehän on henkilöstöjohtamisen eri toimintojen hiomista monikulmaiseksi timantiksi. Pelissä on mukana monta pelaajaa mukaan lukien johto, joka määrittää pelin kulun, sekä henkilöstö. Jokainen omien kykyjensä mukaan sijoitettuna kentälle, jokainen tietää toisten heikkoudet ja vahvuudet, jokainen antaa omastaan ja pelaa vuorovaikutteisesti kohti päämäärää.

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyöprosessi oli haastava mutta antoisa projekti. Omat ja aika painavat lisähaasteensa toi Covid-19 -pandemia, sillä se vaikeutti tiedonhakua sulkemalla kirjastot juuri kriittisellä. Julkisia tiloja välttääkseni lähdekirjallisuus painottuikin e-kirjoihin ja internetlähteisiin. Tutkimusta tehdessä oma ajatukseni henkilöstöjohtamisesta yhtenäistyi ja sain arvokasta tietoa myös esimies- ja johtotyötä tekeviltä henkilöiltä ympäri Suomea. Toivon että toimeksiantoyritys saa opinnäytetyöstä juuri niitä työkaluja, jotka edesauttavat heidän liiketoimintastrategiansa toteuttamista. Kyseisen yrityksen ilmapiiri ja yrittämisen asenne eivät ainakaan ole siinä esteenä.

Nuorissa yrittäjissä on valtava potentiaali. Se mikä yrityksen nuoresta iästä johtuen puuttuu, on vuosien kokemus. Kokemus on ynnättynä monenlaista tietoa ja taitoa, sekä oikeaa että väärää. Tosin onko vuosien kokemus tae menestyneelle toiminnalle? Mitä se ikä kertoo? Kuka sen tietää? Ja eikös kyselyn kokeneet vastaajat nostaneetkin aika yksinkertaisia asioita esille? Eihän se ole kuin ottaa työkalut ja tehdä. Kaiken lisäksi kehittyä voi aina.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Viitattu 11.10.2019. Vastapaino Tampere. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Viitattu 30.3.2020. Edita Publishing Oy.

Joki, M. 2018. Henkilöstön kehittäminen. E-kirja. Viitattu 20.11.2020 [https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:9\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen](https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:9((20)Henkil((f6)st((f6)n((20)kehitt((e4)minen)

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P., Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän yliopisto 2015. Menetelmäpolku. Viitattu 3.12.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Järvinen, P. T., Rantala J. & Ruotsalainen. P. Johda suoritusta. Viitattu 23.3.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)SUORITUSTA\(\(20\):\(Lukijalle\(\(20\):\(Kiitokset\(\(20\).](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20):(Lukijalle((20):(Kiitokset((20).) Talentum – verkkokirjahylly.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy. Viitattu 29.4.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:10.\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)osaaminen\(\(20\)ja\(\(20\)sen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\)/piste:b1599](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:10.((20)Henkil((f6)st((f6)n((20)osaaminen((20)ja((20)sen((20)kehitt((e4)minen((20)/piste:b1599). Talentum – verkkokirjahylly.

Laukkarinen, J. 2014. Johtajan valta ja pelko. E-kirja. Viitattu 18.11.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/> Kauppakamari.

Furu, P. 2013. Jazzia johtamiseen. Anna osaajien loistaa. Alma Talent Oy. Viitattu [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/IAGBJXITFF#kohta:Johtamisen\(\(20\)uudet\(\(20\)tuulet\(\(20\):\(Beethoven\(\(20\)vastaan\(\(20\)Duke\(\(20\)/piste:b239](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/IAGBJXITFF#kohta:Johtamisen((20)uudet((20)tuulet((20):(Beethoven((20)vastaan((20)Duke((20)/piste:b239). Talentum, - verkkokirjahylly.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. E-kirja. Viitattu 1.12.2020 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>. e-Oppi oy

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1. painos. E-kirja. Viitattu 26.4.2020. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.ez.lapinamk.fi/teos/CACBFXGTFF#avaa%20rakennepuu/piste:b58/kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)](https://luc.finna.fi/lapinamk.fi/teos/CACBFXGTFF#avaa%20rakennepuu/piste:b58/kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 23.3.2020. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>. Ellibs Oy

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E -kirja. Viitattu 2.12.2020. PS – kustannus.

LIITTEET

Kyselyn kysymykset.

1. Esimiestyö- / johtajakokemus vuosina.

0 – 5
6 – 10
11 – 20
21 – 30
31 –
En halua vastata

2. Nykyinen asema

Yrityksen / organisaation johtaja
Esimies
Muu, mikä?

3. Oletko kehittänyt itseäsi johtajana osallistumalla johtaja-/esimiestyön valmennukseen, koulutukseen (ammattillinen), kursseihin tai muuhun vastaavaan?

Kyllä
Ei

4. Valitse, millä tavoin olet kehittänyt itseäsi ja kouluttautunut seuraavasti (voit valita useita vaihtoehtoja).

Ammattivalmentajan ohjaus
Yksittäinen kurssi (esim. opisto, korkeakoulu)
Tutkinnollinen toisen asteen koulutus
Tutkinnollinen korkeakoulutus
Jokin muu, mikä?

5. Oletko kouluttanut henkilöstöä omalle vastuu-/tehtäväalueellesi?

Kyllä
En

6. Kouluttaessa henkilöstöä omalle osaamisalueellesi, mitkä olivat kolme TÄRKEINTÄ asiaa, mitkä johtivat tiedon perille menemiseen ja oppimisen varmistamiseen?

7. Kouluttaessa henkilöstöä omalle osaamisalueellesi, mitkä olivat kolme HAASTAVINTA asiaa, mitkä hidastivat tiedon perille menemistä ja oppimisen varmistamista?

8. Vapaa sana. Kirjoita kokeneen esimiehen/johtajan näkökulmasta vinkkejä nuorelle kasvavalle yritykselle.