

# **Henkilöstön osallistaminen strategia-työhön**

**Tiia Vehmasvaara**

Opinnäytetyö

**12.3.2013 SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU**



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tiia Vehmasvaara	
Työn nimi Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön	
Päiväys	18.02.2013
Sivumäärä/Liitteet	54/13
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suhteissa rakentuva strateginen johtaminen mahdollistaa henkilöstön osallistamisen. Osallistaminen on prosessi, jossa henkilöstö pääsee vaikuttamaan työhönsä ja organisaatioonsa ja näin koko henkilöstö voi tuoda osaamisensa organisaation toimintaan ja kehittämiseen.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n henkilöstön kokemuksia strategiatyöhön osallistamisesta ja osallistamisjärjestelmästä. Tavoitteena on selvittää kuinka tämän hetkinen osallistaminen koetaan ja millaisia esteitä henkilöstö näkee osallistamisessa. Lisäksi kartoitetaan henkilöstön osallistamiseen liittyviä kehittämisajatuksia. Tutkimuksella halutaan kehittää yrityksen osallistamista ja lisätä henkilöstön työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Yritys X:n henkilöstö 144. Aineiston keruumenetelminä käytettiin kehystarinoita (n =32) ja haastatteluja (n =5). Tulosten mukaan henkilöstö piti Yritys X:n tämän hetken osallistamista ja osallistamisjärjestelmää melko hyvänä ja toimivana. Esille nousseet kehittämis ehdotukset liittyivät osallistamisen ja osallistamistoimien sisältöön. Osallistamisen esteet liittyivät henkilöstön ajatusten eteenpäin vientiin sekä siihen, että johto ei huomioi ja kuuntele henkilöstöä tarpeeksi.</p> <p>Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää osallistamiseen ja osallistamisjärjestelmään tehtyjen parannusten hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta sekä kartoittaa osallistamisen vaikutuksia yrityksen sidosryhmiin.</p>	
Avainsanat Osallistaminen, strateginen johtaminen, strategiatyö, kvalitatiivinen tutkimus, henkilöstö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Tiia Vehmasvaara			
Title of Thesis The participation of employees in the strategy work.			
Date	18.02.2013	Pages/Appendices	54/13
Supervisor(s) Milla Siimekselä, Pentti Mäkelä			
Client Organisation/Partners			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The strategic leadership enables the participation of the employees. The participation is a process where the employees are able to effect on their work and organization. This allows utilizing the skills of the staff for developing the operations of the organization.</p> <p>The purpose of this study was to examine how the employees of Company X have experienced the participation of the staff in the strategy work and participation operations. The study was carried out by finding out, how§ the employees experience the current participation and what sort of obstacles they see in the participation. Additionally, the study examines the development ideas of the employees for the participation. The motivation of this study was to develop the participation of company's employees and to increase the well being of the employees at work.</p> <p>The study was carried out as qualitative. The target group of the study was 144 staff of Company X. The material of the study was collected by using empathy based stories (n =32) and interviews (n = 5). According to the results, the employees see that the current participation and the participation operations are quite good and practical in Company X. The development ideas of the employees related to the participation and the participation operations. Two obstacles were found in the study. Firstly, there is a need for taking the ideas of the employees forward in the organisation and secondly, the management should pay more attention on the employees and listen to their ideas. In the future, it should be studied whether the improvements in the participation have been beneficial. Additionally, the influence of the improvements in the interest groups should be examined.</p>			
<p><b>Keywords</b> Participation, strategic leadership, strategic work, qualitative, staff</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
2	YRITYS X.....	8
2.1	Yrityskuvaus.....	8
2.2	Osallistava strategiatyö yrityksessä .....	9
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT .....	11
3.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	11
3.2	Tutkimustehtävät.....	11
4	STRATEGINEN AJATTELU JOHTAMISEN LÄHTÖKOHTANA.....	12
4.1	Strategiatyö johtamisen välineenä.....	12
4.2	Viestinnän ja palautteen merkitys johtamisessa.....	14
5	OSALLISTAVA JOHTAMINEN .....	17
5.1	Osallistava strategiatyö .....	17
5.2	Esimiestyön merkitys osallistamisessa .....	19
6	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS .....	21
6.1	Laadullinen lähestymistapa.....	21
6.2	Kohderyhmä.....	21
6.3	Tutkimusmenetelmät .....	22
6.3.1	Kehystarinat .....	22
6.3.2	Haastattelut.....	24
6.4	Aineistojen analyysi .....	25
6.4.1	Kehystarinat .....	26
6.4.2	Haastattelut.....	26
6.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	27
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	29
7.1	Yksilön ja yhteisön kokemus nykyisestä mahdollisuudesta osallistua strategiatyöhön .....	29
7.2	Työyhteisön ja yksilön kokemus nykyisestä osallistamisjärjestelmästä.....	30
7.3	Henkilöstön kokemat esteet strategiatyöhön osallistumisessa.....	33
7.4	Henkilöstön näkemät kehittämis- ja tehostamismahdollisuudet osallistamisessa strategiatyöhön .....	37
8	POHDINTA .....	41
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISAJATUKSET .....	49
	LÄHTEET .....	51

## LIITTEET

Liite: Saate

Liite 2: Positiivinen kehystarina

Liite 3: Negatiivinen kehystarina

Taulukko 1: Miten työyhteisöt ja yksilöt kokevat nykyisen mahdollisuuden osallistua strategiatyöhön, kehystarinat.

Taulukko 2: Miten työyhteisöt ja yksilöt kokevat nykyisen mahdollisuuden osallistua strategiatyöhön, haastattelut.

Taulukko 3: Miten työyhteisöt ja yksilöt kokevat nykyisen osallistamisjärjestelmän, kehystarinat.

Taulukko 4: Miten työyhteisöt ja yksilöt kokevat nykyisen osallistamisjärjestelmän, haastattelut.

Taulukko 5: Millaisia esteitä henkilöstö kokee strategiatyöhön osallistamisessa, kehystarinat.

Taulukko 6: Millaisia esteitä henkilöstö kokee strategiatyöhön osallistamisessa, haastattelut.

Taulukko 7: Millaisia kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksia henkilöstö näkee osallistamisessa strategiatyöhön, kehystarinat.

Taulukko 8: Millaisia kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksia henkilöstö näkee osallistamisessa strategiatyöhön, haastattelut.

## 1 JOHDANTO

Yritys luo strategian toteuttamaan visiotaan. Strategia muodostaa yrityksen toiminnan lähtökohdan ja antaa suuntaviivat toiminnalle. Koko organisaatio on mukana strategian toteuttamisessa ja kaikki organisaation toiminta ilmentää strategiaa. Strategian toteutuminen asettaa vaatimuksia johtamiselle, joka on vuosikymmenien aikana muuttunut merkittävästi. Uusia johtamismalleja on kehitetty paljon, mutta samalla on nostettu vanhoja johtamismalleja takaisin käyttöön.

Henkilöstöjohtaminen on merkittävä osa strategista johtamista. Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista, ja erityisesti asiantuntija yrityksille osaava henkilöstö voi olla merkittävä kilpailuetu. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on huolehtia henkilöstöresursseista ja kohdentaa voimavarat oikein. Henkilöstön merkittävyyden kasvaessa henkilöstöjohtamisesta on tullut entistä tärkeämpi osa yritysten toimintaa ja strategiaa. (Viitala 2004, 10 -11)

Henkilöstön osallistaminen on noussut viime vuosina tärkeäksi osaksi johtamista ja organisaatioiden toimintaa. Osallistamisen tausta-ajatuksena on ollut suhteissa rakentuva näkökulma johtamiseen, jonka mukaan johtaminen on organisaation yhteistä toimintaa eikä vain yhden ihmisen hallintaa. (Tienari & Meriläinen 2009, 125–127) Osallistamisen tarkoituksena on saada koko organisaatio mukaan strategiatyöhön, aina strategian suunnittelusta sen toteutukseen. Osallistamalla pyritään saamaan koko organisaatio kehittämään omaa toimintaansa ja osallistamista tukee valmentava johtamistyyli. Coachingin tarkoituksena on kehittää toimintaa valmentajan palautteen avulla ja sitä käytetään nykyisin organisaation eri portailla, aina kenttätyöstä johtoportaaseen. (Brown & Rusnak 2010, 15)

Tutkimuksen kohteena on finanssialalla toimiva Yritys X. Yritys X osallistaa henkilöstöään laajasti yrityksen toimintaan, mutta siitä huolimatta henkilöstö kokee osallistamisen riittämättömänä. Tästä ristiriidasta syntyi mielenkiintoinen pohja tälle tutkimukselle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sekä henkilöstön kokemuksia tämän hetken osallistamisesta ja osallistamisjärjestelmästä että henkilöstön kokemia esteitä ja kehitysideoita osallistamisessa. Tutkimuksella halutaan kehittää yrityksen henkilöstön osallistamista strategiatyöhön sekä osallistamisjärjestelmää.

## 2 YRITYS X

### 2.1 Yrityskuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana on finanssialalla toimiva Yritys X, joka kuuluu koko Suomen kattavaan finanssialan konsernin. Konsernin toiminta jakautuu kolmelle alueelle: pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja henkivakuutus. Yritys X lukeutuu R1-tyyppin pankkeihin, jotka tarjoavat laajaa pankki-, vakuutus- ja varainhoitopalvelua. Yritys X:llä on pääkonttori ja sivukonttoreita, mutta sen hallinnointi on keskitetty pääkonttoriin ja henkilöstöä yrityksessä on yhteensä noin 180. Henkilöstö on jaettu organisaatiossa tiimeihin ja jokaisella tiimillä on oma esimies.

Yritys X on luonut laajan ja monipuolisen henkilöstön osallistamisjärjestelmän, jonka tarkoituksena on tarjota henkilöstölle erilaisia väyliä ja mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä. Osallistamisjärjestelmään kuuluvat tiimipalaverit, tiimien ja pankin yhteiset palaverit, kehittämis- ja projektityöryhmät, kehitys- ja valmennuskeskustelut ja erilaiset kyselyt sekä kartoitukset.

Vaikka osallistamisjärjestelmä on luotu laajaksi, osa yrityksen henkilöstöstä kokee, että heitä ei osallisteta tarpeeksi organisaation toimintaan eikä heillä ole riittävästi vaikuttamismahdollisuuksia. Tämä on noussut esille organisaation esimiehiltä sekä yrityksessä tehdyssä laajassa työtyytyväisyys tutkimuksessa. Yritys X:ssä on tehty kahden vuoden välein työtyytyväisyystutkimus, joista viimeisin on tehty vuonna 2011. Työtyytyväisyystutkimus järjestetään konserniryhmän toimesta ja tutkimus tehdään aina kaikille R1-tyyppin pankeille. Konsernin tekemissä työtyytyväisyystutkimuksen tuloksissa tuli notkahdus vuonna 2006, minkä syynä oli laaja palvelutavan muutos.

Pankin palvelu oli aikaisemmin toiminut niin että asiakkaat pystyivät tulemaan pankkiin ilman ajanvarausta ja jonottamaan seuraavaksi vapautuvan toimihenkilön luo. Asiakkaat pystyivät myös soittamaan suoraan toimihenkilöille, jolloin toimihenkilöt hoitivat nämä puhelut muun asiakaspalvelun yhteydessä. Palvelutavan muutoksessa toimihenkilöiden neuvottelut siirtyivät kokonaan ajanvarauksella tapahtuviksi sekä samalla otettiin käyttöön eri palvelukanavia, jolloin asiakas pystyi hoitamaan asiansa suoraan verkossa tai puhelimesta ajanvarauksia hoitavan toimihenkilön kanssa. Palvelutavan muutoksella haluttiin rauhoittaa toimihenkilöiden konttoreilla tapahtuvia neuvotteluja asiakkaiden kanssa. Tämä muutos aiheutti työtyytyväisyyden laskun, koska toimihenkilöt kokivat että he eivät pystyneet enää vaikuttamaan saman lailla työ-



päiviinsä, koska ajanvaraus tehtiin keskuksen kautta. Työtyytyväisyys on kuitenkin noussut vuoden 2006 tutkimuksen notkahduksesta jälkeen.

Vuonna 2011 tehdyssä työtyytyväisyystutkimuksessa nousi esille henkilöstön tyytymättömyys osallistamiseen. Strukturoidussa osiossa henkilöstö arvioi Yritys X:n ja konsernin toimintaa yleisesti hyväksi. Vastausten numeraaliset arviot olivat välillä 3,28 – 4,48 (arviointiskaala 1= täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä). Henkilöstön tyytymättömyys osallistamiseen nousi esille erityisesti avovastauksissa. Toteutetuissa työtyytyväisyystutkimuksissa osallistamista on kuitenkin vain sivuttu, eikä tarkempaa tutkimusta henkilöstön osallistamisesta strategiatyöhön ole aikaisemmin Yritys X:ssä tehty.

## 2.2 Osallistava strategiatyö yrityksessä

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *osallistamisjärjestelmä*, kuvaamaan Yritys X käyttämiä toimia, joilla se osallistaa henkilöstöään strategiatyöhön. Nämä toimet ovat koko pankin ja tiimin palaverit, kehittämis- ja projektityöryhmät, yksilön kehittämis- ja valmennuskeskustelut, henkilöstön syväjohtamiskoulutukset ja erilaiset henkilöstölle tehtävät pienimuotoiset kartoitukset ja kyselyt.

Pankin yhteiset ovat isoja palavereita, joihin osallistuu koko henkilöstö. Palaverissa on mukana myös sivutoimipisteitä verkko-yhteydellä. Palaverit pidetään joka viikko ja niiden vetäjinä ovat pankin johto, liiketoiminta-alueiden vetäjät, esimiehet sekä asiantuntijat. Palaverit ovat luonteeltaan informatiivisia ja niissä tuodaan esille koko pankkia koskevia asioita. Palaverit ovat teemoitettuja ja teemat vaihtuvat asioiden ajankohtaisuuden mukaan.

Tiimipalaverit ovat tiimien omia viikko palavereita ja niiden vetäjinä toimivat tiimien esimiehet. Palavereissa käsitellään tiimin operatiivisia toimintoja, kuten työtapoja, työprosesseja ja päivittäisiä rutiineja, mutta niissä käsitellään myös koko organisaatiota koskevia asioita. Tiimipalavereissa pidetään toisinaan myös pienimuotoisia esitelmiä ajankohtaisista aiheista ja näiden esitelmien pitäjä on usein toisen tiimin henkilö, joka työskentelee esitettävän asian parissa.

Kehittämis- ja projektityöryhmät ovat erikseen koottavia ryhmiä, joissa on työntekijöitä eri tiimeistä sekä johtoa. Työryhmät kootaan aina tiettyyn tilanteeseen, kuten muutoksen suunnittelua tai kehittämistoimia varten. Työryhmien kokoonpano ja vetäjä vaihte-

levat, riippuen työryhmien tehtävästä ja tavoitteesta. Työryhmät kokoontuvat pääsääntöisesti kerran kuukaudessa tai niiden toiminta keskitetään esim. strategian suunnittelun tai tietyn muutoksen ajankohdan ajalle.

Kehittämis- ja valmennuskeskustelut ovat alaisen ja esimiehen välisiä keskusteluja, joissa tarkastellaan jokaisen työntekijän työtä ja tavoitteita erikseen. Samalla keskusteluissa käydään läpi esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa toisilleen palautetta. Keskusteluja järjestetään kaksi kertaa kuukaudessa.

Syväjohtamiskoulutus aloitettiin syksyllä 2009 ja koulutuksen järjestäjänä oli ulkopuolinen yritys. Koulutukseen osallistui koko pankin henkilökunta ja sen tarkoituksena oli kehittää vuorovaikutusta organisaatiossa. Koulutuksessa keskityttiin jokaisen yksilön vuorovaikutustaitoihin ja siihen kuinka itse pystyy kehittämään työpaikan ilmapiiriä. Koulutukseen kuului yhteisiä keskusteluja ja tehtäviä sekä jokaisen henkilökohtainen keskustelu kouluttajan kanssa. Koulutusta jatkettiin syksyllä 2012.

Lisäksi yritys toteuttaa henkilöstölleen erilaisia kyselyjä ja kartoituksia, joiden tavoitteena selvittää henkilöstön näkemyksiä ja mielipiteitä. Kyselyt ja kartoitukset ovat joko koko konsernin tasoisia selvityksiä, kuten vuonna 2011 tehty työtyytyväisyystutkimus tai pieni muotoisia mielipidekyselyitä, kuten työympäristön viihtyvyyteen liittyen.

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

#### 3.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sekä yksilöiden että työyhteisön näkemyksiä ja kokemuksia nykyisestä strategiatyöstä, osallistamisesta ja osallistamisjärjestelmästä. Tavoitteena on löytää mahdollisia esteitä osallistavan strategiatyön toteutumiselle. Samalla selvitetään henkilöstön ajatuksia osallistamisjärjestelmän kehittämisestä ja henkilöstön osallistamisen tehostamisesta strategiatyöhön.

Tavoitteena on tätä kautta lisätä henkilöstön mahdollisuuksia osallistua strategiatyöhön, jolloin strateginen vuoropuhelu henkilöstön ja johdon välillä lisääntyy ja kehittyy. Osallistamisjärjestelmän kehittäminen edes auttaa henkilöstön osallistamista ja tätä kautta luo ympäristön, jossa ideointi on vapaata ja mahdollistaen koko henkilöstön osaamisen hyödyntämisen. Lisäksi tavoitteena on johtamisen kehittäminen osallistavampaan suuntaan.

Yritys X haluaa osallistamisen kautta lisätä työhyvinvointia ja henkilöstön kokemaa työn mielekkyyttä. Henkilöstön mahdollisuus työnhallintaan ja tieto siitä, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä lisää työhyvinvointia. Osallistamalla halutaan myös kehittää toimintamalleja henkilöstölähtöisesti.

#### 3.2 Tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sekä yksilöiden että työyhteisön näkemyksiä ja kokemuksia nykyisestä strategiatyöstä ja osallistamisjärjestelmästä. Lisäksi selvitetään mahdollisia osallistavan strategiatyön esteitä sekä kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksia.

Tutkimuksen tavoitteista johdetaan seuraavat tutkimustehtävät:

1. Miten yksilöt ja työyhteisöt kokevat nykyisen mahdollisuuden osallistua strategiatyöhön?
2. Miten yksilöt ja työyhteisöt kokevat nykyisen osallistamisjärjestelmän?
3. Millaisia esteitä henkilöstö kokee strategiatyöhön osallistamisessa?
4. Millaisia kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksia henkilöstö näkee osallistamisessa strategiatyöhön?

## 4 STRATEGINEN AJATTELU JOHTAMISEN LÄHTÖKOHTANA

### 4.1 Strategiatyö johtamisen välineenä

Strategiatyö tarkoittaa prosessia, jossa strategia syntyy (Tienari & Meriläinen 2009, 124). Kehusmaan (2010, 15-16) mukaan strategiatyö on organisaatiossa jatkuva prosessi, johon sisältyy strategian suunnittelu, toteutus ja strateginen johtaminen. Strategiatyön taustalla on strateginen ajattelu. Strateginen ajattelu tarkoittaa pitkälle vietyä ajattelua, jossa mielikuvituksen avulla kyseenalaistetaan selviltä tuntuvia vaihtoehtoja strategian viitekehyksen ja hiljaisen tiedon avulla. (Santala 2006, 25) Santalan (2006, 23) ja Sydänmaanlakan (2009, 75) mukaan strateginen ajattelu on näkemistä eteen- ja taaksepäin, sivusuuntiin, alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin sekä tulevaisuuteen. Syvässä strategisessa ajattelussa hyödynnetään rationaalisen ajattelun lisäksi käytännöllistä ja tunne- sekä henkistä älykyyttä (Sydänmaanlakka 2009, 75). Strategiaprosessi rinnastetaan usein oppimiseen, koska organisaatioiden strategiat kehittyvät usein epämuodollisissa prosesseissa (Vänttinen & Pyhältö 2009, 780).

Strategiatyössä syntyy strategia. Strategia on johdon ja henkilöstön yhteinen suunnitelma siitä, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa. Strategia tarkoittaa ihmisille eri asioita. Toisaalta se on yrityksen toimintaympäristön ymmärtämistä ja toisaalta ymmärrystä oman organisaation toiminnasta. (Tienari & Meriläinen 2009, 124) Sydänmaanlakka (2009, 73) ja Viitala (2004, 52) näkee strategian muodostuvan päätöksistä, valinnoista sekä toimenpiteistä, joiden avulla pyritään valittuun päämäärään. Santalaisen (2006, 31–32) mukaan strategia voidaan nähdä myös yksittäisenä hankkeena, toimintamallina, organisaation asemoitumisena tai näköalana.

Johtaminen on kehittynyt viimeisen 200 vuoden aikana merkittävästi perinteisestä johtamista tämän hetkiseen tieteelliseen liikkeenjohtoon. Johtamisen kehitys on tapahtunut aalloissa ja siihen on vaikuttanut aikakausien teollisuusrakenteet ja yhteiskunnissa vallitsevat aatteet. Organisaatiot on aikaisemmin nähty byrokraattisina ja hierarkkisina koneina. Tämä käsitys on muuttunut ja nykyään organisaatiot nähdään avoimina, ajassa elävinä systeemeinä, joissa tasa-arvoisuus johdon ja henkilöstön välillä on kasvanut. (Sydänmaanlakka 2009, 144–147)

Viime vuosikymmeninä suhteissa rakentuva näkökulma onkin haastanut vanhat strategiakäsitykset. Uuden näkemyksen mukaan strategia ei ole vain ylimmän johdon yksinoikeus vaan sen tekemiseen osallistuu koko organisaatio. (Tienari & Meriläinen

2009, 125–127) Muuttunut liiketoimintaympäristö vaatii yrityksiltä yhä enemmän joustavuutta ja sopeutumista markkinoihin. Kokonaisstrategioista on siirrytty osastrategioihin ja niiden alastrategioihin. Useiden strategioiden kontrollointi on mahdotonta ja tästä syystä vastuuta strategioista on siirretty enemmän muulle organisaatiolle. Epäsuoralla johtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa sen sijaan että keskittyttäisiin johtamaan itse liiketoimintaa tai henkilöstöä, keskitytään johtamaan ihmisten maailmankuvaa eli sitä miten näemme, tulkitsemme ja koemme maailman johon toimintamme perustuu. (Ala-Mutka 2008, 25 – 29) Ala-Mutkan (2008, 26) mukaan ”epäsuora johtaminen kohdistaa huomionsa syihin ja mahdollistajiin, ei seurauksiin ja lopputuloksiin”. Strategian toteuttamiseen ja luomiseen osallistuu koko organisaatio ja johdon tehtävänä on luoda tällaiselle toiminnalle suotuisa ympäristö (Ala-Mutka 2008, 25 – 29).

Sydänmaanlakan (2009, 256) määritelmän mukaan strategisella johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, johon koko organisaatio osallistuu. Prosessiin kuuluu strategian laatiminen, strategian suunnittelu, toteutus, arviointi ja päivittäminen. Johtaminen siirtynyt yhä enemmän yksilösuorituksista prosesseihin, jossa koko organisaatio on mukana. Ryhmän johtaminen nähdään yksilön johtamista tärkeämpänä ja tästä syystä esimiesten on keskityttävä menestyäkseen yhä enemmän ryhmiin. Johtajien on menestyäkseen keskityttävä yhä enemmän ihmisiin ja heihin vaikuttamiseen joka päivässä vuorovaikutustilanteissa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 20–25)

Johtajan asema organisaatiossa on merkittävä tekijä, joka voi sallia tai estää osallistavaa strategiatyötä. Johtajan nostaminen muun organisaation yläpuolelle voi olla osallistamista estävä, koska johtajan vahva asema vie päätöksen teon pois muusta organisaatiosta ja päätöksen teko jää kokonaan johtajalle. (Tienari & Meriläinen 2009, 41) Johtajat tarvitsevat itseluottamusta ja itsetuntoa, jotta he kestävät tarkastelua ja kritiikkiä. Toisaalta liiallisen itseluottamuksen on osoitettu olevan merkittävä ongelma, joka voi eristää johtajan palautteesta ja oppimisesta. Tasapainon löytäminen luottavaisen päättävyyden ja avoimen nöyryyden väliltä on johtajille suuri haaste. (Frisch, Lee, Metzger, Robinson & Rosemary 2011, 23)

Vastaavasti johtajan asema organisaatiossa voi olla osallistamista edistävä. Johtajan tulee käydä dialogia alaistensa kanssa. Dialogilla tarkoitetaan prosessia, jossa vaikutetaan ja tullaan vaikutetuksi (Risikangas & Ristikangas 2010, 86). Dialogi vaatii vuorovaikutusta, aktiivista osallistumista, kunnioitusta sekä arvostusta toista kohtaan. Dialogissa korostuu osapuolten tasavertaisuus ja siinä molemmat osapuolet ovat

valmiita muuttamaan ja kyseenalaistamaan omia käsityksiään ja näkökulmiaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 85) Tällainen johtajuus mahdollistaa henkilöstön osallistamisen ja antaa henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua päätöksen tekoon.

Osallistava toimintatapa vaatii yrityksen johdolta kykyä delegoida tehtäviä ja jakaa vastuuta muille työntekijöille. Johdon täytyy olla valmis kannustamaan henkilöstöä ja arvostamaan heidän näkemyksiään sekä mielipiteitään. Erittäin tärkeässä osassa on vuorovaikutustaidot sekä johdolla että muulla henkilöstöllä. Työntekijöiden täytyy olla luovia ja valmiita ottamaan vastuuta. Heiltä tarvitaan myös joustavuutta eri tilanteissa sekä epävarmuuden sietokykyä. (Efecteam: Osallistuva henkilöstö sitoutuu)

#### 4.2 Viestinnän ja palautteen merkitys johtamisessa

Kehusmaan (2010, 31) mukaan strateginen johtaminen ja strategiatyö ovat viestintää eri muodoissa. Johdon tehtävä viestijänä on tuoda koko organisaation tietoon strategisesti tärkeitä asioita ja saada niistä aikaan keskustelua (Juholin 2009, 158). Viestintä on käsitteellistä toisiinsa ja vuorovaikutteiseen systeemiprosessiin vaikuttamista, jossa merkitys vaihdetaan sanallisesti, sanattomasti ja metakommunikaatiolla eli sanattomien signaalien avulla (Macik-Frey 2007, 1).

Organisaation tapaa viestiä voidaan tarkastella viestintäkulttuurina. Viestintäkulttuuri on osa organisaatiota ja se muodostaa viestintäilmaston. Viestintäilmasto muodostuu esimiesten viestinnästä, organisaation toimitavoista, organisaation sisällä olevasta horisontaalisesta viestinnästä sekä viestinnän toimivuudesta ja järjestelmästä. Lisäksi viestintäilmastoon vaikuttaa yksilön oma kokemus viestinnän avoimuudesta ja kokemastaan mahdollisuudestaan päästä vaikuttamaan työyhteisöön. (Juholin 2009, 142)

Juholinin (2009, 45) mukaan viestintä on organisaatioissa tärkeää ja sillä on muitakin tarkoituksia kuin vain informoida. Kuitenkin organisaatiot vähättelevät strategiatyön viestintää ja sen merkitystä (Kehusmaa 2010, 31). Viestinnän avulla johto pystyy sitouttamaan työntekijöitä työhön sekä työyhteisöön. Pohja sitoutumiselle saadaan, kun yksilö tuntee työyhteisönsä perustehtävät, yrityksen tavoitteet, taloudellisen tilanteen sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Tästä syntyy yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön ja yritykseen. Sitoutumisen kautta työntekijöiden kiinnostus panostaa ja kehittää yhteisöä ja yritystä kasvaa. Viestintä onkin noussut muiden organisaation käyttämien sitouttamismuotojen rinnalle. Viestintää ei nykyään nähdä enää irrallisena toimena, vaan se on osana luomassa yhteisöllisyyttä ja organisaatiokulttuuria. Viestintä ylläpi-

tää ja luo yhteistä organisaatiokulttuuria. Vahva organisaatiokulttuuri määrittää yhteisön yhteisiä arvoja ja luo näin yhteisen toimintapohjan, johon viestintä kuuluu. (Juholin 2009, 142 )

Viestinnän avulla johto pystyy selkeyttämään henkilöstölle organisaation toimintaa ja tavoitteita. Juholinin (2009, 158) mukaan johdon viestinnän onnistuessa kaikilla organisaation jäsenille on selvyys heidän työnsä tarkoituksesta, siitä mihin kokonaisuuteen oma työ liittyy ja mihin suuntaan organisaatio on menossa. Hyvä viestintä lisää myös organisaation mainetta, joka vastaavasti lisää henkilöstön tyytyväisyyttä. Mitä avoimempaa, luotettavampaa ja yksilöä kunnioittavampaa johdon viestintä on, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työhönsä ja organisaatioon.

Strategiatyön viestinnän haasteena nähdään strategian monimutkaisuus ja laajuus. Kehusmaan (2010, 32–33) mukaan organisaatiot epäonnistuvat usein strategiatyön viestinnässä, koska he eivät ota viestinnän kohderyhmää huomioon. Yleisimpinä virheinä on, että strategia viestitään liian vaikeaselkoisesti ja laajasti tai että strategia yksinkertaistetaan liian pitkälle. Viestinnän muodon tulisi olla kohderyhmän mukaan valittu, mutta viestin sisältö ei saisi muuttua.

Palautteenantaminen on osa viestintää. Viestinnän tavoin palautetta voidaan tarkastella organisaatiossa palautekulttuurina. Hyvä palautekulttuuri vaikuttaa merkittävästi työyhteisöön. Suotuisa palautekulttuuri kasvattaa työntekijöiden itsetuntemusta, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kehittää työsuorituksia, kasvattaa vastuuntuntoa, työmotivaatiota ja luottamusta sekä lisää tuottavuutta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16 - 17)

Palaute liikkuu organisaatioissa kahdessa eri tasossa: horisontaalisessa ja vertikaalissa. Horisontaalinen palaute tulee rinnakkaisilta henkilöiltä, kuten kollegoilta. Vertikaalinen palaute liikkuu tasolta toiselta, kuten alaisilta esimiehille. Palaute on tietoa, joka organisaatiossa liikkuu. Palaute välittää tietoa yksittäisille työntekijöille heidän työnsä vaikutuksesta työyhteisöön ja organisaatioon. Organisaatiolle palaute kertoo menestyksestä ja kehittämistarpeista. (Kupias ym. 2011, 16 - 18)

Palautteenanto on tärkeää yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Palautteenanto ryhmissä on hyvin tärkeää, sillä se luo pohjan oppimiselle. Palautteen avulla yksilöt kehittävät itsetuntemusta ja pystyvät peilaamaan ajatuksiaan ja toimintaansa suhteessa muihin. Hyvä palaute annetaan suoraan ja se on selkeää ja yksityiskohtaista. Oikea ja

osuva palaute rakentaa molemminpuolista luottamusta ja arvostusta. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 194 -196 )



## 5 OSALLISTAVA JOHTAMINEN

### 5.1 Osallistava strategiatyö

Organisaation osallistamisen tarkoituksena on ottaa henkilöstö mukaan organisaation strategiatyöhön. Osallistamis – käsitteen tarkka määrittäminen on vaikeaa, koska siitä käydään jatkuvaa keskustelua kirjallisuudessa. (Longo 2005, 3) Henkilöstön osallistaminen nähdään prosessina, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja ottaa osaa päätöksentekoon asioissa, jotka vaikuttavat heihin ja heidän työhönsä. Osallistaminen on yksi taktiikoista, joilla pyritään jakamaan valtaa henkilöstön kanssa (Longo 2005, 2). Longon (2005, 2) mukaan osallistaminen voidaan määritellä myös erilaisina prosesseina, jotka on suunniteltu ymmärtämään ja parantamaan henkilöstön tukemista organisaatiossa.

Osallistava päätöksenteko usein liitetään johtamistyyliin, jossa työntekijät ja esimiehet osallistetaan niiden päätöksien tekoon, jotka vaikuttavat heidän työhönsä (Carmeli, Sheaffer & Halevi 2008, 698). Strategiatyön prosessi on tiivistynyt ja siirtynyt lähemmäs operatiivista työtä. Prosessista on tullut yhtenäisempi ja yhä suurempi osa organisaatiosta osallistuu prosessiin sen eri vaiheissa. (Kehusmaa 2010, 57)

Osallistamista voidaan tarkastella myös tiedon johtamisena. Sydänmaanlakan (2009, 67–68) mukaan tiedon johtamisen tarkoituksena on soveltaa olemassa olevaa tietoa päätöksissä. Tiedon johtamista voidaan tarkastella prosessina, jossa luodaan, kerätään, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan tietoa. Uutta tietoa luodaan innovatiivisesti, mutta samalla jo organisaatiossa olemassa olevaa tietoa kerätään aktiivisesti. Tietoa pyritään soveltamaan luovasti strategiatyössä ja jakamaan organisaatiossa, niin että kaikilla on mahdollisuus tiedon saantiin ja kehitykseen.

Osallistaminen on ollut jo kauan osana organisaatioiden toimintaa. Organisaatioiden historian pohjana ovat olleet yhdessä toimivat ja yhteisiä tavoitteita saavuttavat ihmiset ja ryhmät. (Kozlowski & Ilgen 2006, 77) Carmeli ym. (2008, 698) lainaa Cummingsia ja Worleytä (2005) joiden mukaan organisaatiot järjestävät toimintaansa tiimien ympärille, jotta ne pystyisivät lisäämään toimintansa nopeutta ja joustavuutta sekä varautumaan paremmin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Organisaatioiden rakenteen muutos, joka on vaikuttanut erityisesti organisaatioiden johtoportaan, on tehnyt tiimityöstä osan osallistavaa päätöksentekoa ja keskeisen johtomekanismin.

Laajemmassa merkityksessä osallistavaan päätöksen tekoprosessiin kuuluu vaikutusvallan jakaminen esimiesten ja heidän alaistensa kesken (Carmeli ym. 2008, 698).

Osallistamisen tavoitteena on helpottaa strategiatyön päätösten tekoa. Sekasortoinen ja epävakaa ympäristö asettaa johdolle haasteita tehdä päätöksiä ja altistaa virheille. Päätöksiä tehdessä on jatkuva epävarmuus siitä, kuinka paljon tietoa tarvitaan oikeaa päätöstä varten ja kuinka paljon päättäjillä on tietoa. Ryhmien avulla pystytään helpottamaan monimutkaisten päätösten tekemistä, sillä ryhmissä on monipuolisia oivalluksia ja valmiuksia sekä ne sisältävät laajempia näkökulmia, osaamista, arvoja ja taitoja. Nämä antavat ryhmälle paremmat työvälineet tarttua päätösten monimutkaisuuteen. (Carmeli ym. 2008, 697) Vänntisen ja Pyhällön (2009, 781) mukaan ideointi riippuu paljon työntekijöiden taidoista ja motivaatiosta kehittää ideoita monipuolisesti heidän päivittäisessä työssään.

Työntekijöillä on lisäksi usein huomattavasti enemmän tietoa työstään kuin johtajilla. Henkilöstön osallistuessa strategiatyöhön heillä on käytettävissä laajempi tietopohja. Lisäksi työntekijät, jotka osallistuvat strategisten päätösten tekemiseen, omaavat paremmat valmiudet toteuttaa työn muutokset päätöksen mukaisesti. Osallistava päätöksen teko tehostaa henkilöstön moraalialia, koska työntekijät jotka saavat tunnustusta osallistamalla kokevat, että johto näkee heidät älykkäinä, pätevinä ja arvokkaina kumppaneina. Tämä käsitys on tunnistettu ja se johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja myöhemmin tuottavuuden kasvuun. (Elele & Fields 2010, 370)

Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön nähdään tärkeänä organisaatiossa. Osallistumisen ja osallistamisen avulla saadaan henkilöstön kokemus ja osaaminen työkentelemään organisaation menestymisen hyväksi. Osallistavassa strategiatyössä tärkeää on eri toimijoiden välinen vuorovaikutus ja strategian rakentuminen ihmisten arjessa. Strategiatyö ei saisi tapahtua umpiossa vaan kaikkien organisaation jäsenten tulisi osallistua sen luomiseen ja toteuttamiseen. (Tienari & Meriläinen 2009, 125 - 127) Osallistava päätöksen teko viestii työntekijöille että he ovat tärkeitä työnantajalleen sekä osallistava päätöksenteko tarjoaa työntekijöille suoran tai epäsuoran äänen päätöksiin ja mahdollisuuden vaikuttaa organisaation eri tasoilla. (Elele & Fields 2010, 370)

## 5.2 Esimiestyön merkitys osallistamisessa

Esimiehet ovat tärkeässä osassa henkilöstön osallistamisessa sekä osallistamisjärjestelmän toiminnassa. Osallistavassa organisaatiossa esimiehet ovat osa strategista johtamista ja strateginen johtaminen vaatii esimieheltä ennakkoluulottomuutta, sinnikkyyttä ja uskoa tulevaisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2010, 14)

Esimiehen toimiminen coachina eli valmentajana voidaan nähdä myös osallistamista edistävänä. Longeneckerin (2007, 4) määritelmän mukaan coach eli valmentaja on henkilö, jonka tarkoituksena on auttaa palautteen, neuvonnan ja vastuunannon avulla toista henkilöä parantamaan suoritustaan ja kehittämään taitojaan. Coaching ei ole pelkästään mielentila tai käytösmalli, vaan se on kokonaisvaltainen ajattelumalli (Wilson 2011, 413).

Coaching tarkoituksena on saada parempia ja erilaisia tuloksia sekä muuttaa pysyvästi toimintatapoja. Coaching avulla pyritään kehittämään vanhoja toimintatapoja ja malleja sekä siirtymään niistä tuottoisampiin. Valmentaja ei anna valmiita ratkaisuja, vaan antaa uusia näkökulmia ja ajatusmalleja valmennettaville, niin että nämä itse saavat kehittää toimintamallinsa ja saavuttaa tavoitteet. (Brown & Rusnak 2010, 15) Ylemmän johdon coachingin tarkoituksena on usein itsetuntemuksen kehittäminen, omien tavoitteiden asettaminen, suorituksensa parantaminen ja yleisesti oman elämän strategian kehittäminen (Brown & Rusnak 2010, 15).

McDermottin, Levensonin ja Newtonin (2007, 36) tutkimuksen mukaan coaching parantaa organisaation tehokkuutta, jos sitä käytetään järjestelmällisesti ja osana strategiatyötä. Tehokkuuden saavuttamiseksi kuitenkin vaaditaan johtajuutta, joka määrittää tarkkaan käyttäytymisen ja tavoitteet. Lisäksi organisaatiossa tulee yhtenäistää coachingmalli ja muut johtajuuksien kehitys ohjelmat. Sisäisen ja ulkoisen coachauksen johtaminen tulee organisaatiossa keskittää ja sitä tulee valvoa. (McDermott ym. 2007, 36)

Sisäinen coaching tarkoittaa, että organisaation esimiehet toimivat valmentajina, kun taas ulkoisessa coachingissa valmentajat ovat ulkopuolisia ammattilaisia (McDermott ym. 2007, 2). McDermottin ym. (2007, 30) mukaan sisäisen coaching vaikuttaa parantavasti tiimityöhön ja strategian toteuttamiseen koko organisaatiossa. Sisäisen coachingin lisäys erityisesti keskijohdossa näyttää vaikuttavan positiivisesti organisaation kulttuuriin ja moraaliin. Organisaatiossa tapahtuvan sisäisen coachingin suu-

rimpana haasteena ovat eturistiriidat. Ristiriitaa syntyy kun valmentaja on suoraan valmennettavien yläpuolella organisaation hierarkiassa tai he työskentelevät samassa tiimissä tai osastossa. Luottamuksen valmentajan ja valmennettavien välillä pitäisi olla suurta, mutta tällainen suhde voi vaikeuttaa luottamuksen syntymistä. (Wilson 2011, 413)

Esimiesten merkitys korostuu erityisesti palaverissa. Palaveria tai keskustelua johtavalla esimiehellä on merkittävä rooli ryhmän toiminnan ja vuorovaikutuksen kannalta (Heinonen ym. 2012, 30 – 32). Coachingin tekniikoita ja metodeja pystytään käyttämään tapaamisissa ja palautteenannossa tiimin kanssa sekä myös suunnittelu prosesseissa (Wilson 2011, 413). Esimies pystyy omalla toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttamaan tasa-arvon syntymiseen ryhmässä. Tasa-arvon syntymistä haittaavat yleensä ajattelumallit, jotka ovat itseämme ja muita määrittäviä. Mallit pohjautuvat aikaisemmin kokemaamme ja määrittävät omaa toimintaamme ja luovat ennakkokäsitteitä muista. Esimiesten tulee tiedosta nämä olevassa olevat mallit ja laskea niistä irti, jolloin he pystyvät vapaampaan vuorovaikutukseen ja keskusteluun. (Heinonen ym. 2012, 30–32) Esimiehet pystyvät myös näyttämään henkilöstölle esimerkkiä tuomalla tunteitaan sopivasti esille ja jakamalla tuntemuksiaan, jolloin ryhmässä luodaan pohjaa luottamukselle ja avoimuudelle (Heinonen ym. 2012, 52).

Esimiehellä on tärkeä rooli strategian ja päätösten jalkauttamisessa. Jalkauttaminen vaatii esimiehellä keskustelua ja osallistavaa johtamista sekä ymmärrystä siitä, että paras tulos syntyy yhdessä tekemällä ja harjoittelemalla. Esimiehen on uskallettava heittäytyä ja toimia myös itse oppijana ja pyrkiä kehittymään tiiminsä kanssa. (Tuomi & Sumkin 2010, 21) Esimiehen tehtävänä on selkeyttää strategia ja fokusoida tavoitteet ja asetetut toimintamallit henkilöstölle. Toiminnan selkeyttäminen helpottaa arjen toimintaa ja auttaa henkilöstöä keskittymään olennaiseen. Samalla henkilöstön resurssit ja aika kohdentuu olennaiseen. (Tuomi & Sumkin 2010, 14)

## 6 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TOTEUTUS

### 6.1 Laadullinen lähestymistapa

Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan odottamattomien seikkojen paljastaminen. Aineiston kokoaminen tapahtuu todellisissa tilanteissa ja aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 165)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistokeruu- ja analysointimenetelmien kuvaaminen on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta, koska laadulliset tutkimustulokset ovat aina riippuvaisia menetelmästä ja tutkijasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20 - 21). Tiedonhankintatapa valitaan aina tutkittavan kohteen mukaisesti, niin että siitä saadaan mahdollisimman todenmukainen kuva. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan tehdä teoria- tai aineistopohjaisesti. Teoriapohjaisessa tutkimuksessa aineiston keruun pohjana on teoria, kun taas aineistolähtöisessä tutkimuksessa kerätystä aineistosta muodostetaan teoria. (Metsämuuronen 2003, 218). Tässä työssä aineiston keruu on tehty aineistopohjaisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei voida pitää täysin objektiivisena tietona, koska tutkimusasetelma tehdään tutkijan ymmärryksen mukaisesti. Tutkimustuloksia arvioi-  
dessa on kiinnitettävä huomiota havaintojen teoriapitoisuuteen eli arvioitava tutkijan käsitystä ilmiöstä, tutkittavalle kohteelle annettua merkitystä sekä tutkimustapoja ja niiden vaikutusta tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 1997, 20)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusetiikka on tärkeässä roolissa, koska laadulliset tutkimukset pyritään tekemään aidoissa tilanteissa ja vuorovaikutuksissa. Vapaamuotoiset tutkimustavat asettavat eettisiä haasteita tutkijalle. Haasteita asettaa tutkittavien kohtelu ja lisäksi käytettävien tutkimusmenetelmien eettisyyttä on vaikea arvioida ennen tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 1997, 125)

### 6.2 Kohderyhmä

Yritys X:ssä työskentelee noin 180 henkilöä. Naisten osuus Yritys X:n koko henkilökunnasta on 85 % ja miesten 15 %. Työntekijöistä 39 % on iältään 20 - 34 vuotiaita.

Henkilöstöstä 35 - 49 vuotiaita on 25 % ja yli 50 vuotiaita on 36 %. Palvelusvuosia 0 - 10 vuotta on 49 %, 11 - 19 vuotta on 27 %, 20 - 39 vuotta 40 % vuotta ja yli 40 vuotta on 2 % työntekijöistä.

Tutkimuksen kohderyhmänä on Yritys X:n pääkonttori sekä yhden sivutoimipisteen henkilöstö. Näiden kahden toimipisteen henkilöstömäärä on 144. Tutkimukseen otetaan mukaan kaikki pankin eri osastot (n = 10). Kohderyhmässä on mukana asiantuntijoita, toimihenkilöitä ja esimiehiä. Yritys X:n johto on jätetty pois tutkimuksesta.

### 6.3 Tutkimusmenetelmät

#### 6.3.1 Kehystarinat

Tutkimusprosessi aloitettiin tutustumalla Yritys X:n organisaatorakenteeseen ja taustatietoihin sekä perehtymällä Henkilöstötutkimus 2011. Tässä henkilöstötutkimuksessa on tutkittu henkilöstön mielipiteitä Yritys X:n ja koko konsernin ryhmän toiminnasta. Kyselyssä selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä työkuvaan, työilmapiiriin ja yhdessä tekemiseen, esimiehiin ja johtoon sekä motivaatioon ja sitoutumiseen. Kyselyyn kuului myös avovastauksia, jossa pyydettiin kertomaan mihin konsernissa ollaan tyytyväisiä ja mitä taas tulisi kehittää. Ennen aineistonkeruun aloittamista pidin Yritys X:ssä esitelmän tutkimuksestani ja selvensi tutkimuksen tarkoituksen ja siinä käytettävät aineistonkeruu tavat.

Opinnäytetyön aineiston kerääminen aloitettiin kehystarinatutkimuksella. Kehystarina tutkimuksen tarkoituksena oli saada kokonaiskuva yrityksen tämän hetkisestä henkilöstön osallistavuudesta, selvittämällä yrityksen osallistamisjärjestelmän ja sen strategia työn nykytila. Menetelmänä käytettiin kehyskertomusta (n = 62) (liite 2 ja 3). Kehyskertomus on elämysmenetelmällinen tutkimuspa, jossa tutkimusaineistoa kerätään lyhyiden esseiden ja tarinoiden avulla. Vastaajat vastaavat mielikuviansa avulla, joko viemällä tarinaa eteenpäin tai kuvaavat mitä annetussa tarinassa on tapahtunut. Kehyskertomus varioidaan ainakin kahdeksi erilaiseksi kertomukseksi muuttamalla tarinan keskeinen elementti. Kehystarinan avulla pyritään löytämään uusia näkökulmia ja löytämään mahdolliset tutkimuksen hypoteesit. (Eskola 1998, 10–12)

Kehyskertomus menetelmässä voidaan käyttää joko passiivista tai aktiivista aineistonkeruuta. Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään passiivisesti eli tapahtuman kuvaa-

minen ja siihen vastaaminen tapahtuu kirjallisesti. Aktiivisessa menetelmässä käytettäisiin aitoa tilannetta roolileikin tapaan. (Eskola 1998, 10)

Tässä tutkimuksessa kehystertomukseen vastaajille annettiin kehystarina, joka liittyy yrityksen osallistamiseen. Kehystarinasta luotiin kaksi variaatiota, positiivinen (n = 31) ja negatiivinen tarina (n = 31). Positiivisen tarinan tarkoituksena oli nostaa esille asioita, joilla yritys saa luotua hyvän osallistamisen, kun taas negatiivisella tarinalla etsittiin asioita, joiden takia osallistaminen epäonnistuu. Kehystarinat olivat fiktiivisiä (liitteet 2 ja 3) ja vastaajat saivat vapaasti jatkaa tarinaa. Kehystarinan yhteydessä vastaajalta pyydettiin taustatietoina sukupuoli (mies / nainen), palvelusvuodet (0-10, 11–20, 21>) sekä asemayrityksessä (asiantuntija, toimihenkilö, esimies). Kehystertomuksen esitestaus (n = 2) tehtiin ennen varsinaista tutkimusta. Kehystarinassa oli vastaajalle ohjeistus vastaamiseen omin sanoin. Kehystarinan mukana lähetetyssä saatteessa (liite 1) annettiin tiedot, joista tutkimuksesta voi tiedustella lisää.

Kehystarinatutkimusta pidetään narratiivisena tutkimuksena, koska tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tarinoita ja kertomuksia. Narratiivisesta tutkimuksesta tekee haastavan näkökulmien kirjo. Narratiivisuus voidaan jakaa pääsääntöisesti kahteen näkökulmaan: postmoderniin ja konstruktiviseen. Postmoderni on kulttuurillinen näkökulma, joka kumoaa ajattelun jonka mukaan on olemassa vain yksi totuus ja todellisuus. Konstruktivinen näkökulma on tietoteoreettinen näkökulma, jossa ihmiset luovat kertomusten välityksellä tietonsa ja identiteettinsä. Yhtä todellisuutta ei ole, vaan todellisuus muuttuu ajassa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Konstruktivismin pääajatus on, että ihmiset rakentavat tietonsa aikaisempien tietojensa ja kokemustensa varaan. (Toim. Aaltola & Valli 2010, 146) Tässä työssä näkökulmana on konstruktivinen näkökulma.

Kohderyhmän valinta tehtiin ryväsotantana. Otanta menetelmänä käytetään satunnaistettua ryväsotantaa, jolloin jokaisesta tiimiin (= ryppäeseen) tulee suhteellisesti sama määrä vastaajia. Ryppäiden sisällä tiimien jäsenet järjestettiin aakkosittain. Satunnainen valinta tehtiin valitsemalla joka toinen henkilö vastaajaksi. Ryppään sisällä vastaajille jaettiin sama määrä kehystarinan variaatioita. Jako negatiivisten ja positiivisten tarinoiden vastaajien välillä tehtiin järjestämällä ryppään vastaajat valittuun järjestykseen ja joka toiselle antamalla positiivinen ja negatiivinen tarina.

Kehyskertomus toteutettiin kirjekyselynä yrityksen sisäisen postin kautta. Vastajille lähetetyssä kirjeessä oli saate, kehystarina sekä valmiiksi kirjattu palautuskuori. Palautuskuoret koodattiin ennen lähettämistä. Tutkimus toteutettiin ajalla 20.6.2012 - 11.7.2012 ja vastausaikaa annettiin kolme viikkoa. Tavoitteena oli 75 % vastausprosentti.

Ensimmäisellä kyselykerralla vastauksia tuli 24 takaisin eli 38,7 % lähetetyistä. Koska vastausprosentti jäi alle tavoitteena olleen 75 %, toteutettiin uusinta kysely ajalla 3.8.2012 – 10.8.2012. Kysely lähetettiin uudestaan vastaamatta jättäneille ja vastausaikaa annettiin viikko. Uusinta kyselyssä vastauksia tuli takaisin yhdeksän.

Kehystarinatutkimuksessa saatujen vastausten määrä oli kokonaisuudessaan 32 kappaletta eli 51,6 % kaikista lähetetyistä kyselyistä. Negatiivisia kehystarinoita 19 kappaletta ja positiivisia 13 kappaletta. Vastanneista 21 oli naisia ja 7 miehiä. Palautetuista kehystarinakirjeistä neljässä oli koodaus sotkettu ja taustatietoja ei ollut annettu.

### 6.3.2 Haastattelut

Haastattelututkimuksen pohjana oli kehyskertomusaineisto. Kehystarinoista saatujen tulosten perusteella tehtiin kohdennetut teemahaastattelut (n = 5). Haastattelun teemat pohjautuivat kehystarinoissa nousseisiin teemoihin ja haastattelun tavoitteena oli syventää ja tarkentaa kehyskertomus tutkimuksella saatuja tietoja.

Haastattelua pidetään kvalitatiivisen tutkimustavan perusmenetelmänä. Haastattelu sopii tutkimustavaksi kun tulkitaan tai täsmennetään kysymyksiä, halutaan saada kuvauksia esimerkeiksi, tutkitaan emotionaalisia asioita tai tutkimuksen kohde ei ole objektiivisesti mitattava. (Metsämuuronen 2003, 187) Teemahaastattelulla pyritään löytämään tarkennuksia asetettuihin tutkimustehtäviin.

Tutkimuksen haastattelut olivat teemahaastatteluja, jotka koostuivat kohdennetuista teemoista. Kysymysten muoto tai esittämisjärjestys eivät olleet tarkasti määritettyjä. Tällainen haastattelu sopii, kun tiedonkeruun kohteena on heikosti tiedostettu tai arka aihe (Metsämuuronen 2003, 189). Teemahaastattelu etenee valittujen teemojen ja niihin etukäteen tehtyjen tarkentavien kysymysten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77). Teemahaastattelun aihepiirit ovat ennalta määrättyjä ja ne käydään haastateltavan kanssa läpi ennen varsinaista haastattelua (Eskola & Suoranta 2003, 86).



Haastattelun etuna tutkimusmenetelmänä pidetään sen joustavuutta, sillä haastatteli- ja voi tarkentaa ja selventää esittämiään kysymyksiä, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua toisen osapuolen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75).

Jotta haastattelu ilmentäisi parhaiten yrityksen henkilöstöä, haastatteluun valittiin kaksi toimihenkilöä, kaksi asiantuntijaa ja yksi esimies. Haastateltavat valittiin satunnaisesti henkilöistä, jotka eivät olleet osallistuneet kehystarinatutkimukseen. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua saate, jossa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta ja teemoista, joita haastattelu käsittelee.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastattelut ( $n = 2$ ). Tutkimushaastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne suoritettiin yrityksen omissa tiloissa. Haastattelu-aika oli noin 45 minuutti ja haastattelut tallennettiin myöhempää litterointia ja analysointia varten. Ennen haastattelun alkua haastateltavilta pyydettiin erikseen lupa haastattelun tallentamiseen ja heille esitettiin uudestaan heille aikaisemmin lähetetty saate, varmistaen että kaikki ovat sen saaneet ja ovat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltaville selvitettiin alussa haastattelun teemat ja haastattelun eteneminen.

#### 6.4 Aineistojen analyysi

Saatua aineistoa käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi voidaan Eskolan (2001, 135) mukaan jakaa kolmeen erilaiseen näkökulmaan: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Jaottelun pohjana ovat tekijät, jotka ohjaavat analyysin tekoa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93 - 97). Tässä työssä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään tutkimusaineistosta luomaan teoreettinen kokonaisuus, mutta aikaisemmat tiedot tai teoriat eivät ohjaa analyysiä. Aineistosta esille nostettavat asiat valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien mukaan, eikä niitä ole edellä päätetty. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97)

Aineiston tematisoinnilla nostetaan vastauksia erilaisiin kysymyksiin (Eskola 1998, 134 - 137). Teemoittelu on sopiva aineiston analysointitapa, kun tutkimuksen kohteena on käytännön ongelman ratkaisu. Tarinoista poimitaan tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta olennaisia tietoja. (Eskola & Suoranta 2009, 178) Kehyskertomuksista nousseiden teemojen pohjalta luotiin teemahaastattelun runko.

Kehystarinoiden ja haastattelujen analysoinnissa ei otettu huomioon vastaajien antamia esitietoja, koska annetuista esitiedoista ei katsottu olevan aineiston analyysin ja tutkimuksen kannalta merkittäviä.

#### 6.4.1 Kehystarinat

Aineiston analyysi aloitettiin ryhmittelemällä kehystarinat positiivisiin ja negatiivisiin. Kehystarinat kirjoitettiin sanamukaisesti puhtaaksi ja tarinat koodattiin niiden tunnistamista varten. Kehystarinoihin tutustuminen aloitettiin lukemalla niitä läpi. Aineistoon tutustumisen jälkeen aineistoa alettiin luokitella. Tarinoita ja niiden osia luokiteltiin aluksi tutkimuskysymysten alle, johon ne vastasivat. Aineistosta nostetaan tutkimusongelmiin ja tehtäviin vastaavia asioita esille, joista ollaan kiinnostuneita. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 103)

Aineiston luokittelun jälkeen aloitettiin aineiston pelkistäminen. Alkuperäiset ilmaukset pelkistetään yksinkertaiseen muotoon, jolloin niistä syntyy ilmaisujen joukko (Tuomi & Sarajärvi 2003, 103). Ilmaukset pelkistettiin yksittäisiksi lauseiksi ja pelkistämisen jälkeen lauseista muodostettiin kategorioita. Kategorioinnissa samaa asiaa ilmaisevat pelkistetyt lauseet muodostavat ryhmän, mikä nimetään kategoriaa ilmaisevalla tavalla. Kategorioinnin vaihetta pidetään analyysin kriittisimpänä vaiheena, koska siinä tutkija päättää tulkintansa mukaan millaisilla perusteilla ilmaukset luokitellaan (Tuomi & Sarajärvi 2003, 103)

Tutkimuskysymysten alle syntyi eri määrä kategorioita. Kategorioiden määrään vaikutti tutkimuskysymykseen saatujen vastausten määrä ja siellä esille nousseet asiat. Kategoriat nimettiin kuvaamaan kategorian sisältöä.

#### 6.4.2 Haastattelut

Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, taukoja ei merkitty. Litteroidut haastattelut koodattiin haastattelun järjestysnumeroilla ja merkitsemällä haastateltavan asema yrityksessä. Näin haastattelut erottuivat toisistaan. Litteroituihin teksteihin tutustuttiin lukemalla niitä läpi.

Haastattelun analysointina käytettiin sisällön analyysiä ja samaa tekniikka kuin kehystarinoiden analysoinnissa (kts.6.4.1 Kehystarinat.) Haastatteluteksteistä lähdettiin nostamaan tutkimuskysymyksiin vastaavia asioita esille. Esille nousseet vastaukset yksinkertaistettiin ja pelkistettiin ilmauksiksi. Jokainen haastattelu yksinkertaistettiin ja pelkistettiin aluksi erikseen ja haastattelut värikoodattiin, minkä tarkoituksena oli helpottaa haastatteluiden erottumista ja mahdollista tarkastamista, sen jälkeen kun kaikkien haastattelujen pelkistetyt ilmaukset yhdistetään.

Pelkistettyjen ilmauksia kategorioinnin pohjana käytettiin kehystarinoiden analysoinnissa syntyneitä kategorioita. Kehystarinoiden kategorioita voitiin käyttää, koska haastattelut olivat teemahaastatteluja, jotka pohjautuivat kehystarinoiden tuloksiin. Haastattelujen teemoina olivat siis kehystarinoiden kategoriat. Kehystarinoiden kategoriat olivat kuitenkin liian suppeat, sillä haastatteluissa esille nousi huomattavasti enemmän asioita. Tulosten selvyuden vuoksi haastattelun analysoinnissa kategorioita lisättiin tutkimuskysymysten alla. Kategoriat nimettiin vastaamaan niiden sisältöä.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan valideiteettiin eli siihen kuinka hyvin tutkimus vastaa tutkittavaa asiaa ja reliabileettin eli siihen voidaanko tutkimus toistaa, mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136). Näiden käsitteiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin kritisoitu, koska niiden nähdään viittaavan liikaa kvantitatiiviseen tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 1997, 226) (Tuomi & Sarajärvi 2003, 136).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota tulosten kokonaiskuvaan ja siihen, onko saadut tulokset todellisuutta vastaavia ja onko asetetut tavoitteet saavutettu. Huomio ei kiinnity niinkään käytettyihin menetelmiin. (Anttila 1996, 410) Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää, että tutkija on selvittänyt tarkkaan lukijalle käytetyt menetelmät, jotta tämä voi itse arvioida niiden luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 1997, 227). Tutkijan itsessään on kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkittävä tekijä tutkimuksen kannalta ja tästä syystä tutkijan omaa merkitystä arvioidaan tutkimuksen luotettavuudessa (Eskola & Suoranta 2009, 210).

Luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen kohteeseen ja siihen miksi sitä on tutkittu (Tuomi & Sarajärvi 2003, 140). Tutkimuksen kohteena on ollut Yritys X:n henkilöstön osallistaminen. Kohde valittiin tutkimuskohteeksi, koska Yritys X on kiinnostunut henkilöstön mielipiteistä kyseisestä asiasta ja haluaa kehittää

osallistamistaan. Tutkimusta aloitettaessa minulla ei ollut ennakko-oletuksia asioista, joita tutkimuksessa tulisi nousemaan esille.

Aineiston keruu tapahtui kehystarinoilla ja haastatteluilla. Aineisto on suoraan vastaajilta kerättyä eli he itse kirjoittivat vastaukset ja haastattelut äänitettiin. Nämä aineiston keruutavat olivat parhaat, koska tutkimuskohteena oli yksilöiden omat henkilökohtaiset kokemukset. Kirjoitetun ja puhutun viestin tulkitsemisessa on kuitenkin omat käsitykseni ja mielikuvani mukana, joten aineisto on tulkinnastani riippuvainen. Aineiston luokittelulla on pyritty parantamaan tutkimuksen arvioitavuutta ja luotettavuutta, jolloin ulkopuolisen on helppo seurata tutkijan päättelyä (Eskola & Suoranta 2009 216).

Tutkimukseen osallistujille selvitettiin ennen tutkimusta tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja menetelmät. Molempiin tutkimuksiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaajien anonymiteetti säilytettiin tutkimuksen ajan. Tulosten esittämismuoto valittiin niin, että vastaajia ei voida päätellä niiden perusteella. Tutkimuksen aineistoa on käytetty hyväksi vain tässä tutkimuksessa ja aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuksen kulku ja käytetyt menetelmät on avattu tutkimuksessa mahdollisimman tarkkaan. Tarkka selostus metodeista kohentaa luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 1996, 227) Tutkimuksen luotettavuutta parantaa siinä käytetyt eri menetelmät saman asian tutkimisessa. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä useampia menetelmiä. Tällaista menetelmää kutsutaan triangulaatioksi (Hirsjärvi ym. 1996, 228) tai multimetodistiseksi tutkimusotteeksi (Anttila 1996, 417). Triangulaation tarkoituksena on tuoda tutkijalle erilaisia näkökulmia ja vähentää tuloksen riippuvuutta käytetystä metodista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 144) Kehystarina- ja haastattelututkimuksen kohteena oli sama kohde. Haastattelu pohjautui kehystarina tutkimuksen tuloksiin eli haastattelulla pyrittiin tarkentamaan ja laajentamaan näkökulmaa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 7.1 Yksilön ja yhteisön kokemus nykyisestä mahdollisuudesta osallistua strategia-työhön

Henkilöstö arvioi tämän hetken osallistamisen yleisesti hyväksi ja sen kehittyneen viime vuosina parempaan suuntaan. Osallistaminen on saanut enemmän jalan sijaa organisaation toiminnassa ja henkilöstölle on annettu mahdollisuus päästä osallistumaan organisaation toimintaan ja päätöksen tekoon. Suurimman osan mukaan osallistaminen on kehittynyt niin, että kehitysideoita ja henkilöstön asioita viedään nykyään paremmin organisaatiossa eteenpäin. Lisäksi palaverista ja kehityskeskusteluista on tullut avoimempia ja keskustelu sekä mielipiteiden vaihto on lisääntynyt. Muutamassa annetuista vastauksista kuitenkin ilmenee, että vaikka osallistaminen on kehittynyt, niin siitä huolimatta kaikki eivät isossa työyhteisössä saa ääntään kuuluviin ja pääse vaikuttamaan.

*”Tämän hetkinen osallistaminen on toimivaa.”*

*”On miun mielestä sellai kehittynyt että tota ihmisiä otetaan enemmän mukaan tänä päivänä.”*

Haastatteluissa tarkennettiin henkilöstön kokemuksia strategiatyöstä. Strategiatyö koetaan yleisesti haastavaksi, sillä strategiset linjaukset tulevat johdolta ja niiden muuttamista pidetään vaikeana. Henkilöstö kokee, että he eivät pääse vaikuttamaan strategiaan ja muutokset strategiassa tapahtuvat hitaasti. Kaikki haastateltavat toivat esille, että strategian jalkauttamisessa on tärkeää strategian palastelu pienempiin osiin. Haastateltavien mukaan käytännönläheisiin ja omaa työtä lähellä oleviin asioihin ja muutoksiin tartutaan kiinni ja niitä lähdetään viemään motivoituneesti ja nopeasti eteenpäin. Sen sijaan vieraan tuntuisiin tai omasta työstä kaukana olevien asioiden eteenpäin vientiin ei sitouduta samalla tavalla.

*”Jo sen sitoutumisen puoleen niin se on ehdoton edellytys että henkilökunta on mukana kaikenlaisessa suunnittelussa.”*

Henkilöstö toi esille, että tavoitteiden raamit tulevat johdolta, jonka jälkeen tavoitteet palastellaan alaspäin tiimeille ja siitä henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Henkilökohtaisia tavoitteita mietitään yhdessä ja näin henkilöstö kokee pääsevänsä vaikuttamaan tar-

peeksi tavoitteisiin. Suurin osa vastaajista koki, että erityisesti koetaan pystyttävän vaikuttamaan juuri henkilökohtaisiin tavoitteisiin, joissa jokaisen mielipiteelle annetaan arvoa. Toisaalta myös muutamat vastaajat toivat esille, että strategiset tavoitteet koetaan etäisiksi ja että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet häviävät isossa kuvassa.

*”Tosin ne raamit tulee sieltä ylhäältä isommasta organisaatiosta, koska se kuuluu strategiaan.”*

Henkilöstö yleisesti kokee, että osallistamisen kautta johto aidosti välittää henkilöstöstä ja arvostaa päivittäistä työtä tekeviä. Johdon antama huomio lisää positiivista ilmiä ja tunnetta siitä, että henkilöstön sanoilla on merkitystä. Useat vastaajat toivovat, että heidän antamistaan ideoista ja kehittämisajatuksista olisi johdolle hyötyä heidän tehdessään päätöksiä ja linjauksia. Johdon toivotaan saavan myös parempi kuva kentän tilanteesta. Toisaalta on useammassa vastauksessa tuotiin esille epävarmuutta siitä, hyötyykö johto oikeasti henkilöstön osallistamisesta. Muutamassa vastauksessa tuotiin myös ilmi näkökulma, että strategian ja päätösten tekeminen on ainoastaan johdon tehtävä, eikä henkilöstön tarvitsisikaan niihin osallistua.

*”Et johdon on varmasti helpompi tehdä päätöksiä kun tietää mitä kentällä tapahtuu”*

*”Ite oon kokenu sen niinkun positiivisena että arvostetaan niitä ketkä oikeesti tekee sitä työtä.”*

## 7.2 Työyhteisön ja yksilön kokemus nykyisestä osallistamisjärjestelmästä

Osallistamisjärjestelmän tarkoituksena on osallistaa henkilöstöä. Osallistamisjärjestelmään kokoukset ja palaverit kehitys- ja valmennuskeskustelut, koulutukset sekä kyselyt ja kartoitukset.

Henkilöstö pitää tämän hetken osallistamisjärjestelmää pääosin toimivana ja siihen ollaan tyytyväisiä. Osallistamisjärjestelmässä koetaan pystyttävän tuomaan mielipiteitään esille ja vaikuttamaan organisaation toimintaan. Toisaalta muutamissa vastauksissa nousi esille, että osallistamisjärjestelmä koetaan tekemällä tehdyksi eikä osallistamisjärjestelmällä koeta olevan merkitystä ja että siitä puuttuu aito kiinnostus henkilöstöä kohtaan. Lisäksi osallistamisjärjestelmää pidetään myös liikaa nuorille suunnattuna ja heidän ajattelu- ja toimintatapoihin sopivana. Vanhempia työntekijöitä sen

sijaan tällainen järjestelmä ei kiinnosta, koska se ei sovi heidän toiminta- tai ajattelumalleihin.

*”Mielestäni tämän hetkinen osallistaminen on varsin toimivaa ja hyvää.”*

Henkilöstön mukaan parhaiten osallistamisjärjestelmän kautta pystyy vaikuttamaan käytännön asioihin. Tiimiä koskeviin asioihin koetaan olevan helpointa vaikuttaa, koska tiimit pystyvät itse koekäyttämään ideoita ja muuttamaan pienempiä toimintatapoja. Käytännön asioihin vaikutetaan nopeasti ja henkilöstö on niihin motivoitunut, koska näillä toimilla haetaan yleensä helpotusta omaan työhön. Kuitenkin muut asiat, joihin henkilökunta pystyy vaikuttamaan häviävät isoon kuvaan vietyinä, eikä tällöin vaikutusmahdollisuudet ole niin selvät. Muutamassa vastauksessa henkilöstö kuitenkin totesi, että kaikkeen henkilöstö ei mitenkään pysty vaikuttamaan ja se on vain nieltävä.

*”Antamalla henkilöstölle konkreettisen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työkentelyyn, antaa se työlle lisäarvoa ja sisältöä.”*

*”Tietysti näin iso joukko kun on, että kaikki ei niihin isoihin asioihin pääse millään vaikuttaa, että se on varmaan se haaste sitten.”*

Henkilöstön omalla aktiivisuudella koetaan olevan vaikutusta osallistamiseen. Henkilöstön mukaan osallistamisjärjestelmä tarjoaa jokaiselle mahdollisuuden osallistua. Jokaisella on mahdollisuus osallistua, mutta mahdollisuuden käyttäminen on kiinni yksilöiden omasta aktiivisuudesta ja uskalluksesta. Henkilöstö kokee, että työyhteisössä yleisesti uskalletaan puhua ja tuoda mielipiteitä esille palavereissa. Toisten ihmisten aktiivisuus on kuitenkin suurempi kuin toisten ja tästä syystä tällaiset henkilöt ovat useammin äänessä ja saavat tuotua mielipiteensä paremmin esille. Henkilöstön mukaan kuitenkin ajatuksia tuodaan erilailla esille osallistamisjärjestelmässä. Vähiten ajatuksia tuodaan esille isoissa palavereissa, eniten tiimipalavereissa. Vaikeimmista asioista keskustellaan esimiehen kanssa kahden kesken.

*”Kyse on myös meidän työntekijöiden omasta halusta sitoutua työnantajaan ja sen menestykseen.”*

Henkilöstön mielestä esimiehillä on vaikutusta osallistamiseen ja osallistamisjärjestelmän toimimisessa. Esimiehellä on tärkeä rooli osallistamisjärjestelmässä, erityisesti palavereissa ja alaisen ja esimiehen välisissä keskusteluissa. Esimiehen taidoilla ja

kyvyillä koetaan olevan suurta vaikutusta palaverien onnistumisessa ja asioiden eteenpäin viemisessä. Esimiehien pitää osata innostaa henkilöstöä mukaan ja huolehtia suunniteltujen asioiden täytäntöönpanosta. Henkilöstön mukaan esimiesten ja henkilöstön välillä käydään vapaata ja avointa keskustelua niin palavereissa kuin niiden ulkopuolellakin. Avoimen keskustelun pohjana nähdään kunnioitus toisia ja heidän mielipiteitään kohtaan. Valmennuskeskustelut koetaan yleisesti hyväksi. Keskustelut koetaan tuottoisina ja toimivina sekä keskustelun koetaan olevan avointa. Palautteenvaihto esimiesten ja henkilöstön välillä on molemman puolista ja palautteenanto on vapaata.

*”Ja kyl meidän esimiehen kanssa voi keskustella muutenkin asioista, että vaikkei ois mitään valmennuskeskusteluja.”*

Henkilöstö kokee isot koko pankin palaverit osallistamisjärjestelmän haastavimpana menetelmänä. Henkilöstön mukaan isot palaverit ovat tärkeitä, koska niissä saadaan informaatiota pankkia koskevista asioista. Kuitenkin osallistamisen kannalta palaverit nähdään vaikeina. Suurimman osan vastaajien mukaan isoissa palavereissa ei uskalta tai pystytä tuomaan ajatuksia esille. Kahdessa vastauksessa oltiin asiasta eri mieltä. Lisäksi isoissa palavereissa ei koeta tapahtuvan riittävästi mielipiteiden vaihtoa ja keskustelua. Henkilöstön ottaminen mukaan isojen palaverien pitämisen koettiin haastattelussa erityisen hyvänä ja positiivisena kehityksenä palaveri käytännössä. Palaverien sisältö nähdään niin ikään haastavana, sillä henkilöstön mukaan palavereissa käytävien laajojen asioiden koetaan olevan kaukana omasta työstään, jolloin niihin on vaikea paneutua. Suurimmassa osassa vastauksista todetaan, että laajoista asioissa henkilöstölle riittää pelkkä pintaraapaisu eikä yksityiskohtia tarvitse käydä läpi. Muutamassa vastauksessa sen sijaan nousi esille, että laajat asiat jäävät yleensä isossa palaverissa epäselväksi eikä niitä jälkeenpäin palastella tiimeissä, jolloin asia jää kokonaisuutena epäselväksi.

*”Viikottaiset koko talon palaverit ne on enemmän sellasii yks puoleisii tiedon anto juttuja jotka koen että niissä ei tuu sellasta vuorovaikutteista kuin pienissä ryhmissä, että pienissä ryhmissä vuorovaikutteisuus parempaa.”*

Henkilöstön mukaan pienet ryhmät eli tiimi- ja sekaryhmät ovat osallistamisen kannalta tärkeimpiä ja toimivimpia. Seka- ja työryhmät koetaan erityisen hyvinä ja kannattavina. Erityisesti ryhmät, joissa on henkilöitä eri tiimeistä ja organisaation eri tasoilta nähdään tuottoisimpina. Näissä ryhmissä tapahtuvaa ajatusten ja näkökulmien vaih-



toa pidetään hyödyllisenä, niin suunnitelmien kuin oman työn oppimisen kannalta. Työ- ja pienryhmissä henkilöstö kokee pääsevän parhaiten vaikuttamaan asioihin. Tiimien yhteisten palaverien nähdään myös olevan kannattavia ja lisäävän ajatusten vaihtoa ja näkökulmia yli tiimi rajojen. Samalla opitaan tuntemaan toisten tiimien jäseniä ja heidän työtehtäviään.

*”Tän hetkessä strategiassa että on ollu useempi työryhmä ja jokaisessa työryhmässä on ollu aina esimiehiä ja sitten henkilöstöä ja on ollu johdon jäseniä. Se on osoittautunut tosi hyväksi.”*

Haastatteluissa tarkennettiin kokemusta tiimipalaverien toiminnasta. Tiimipalaverit koetaan osallistamisjärjestelmän tärkeimpänä toimenä ja tiimipalavereita menetelmänä pidetään joustavana. Tiimipalaveri pidetään joka viikko, mutta tarvittaessa se pysytään korvaamaan sähköpostilla tai siirtämän, mikäli palaverille ei nähdä tarvetta tai työkiireet vaikeuttavat palaverin pitämistä. Tiimeissä yhteisiä sääntöjä noudatetaan hyvin sekä sovituista asioista pidetään kiinni. Henkilöstön mukaan tiimissä päätetyt asiat viedään tunnollisesti eteenpäin ja tiimien sisäisiä toiminnan jakoja pidetään hyvinä. Tiimeissä yhdessä miettimistä ja keskustelua pidetään hyvin tärkeänä, sillä henkilöstö uskaltaa pienemmässä ryhmässä tuoda erilaisia näkemyksiä sekä ajatuksia esille ja palaverissa kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Keskusteluissa tuodaan esille myös asioita ja kysymyksiä, joita ei mahdollisesti uskallettu isossa palaverissa tuoda esille. Tiimipalavereissa toisen tiimin jäsenen vetämiä lyhyitä esityksiä ja tietoisuuksia pidetään hyvinä oppimisen ja toisten tuntemisen kannalta.

*”Tiimipalaverit ja näissä jokaisen mahdollista sanoa oma näkemyksensä ja tiimin vetäjän kyky viedä asioita käytäntöön.”*

### 7.3 Henkilöstön kokemat esteet strategiatyöhön osallistumisessa

Henkilöstön kokemia osallistamisajatukseen liittyviä esteitä on puute aidosta kiinnostuksesta ja välittämisestä. Tällainen tunne syntyy, kun osallistamistoimet tuntuvat keinoitekoisilta ja pakolla rakennetuilta. Lisäksi useat vastaajat kokevat, että osallistamistoimien kautta ei oikeasti pystytä vaikuttamaan organisaation toimintaan. Moni vastaaja näki esteenä myös osallistamisen jähmettyminen ja toimintamallien muuttumattomuuden, niin että osallistamista ei kehitetä aktiivisesti eteenpäin eikä toimintatapoja muuteta. Monessa vastauksessa todettiin, että osallistaminen voi käänntyä myös ne-

gatiivisesti mikäli osallistamista on liikaa. Tällöin henkilöstö kuormittuu ja työn ajanhallintaa vaikeutuu, jolloin osallistamistoimista on enemmän haittaa kuin hyötyä.

*”Nyt on perustettu toimikuntia ja osa vaikuttaa tekemällä tehdyiltä, ettei aidosti olla kiinnostuneita työntekijöiden mielipiteistä.”*

Johtaminen voi myös asettaa esteitä osallistamiselle. Suurimpana esteenä henkilöstö näkee johdon autoritaarisuuden ja sanelupolitiikan. Muutamien vastaajien mukaan myös johdon ja henkilöstön välillä olevaa kuilua pidetään haasteellisena. Liian valmiit toimintamallit ja prosessit estävät vaikuttamisen. Myös useiden vastaajien mukaan asioiden tuominen henkilöstön tietoon liian myöhään nähdään ongelmana, koska tällöin henkilöstö ei ehdi enää vaikuttaa päätökseen. Tehtyjen päätösten perustelussa ongelmana nähdään että perusteluissa ei tuoda tarpeeksi selvästi ilmi, kuinka henkilöstön mielipide on vaikuttanut päätökseen ja kuinka ne on päätöksessä huomioitu. Lisäksi muutamassa vastauksessa tuotiin ilmi, että johdon päätöksentekoprosessi on henkilöstölle epäselvä. Henkilöstö tuo myös esille, että organisaation liian myyntikeskeinen toiminta nähdään osallistamista estävänä, koska päivittäisen työn perusasiat ja toiminnot unohdetaan ja keskitytään pelkästään myyntiin. Kuitenkin parissa vastauksissa todetaan, että henkilöstö ei voi mitenkään vaikuttaa kaikkeen organisaatiossa.

*”Henkilöstö jätetään organisaation ulkopuolelle ja kuilu johdon ja henkilöstön välillä kasvaa.”*

*”Päätökset tulevat ylhäältä ns. sanelupolitiikkana eikä henkilöstöä kuunnella.”*

Henkilöstön sisällä saattaa olla esteitä, jotka estävät osallistumisen. Suurimpana esteenä pidetään henkilöstön vaikenemista, jolloin henkilöstö ei uskalla tuoda ajatuksiaan esille avoimesti. Tällöin ongelmista puhutaan vain lähimpien kollegoiden kesken, jolloin ongelmat eivät tule esimiesten tietoon eikä asioita pystytä muuttamaan. Henkilöstö sensuroida itse ajatuksiaan, peläten että erilaisia ideoita ei hyväksytä. Henkilöstön mukaan myös yksilöiden erilaiset motivaatiot ja asenteen osallistamista kohtaan vaikuttavat siihen, kuinka aktiivisesti osallistamistoimissa ollaan mukana. Negatiivisiin asenteisiin voi vaikuttaa taustalla olevat negatiiviset tiedot tai oletukset osallistamisesta. Kaikki eivät myöskään ole yhtä sitoutuneita työntekoon ja ajamaan työnantajansa etua, mikä näkyy heidän motivaatiossaan osallistumiseen. Useassa vastauksessa nousi myös esille, että henkilöstö ei tunne työyhteisöään kovin hyvin, minkä takia vuorovaikutusta ja keskustelua ei synny.

*”Että tätä oon kuullu muualtakin , että samat mielipiteet että ei oo uskaltanu tuoda sitä mielipidettä esille näissä isommissa.”*

*”Se vuorovaikutus..pelaa ihmisten kanssa huonommin kun ei tunneta. Sitä on ollu jonkun verrankin.”*

*”Ja ne aiheet monesti, ei toki jokaisesta palaverista, mutta monen palaverin aiheet alkaa kun palaveri päättyy.”*

Osallistamisen sisällössä ongelmana nähdään laajat asiat. Laajojen, koko organisaatiota koskevien asioiden ymmärtäminen koetaan yleisesti haastavana. Monen vastaajan mielestä asioita suunnitellaan liian isossa mittakaavassa, jolloin suunnitelmat koetaan etäisinä. Henkilöstöllä on kuilu isojen linjauksien ja oman työn välillä. Niin ikään monen mielestä vaikutusmahdollisuudet laajoihin asioihin koetaan heikkoina ja tästä syystä henkilöstöllä ei ole kiinnostusta yleisiä asioita tai niiden eteenpäin vientiä kohtaan. Käytännönläheisyyden koetaan puuttuvan. Lisäksi muutaman vastaajan mukaan asioista tiedottaminen tapahtuu toisinaan liian myöhään, jolloin henkilöstö ei ehdi vaikuttaa niihin.

*”Tuntuu et on niin kun kauheen kaukasia niinkun, siinä on semmonen kuilu tavallaan välissä oman työn tekemiseen ja niitten yleisten asioiden välissä.”*

Osallistamisen eteenpäin viennissä voi olla ongelmia, jotka vaikeuttavat osallistumisen onnistumista. Henkilöstön mukaan suurimpana ongelmana nähdään ideoiden ja ajatusten huono eteenpäin vieni organisaatiossa tai niiden hautautuminen. Henkilöstön kehittämät ideat eivät etene organisaatiossa toivotusti, jolloin kehitetyistä ideoista ei ole hyötyä eivätkä ne koskaan toteudu. Samoin ideoiden hautautuminen tai niiden jääminen roikkumaan ilmaan on osallistamista haittaava. Tiedottamatta jättäminen ja palautteen puuttuminen siitä, ovatko ideat edenneet tai näkyvätkö ne konkreettisesti jossain toimissa, laskevat motivaatiota osallistua. Henkilöstö kokee pettymystä, mikäli asiat eivät etenekään niin kuin on annettu ymmärtää. Lisäksi esteenä nähdään että yleisiltä, koko pankkia koskevilta kehitysideoilta puuttuu reitti.

*”Henkilöstön ideat ja mielipiteet eivät etene palavereista eteenpäin vaan hautautuvat jonnekin.”*

*”Työntekijöillä on ensin tunne että he saattavat vaikuttaa ja sanoa asioita ääneen, mutta koska mitään ei tapahdu tulee petetty olo. Ei työntekijöitä kuitenkaan kuunnella eikä mielipidettä välitetä.”*

*”Et jos johtoryhmään viedään niin johtoryhmä ei pura sitä et tätä voitais mieltii tai pohtii.”*

Haastatteluissa tarkennettiin johtoon ja erityisesti esimiehiin liittyviä esteitä osallistamiseen. Esimiesten liian auktoriteettinen ja itsekeskeinen toiminta sekä haluttomuus kuunnella henkilöstöä nähtiin osallistamista estävänä. Lisäksi esimiehen negatiivinen asenna ja liian kapea-alainen näkökulma rajoittavat osallistamista ja vaikuttavat negatiivisesti koko tiimin motivaation. Tällöin ideoiden ja ajatusten eteenpäin vieminen organisaatiossa ei toimi toivotulla tavalla. Syyllistäminen ja virheiden penkominen nähdään suurimpana ongelmana. Niin ikään esimiehen ammattitaidon puute käytännön toimista estää henkilöstöä luottamasta esimieheen ja tällöin he eivät pysty turvautumaan ja kysymään neuvoa esimieheltä niin kuin haluaisivat. Ongelmaksi voi muodostua myös esimiesten puutteelliset kyvyt ja johtajataidot osallistaa henkilöstöä.

*”Haluaa tosiaan sanoa aina sen viimeisen sanan sanoa ja on niin auktoriteettinen. Näkee vaan hyvin kapea alaisesti, että tälläsiikin esimiehi voi olla.”*

Haastattelussa tarkennettiin myös osallistamisen käytännön ongelmiin ja muutoksiin liittyviä esteitä. Käytännön esteitä voivat aiheuttaa asioiden heikko aikataulutus ja muutosten puuttuva seuranta. Seurannan puuttumisen takia muutokset eivät välttämättä toteudu tarkoitetulla tavalla. Käytännön ongelmana nähtiin myös koulutuspäivien liian pitkät välit, koska koulutukset eivät henkilöstön mukaan ole organisaatiossa esillä muulloin kun koulutuspäivinä. Kun koulutuksia ei pidetä muulloin esillä, henkilöstö kokee koulutuksen turhaksi ja se unohtuu. Lisäksi ongelmana nähdään isojen palaverien liiallinen luento tyyli, jolloin henkilöstö ei pääse mukaan keskusteluun ja vaikuttamaan.

*” Liian pitkälle viety osallistaminen kuormittaa henkilöstöä ja kasvattaa työ määrää.”*

Organisaation tekemiin muutoksiin liittyy esteitä, jotka vaikuttavat henkilöstön osallistumisen. Muutosten liian nopea aikataulu vaikuttaa siihen, että henkilöstö ei ehdi muutoksen suunnitteluun. Lisäksi henkilöstö ei ehdi muodostaa mielipidettä ja valmis-

tautua muutokseen, jolloin muutokset koetaan tuotavan valmiina ja henkilöstöltä kysymättä. Nopeasti tuodun muutoksen koetaan tuovan työyhteisöön negatiivista ilmapiiriä. Esimiesten ja tiimin vastuulla oleva muutoksen vieminen käytäntöön koetaan myös haasteellisena. Toisaalta muutamissa annetuissa vastauksissa todetaan, että muutoksia ei ole tuotu liian myöhään tai liian valmiina henkilöstön tietoon.

*”Ongelmana yleensä on, että muutoksista ilmoitetaan henkilölle niin myöhään, että niihin vaikuttaminen tai muuttaminen on mahdotonta.”*

*”Tietysti jos tulee hirveen kiireisellä tahilla niin se tuntuu että ei toivotakaan siihen mitään muutosta, että pyritään vaan tekemään tää näin. Parempi kun ei kysytäkään mitään eikä kukaan tiedä etukäteen”*

#### 7.4 Henkilöstön näkemät kehittämis- ja tehostamismahdollisuudet osallistamisessa strategiatyöhön

Henkilöstö näkee osallistamisessa konkreettisia asioita, joita tulisi parantaa. Usean vastaajan mukaan tiimien välistä yhteistyötä tulisi kehittää ja lisätä tiimien yhteisiä palavereita. Tiimien sekoittaminen enemmän työ- ja kehittämisryhmiksi nähtäisiin hyvänä, sillä se lisäisi ajatusten vaihtoa ja keskustelua tiimien välillä. Myös isoissa palaverissa toivottaisiin sekoitettavan tiimejä, sillä se kehittäisi työyhteisössä toisten tuntemista ja parantaisi työyhteisön henkeä. Parissa vastauksessa toivottiin enemmän työaikana tapahtuvaa pienryhmä toimintaa ja teema-iltoja sekä työajan ulkopuolella olevaa toimintaa. Esille nousi myös toive internetin välityksellä tapahtuvasta ideoinnista ja mahdollisuudesta antaa ideoita anonymisti. Useassa vastauksessa haluttiin isoihin palaverihin lisätä ryhmä pohdintoja ja vielä enemmän osallistaa henkilöstöä mukaan palaverien pitämiseen. Parannusehdotuksina isoihin palaverihin nähtiin, että palaverissa voisi nostaa esille yksittäisiä henkilöstön hyväksi todettuja kehittämisideoita. Lisäksi muutamassa vastauksessa tuotiin esille, että palaverissa pohditit asiat olisi hyvä koota yhteen ja miettiä samalla yhdessä, miten ideoita lähdetäisiin viemään eteenpäin organisaatiossa.

*”Kun porukka on riittävän tiivis, syntyy myös keskustelua ja mietitään hyviä käytäntöjä yhteistyön edistämiseksi.”*

*”Että otetaan ihan eri tiimeistä ja eri saroilta ihmisiä mukaan siihen kehitystyöhön ja sitä kautta saadaan mahdollisimman monelta sitä näkökulmaa siihen asiaan niin silloin tulee paras lopputulos.”*

Henkilöstö näkee osallistamisen sisällössä olevan parannus- ja tehostamismahdollisuuksia. Usean vastaajan mukaan laajoja asioita tulisi käsitellä hyvin yleisesti eikä yksityiskohtaisesti. Laajojen asioiden käsittelyssä asiat tulisi palastella pienempiin osiin, jolloin niiden hahmottaminen olisi helpompaa. Samalla toivottiin konkreettisten, henkilökunnan työtä lähellä olevien asioiden käsittelyä lisäämistä tiimipalaverissa. Erityisesti tiimipalaverissa käsiteltävien asioiden tulisi usean vastaajan mukaan olla tiimiä koskevia ja laajojen asioiden käsittely jättää vähemmälle. Samalla käytännönlaheisyyttä pitäisi lisätä päätettävissä asioissa. Toisaalta parissa vastauksessa tuotiin esille, että ideoinnin pitäisi olla rajatonta, eli enemmän kehittää koko pankkia koskevia ideoita eikä vain omaa työtä tai tiimiä koskevia. Kehitettävien ideoiden tulisi pyrkiä olemaan realistisia ja pidemmälle kehitettyjä, jolloin niitä olisi helpompi viedä eteenpäin käytäntöön. Muutamassa vastauksessa nousi myös esille, että osallistamista tulisi suunnata enemmän vanhemmalle henkilökunnalle ja ottaa heitä enemmän huomioon osallistamistoimia suunniteltaessa sekä että osallistamisen tulisi olla vapaehtoisempaa.

*”Ei aihealueittain syvälle asioihin mennä koska koko porukka kasassa, ei se kiinnostakaan eikä kosketa kaikkia sillä tavalla. Että ei tuu turhautumisen tunnetta että mitä mie täällä istun kun ei ole omaa asiaa.”*

Tutkimuksissa nousi esiin johdon ja esimiesten toimintaan liittyviä parannusehdotuksia. Johdolta moni vastaaja toivoisi parempaa tiedotusta muutoksista ja päätöksistä. Lisäksi toivotaan palautetta henkilöstön tekemistä ideoista ja tietoa ideoiden etenemisestä. Muutamat vastaajat esittivät, että johto tulisi lähemmäs henkilöstöä, osallistamalla mm. tiimipalaveriin tai vieraillemalla työaikana henkilöstön luona. Samalla toivottiin, että johto toisi paremmin esille arvostustaan työntekijöiden asiantuntijuutta kohtaan heidän omassa työssään. Esimiehiltä henkilöstö yleisesti toivoo tukea, rohkaisua, innostusta, virheiden sallimista ja motivointia. Henkilöstön mukaan esimiehillä tulisi olla kyvyt johtaa ja viedä asioita eteenpäin sekä ammattitaitoa omalla alalla. Esimiesten vastuuna nähdään myös, että kaikkien äänet saadaan kuuluviin palaverissa ja vastuuna on kysellä alaisilta asioiden kulusta.

*”Olisi mielenkiintoista kuulla jälkikäteen miten henkilöstön kanssa yhdessä aloitetut suunnitelmat on otettu huomioon suunnitelmissa ja miten johto on kokenut saamansa tietonsa. Onko siitä ollut apua linjauksissa.”*

Haastatteluissa tarkennettiin vuorovaikutukseen, suunnitteluprosessiin, tiedottamiseen ja palautteenantoon liittyviä parannusehdotuksia. Työyhteisössä toisten tuntemista pidetään yleisesti huonona. Moni vastaajista toivoo että toisten tuntemista parannettaisiin, sillä se on pohjana vuorovaikutukselle. Henkilöstön mukaan yhteisten palaverien ja työryhmien kautta henkilöstö tulisi tutummaksi. Toisten tunteminen helpottaisi henkilöstön mukaan päivittäistä työntekoa ja madaltaisi kynnystä avun kysymiseen. Sekaryhmien kautta toisten tunteminen paranisi ja saataisiin uusia näkökulmia sekä jaettua työtapoja ja tätä kautta opittaisiin myös muiden töistä ja saataisiin vinkkejä omaankin työhön.

*”No hyödyllisyys tulee siinä että oppii tuntemaan ja tietämään toisen työn että mitä tekee ja toinen on että saa sieltä hyviä vinkkejä, toiselta niinkun omaan työhön jos vaan osaat niitä poimia sieltä.”*

Strategia suunnitteluun liittyvinä parannusehdotuksina nähtiin suunnittelun monipuolistaminen. Suunnittelussa olisi hyvä olla mukana laajasti henkilöstöä eri tiimeistä ja organisaation eri tasoilta. Eryteisesti muutoksia suunniteltaessa tulisi olla mukana henkilöitä, joita muutos tulee koskemaan. Henkilöstön pitäisi päästä vaikuttamaan kokonaisuuksiin. Suunnitteluun pitäisi päästä osallistumaan hyvissä ajoin, jolloin pystyttäisiin vaikuttamaan. Suunnittelussa mukana oleminen olisi tärkeää sitoutumisen kannalta, sillä henkilöstö sitoutuisi paremmin muutokseen ja sen eteenpäin vientiin ollessaan sitä itse suunnittelemassa. Käytännön tekijöiden ottaminen mukaan suunnitteluun helpottaisi suunnitelman maastoutusta ja estäisi virheitä.

*”Se on just että tulee sellanen olo että arvostetaan niitä työntekijöitäkin ja että hekin pystyy vaikuttaa asioihin. Että se niinkun että...kyllä se lisäarvo tuo siitä ja tyytyväisyyttä että pystyy muuttamaan.”*

Tiedottaminen ja palautteenanto nousivat tärkeimmiksi kehittämiskohdiksi. Johdon tiedottamista muutoksista tulisi parantaa. Tiedottaminen tulisi tapahtua ensin henkilöille tai tiimille, jota se koskee ja sen jälkeen yhtä aikaa muulle organisaatiolle. Tiedottaminen muutoksista tulisi tapahtua, kun päätös asiasta on tehty ja muutokselle on rakennettu pohja ja runko. Muutosten pääpiirteiden tulisi olla päätetty ennen kuin

henkilöstö pääsee vaikuttamaan muutokseen. Näin suunnittelulle olisi asetettu rajat johdosta käsin. Epävarmoista tai kesken olevista suunnitelmista ei toivota tiedottamista, koska tällöin henkilöstön mukaan syntyy turhaa keskustelua ja väärin ymmärrystä henkilöstön keskuudessa. Työryhmissä työskentelyä pidetään parhaana tapana vaikuttaa päätöksiin, kun taas tiimipalaverit nähdään hyvänä foorumina keskustella ja pohtia muutoksia. Tiedottamisessa on tärkeää että henkilöstölle annettaisiin tarpeeksi aikaa valmistautua muutokseen ja käydä niitä läpi.

*”Mut oon aistunut että se on sellanen positiivinen tieto että se on tulossa se muutos...että vaikka se ei tapahdu hetkessä.”*

Johdon palautteenantoa henkilöstön kehittämideoista pidetään heikkona tai että sitä ei ole ollenkaan. Henkilöstö toivoo palautetta annetuista ideoista ja ajatuksista. Palautetta toivotaan niin hyvistä ideoista kuin myös huonommista, sillä tällöin ideoita voitaisiin kehittää. Johdolta toivotaan myös päätösten avaamista ja kertomista, kuinka päätöksissä näkyy henkilöstön ideat ja kuinka heidät on niissä huomioitu. Henkilöstön mukaan palaute ja perustelut myös toteutumattomista ideoista on tärkeää, sillä henkilöstölle jäisi silti positiivinen kuva, kun idea on sentään käytä läpi vaikka se ei aiheutakaan toimenpiteitä. Palautteenanto ja päätösten perustelu lisäisi avoimuutta työyhteisössä ja viestittäisi henkilöstölle että johto kuuntelee ja välittää. Henkilöstö uskoo että työyhteisö olisi aktiivisempi ja osallistuvampi, jos palautetta saataisiin. Palautteen uskottiin lisäävän myös ideointia.

*”Ehkä se motivoisi enemmän ja tulis sellanen olo että olis enemmän yhtä sen organisaationsa kanssa ja vaikuttas ehkä siihen sitoutumiseenkin siihen työnantajaan ja työhön.”*

*”Että miusta ihmiset on sillon aina enemmän aktiivisempia ja osallistuvat asioihin. Et jos niinkun tietää että tässä jossaan vaiheessa tulee joku palaute tästä että mitä ollaan tehty.”*

*”Se kokonaisuuden näkeminenhän on se tärkein eli kun ihmiset näkee että kun täältä johdosta sanotaan --- niin totta kai se on helpompi sitten viedä sinne käytäntöön kun tiedetään mikä se on ja mihin vaikuttaa.”*



## 8 POHDINTA

### **Strategian ymmärtäminen**

Tutkimuksen mukaan henkilöstö kokee strategisten linjausten ymmärtämisen vaikeana, sillä he kokevat niiden olevan kaukana heidän päivittäisestä työstään. Strategian ja oman työn ei nähdä kohtaavan ja henkilöstö näkee ne jopa ristiriitaisina. Almutkan (2008, 108) mukaan syynä tähän voi olla se, että strategista suunnittelua ei perinteisesti ole pidetty henkilöstön ja keskijohdon tehtävänä, jolloin heiltä voi puuttua kokonaisvaltainen näkemys strategian merkityksestä. Tällainen näkeminen olisi kuitenkin henkilöstön strategisen ajattelun kehittämisen kannalta tärkeää, sillä Santalan (2006, 23) ja Sydänmaanlakan (2009, 75) mukaan strateginen ajattelu on suunnittelun ja toiminnan yhdistämistä sekä visiointia ja näkemistä eri suuntiin. Strateginen ajattelu ei ole yksinkertaista, vaan se vaatii osaamista sekä kokemusta ja koko henkilöstö olisi koulutettava siihen.

Tutkimuksessa ilmeni, että strategian ymmärtämisessä henkilöstölle haasteita asettaa jo pelkkä sana ”strategia”. Tienarin ja Meriläisen (2009, 124) mukaan strategia tarkoittaa eri ihmisille eri asioita ja yksilön aikaisemmat kokemukset, tausta ja koulutus vaikuttavat siihen kuinka strategia ymmärretään (Kamensky 2010, 329). Tästä syystä organisaation tulisi määritellä strategia siten, että koko henkilöstö kykenee ymmärtämään strategian merkityksen samoin ja muodostamaan yhteisen näkemyksen strategiasta. Tällaisen näkemyksen syntymistä edes auttaisi henkilöstön osallistaminen strategiaprosesseihin, kuten myös Kamensky (2010, 329) huomauttaa. Toisaalta strategian ymmärtäminen ja kehittäminen on haastavaa, mutta se olisi kuitenkin henkilöstön kannalta erittäin tärkeää, sillä Kamenskyn (2010, 331) mukaan strategian ymmärtäminen lisää motivaatiota ja henkilöstön kiinnostusta strategiaa kohtaan.

Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön ja päätöksentekoon helpottaa strategian ymmärtämisen lisäksi strategian jalkauttamista. Tuomi ym. (2010, 86) mukaan strategian jalkautus on tärkeä ja kriittinen osa strategiaprosessia. Tulosten mukaan strategian jalkauttamiseen liittyi haasteita, koska strategiset linjaukset eivät konkretisoidu henkilöstölle riittävästi. Henkilöstön mukaan strategiset tavoitteet tulisi palastella selkeämmin sekä työstää eteenpäin toimialaa ja tiimiä koskeviksi toimenpiteiksi. Tällaista palastelua käytetään jo tiimien myynti- ja tulostavoitteiden jalkauttamisessa yksilöille ja henkilöstö pitää sitä toimivana käytäntönä. Strategisten tavoitteiden selventäminen ja kohdentaminen henkilölle ja tiimeille olisi tärkeää, sillä Tuomi ym. (2010, 81) mukaan yksilöidyt tavoitteet lisäävät motivaatiota ja ryhmän sitoutumista.

## **Viestintä**

Tutkimuksessa nousi esille organisaation viestintään liittyviä asioita, joiden mukaan viestintää tulisi kehittää sekä horisontaalisesti että vertikaalisti, sillä viestintä ei aina ole toimivaa organisaation eri portaiden välillä. Viestintä henkilöstön ja esimiesten välillä koettiin toimivaksi, mutta viestintä johdon ja henkilöstön välillä koettiin haasteelliseksi. Ongelmat johdon viestinnässä ovat organisaation kannalta erittäin merkityksellisiä, sillä Juholin (2009, 157 – 161) mukaan juuri johdon viestintä on erityisen tärkeää organisaation kannalta, sillä johto on esimerkin näyttävä viestinnässäkin ja viestinnän tulee olla kiteytettyä ja konkretisoitua. Johdon viestinnän tulisi olla selkeää, sillä selviin viesteihin kiinnitettäisiin enemmän huomiota ja niiden vastaanottaminen sekä ymmärtäminen olisi helpompaa.

Henkilöstö koki erityisesti johdon koko pankin palaverissa käyttämän viestintätyylin haasteelliseksi. Kehusmaan (2010, 32) mukaan useat organisaatiot jättävät huomiotta strategisen viestintänsä kohderyhmän sekä käyttämänsä viestintätyylin, jolloin viesti ei välity toivotulla tavalla. Tämän vuoksi palaverissa tulisi käyttää henkilöstölähtöisempää viestintätyyliä, mikä voisi helpottaa viestin ymmärtämistä ja johdon viesti strategioista ja linjauksista saatettaisiin kokea enemmän henkilöstöä ja heidän työtään lähellä olevana asiana.

Tutkimustulosten mukaan yksilöt kokivat viestinnän eri tavalla ja henkilöstöllä oli erilaisia tapoja ottaa viestejä vastaan sekä käyttää viestintäkanavia. Kamensky (2010, 329) mukaan viestinnässä viestin lähettäjä ja vastaanottaja ymmärtävät usein viestin eri tavalla ja tästä syystä viestintäkanavaa tai -tapaa, mikä sopisi kaikille, on haastavaa löytää. Voidaan siis todeta, että viestintä on haasteellista toimintaan ja sen onnistumisen voi katsoa vaativan aina myös molemminpuolista aktiivisuutta; viestijän on annettava viestejä aktiivisesti, mutta myös viestin vastaanottajan on oltava aktiivinen. Tämä asettaa kuitenkin haasteita organisaatiolle, sillä kaikki eivät etsi tietoa ja viesti yhtä aktiivisesti kuin toiset.

## **Palaute ja päätösten perustelu**

Viestinnän lisäksi henkilöstön mielestä myös palautteenantoa ja päätösten perustelua tulisi kehittää. Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstö ei tällä hetkellä saa palautetta heidän kehittämisideoistaan tai siitä miten johto on niitä hyödyntänyt minkä vuoksi henkilöstö kokee, että heidän kehitysideoillaan ei ole vaikutusta. Palautteenantaminen tulisi nähdä osana viestintää ja viestintä on merkittävä osa johtamista, kuten use-

at tutkimukset ovat tuoneet esille (De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld 2010, 367). Palautteenannon ja päätösten perustelun tulisi olla osa isoja palavereita, kuten henkilöstö toi tutkimuksessa esille. Kun palautteessa ja perusteluissa kerrottaisiin miten henkilöstön ajatukset on huomioitu päätöksissä ja linjauksissa, henkilöstö näkisi konkreettisesti omat vaikutusmahdollisuutensa ja heidän työnsä saisi lisäarvoa. Lisäksi henkilöstön mukaan palaute lisäisi ideointia ja palaute hylätyistä ideoista tasoittaisi heidän mahdollisesti kokemaansa pettymystä ja auttaisi henkilöstöä ymmärtämään johdon päätöksiä. Huomioitavaa on myös, että oikean ja rakentavan palautteen kautta henkilöstö pystyy oppimaan (Heinonen ym. 2012, 194 -196 ).

Henkilöstö toi tutkimuksessa esille, että he kokivat johdon ja henkilöstön välillä olevan kuilun, mikä ilmenee mm. palautteen vähäisyytenä, viestien etenemättömyytenä, tietämättömyytenä päätöksentekoprosessista sekä vähäisenä dialogina. Kozolski ym. (2006, 110) mukaan dialogin ja palautteen avulla johto pystyy ohjaamaan tiimensä tietojen ja taitojen kehitystä sekä lisäämään tiimiensä tehokkuutta. Tästä syystä johdon palaute olisi tärkeää, sillä se voisi kehittää henkilöstön ja johdon välistä dialogia ja kaventaa henkilöstön kokemaa kuilua.

Aineiston perusteella henkilöstö näytti ymmärtävän, että he eivät voi vaikuttaa kaikkeen sillä johdon työ on tehdä päätöksiä. Päätösvallan siirtämistä henkilöstölle ei haluttu, vaan enemmänkin lähentää johtoa ja henkilöstöä sekä lisätä vuoropuhelua. Päätöksissä on aina häviäjiä ja voittajia, kun tehdään päätöksiä, jotka tukevat toisia mutta eivät toisia (Frisch, Lee , Metzger , Robinson & Rosemary 2011, 23). Jatkossa johdon voisi siis olla hyvä nostaa esille päätöksiin vaikuttaneita seikkoja ja perusteluita sekä tarkastella niitä henkilöstön näkökulmasta, jotta henkilöstö ymmärtäisi päätösten taustalla olevat asiat.

Tutkimuksessa nousi ilmi, että henkilöstö koki vaikeana strategian ja isojen linjauksien ymmärtämisen, eivätkä he nähneet tarpeelliseksi saada niistä yksityiskohtia, koska ne ovat niin kaukana heidän työstään. Toisaalta henkilöstö toi tutkimuksessa esille, että strategiaa haluttaisiin ymmärtää paremmin. Tutkimuksessa esiin tullut viesti on siis hyvin ristiriitaista. Juholinin (2009, 114) mukaan strategian ymmärtäminen ei ole riippuvainen strategisen tiedon määrästä, sillä liika tieto saattaa aiheuttaa tuskastumista. Toisaalta strategian ymmärtäminen vaatii laajaa tietoa toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden haasteista (Kehusmaa 2010, 44). Tämän ristiriidan vuoksi strategian opettaminen voi olla turhaa, koska henkilöstö ei näe sitä hyödyllisenä ja heidän on

vaikea sitä ymmärtää. Strategia voitaisiin konkretisoida ja tuoda lähemmän henkilöstöä palautteen ja päätösten perusteluiden kautta.

### **Esimiesten vaikutus osallistamisessa**

Tutkimuksessa nousi esille, että esimiehillä on merkittävä rooli henkilöstön osallistamisessa, sillä esimiehet ovat tärkein linkki henkilöstön ja johdon välillä. Lisäksi on huomioitavaa, että esimiehet ovat osana toteuttamassa strategiaa sekä strategisten päätösten jalkauttamista (Tuomi & Sumkin 2010, 14–21). Tutkimuksessa nousi esille, että esimiehiltä vaaditaan työssään monenlaista osaamista. Henkilöstön mukaan esimiehellä tulee olla ihmistuntemusta, omata tarvittava ammattitaito ja osata johtaa yksilöitä sekä ryhmiä. Esimiehen tulee olla myös alaisen tukihenkilö, jonka puoleen alainen voi kääntyä ongelmissaan sekä lisäksi hänen on oltava alaisilleen myös heidän valmentajansa, joka kannustaa ja rohkaisee niin yksilöä kuin tiimiä. Tulosten mukaan voidaan yleisesti todeta, että esimiehiltä vaadittavista kyvyistä tärkeimpänä pidettiin tunneälyä. Tunneälyn tärkeyttä esimiehen työssä on korostettava, sillä Huusko (2006, 7) ja Macik-Frey (2007, 377) tutkimukset, useiden tutkimusten lisäksi, osoittavat johtajuuden ja tunneälyn yhteen kuuluvuuden ja erityisesti niiden tärkeyden muutostilanteissa.

Osallistamisen kannalta esimiehen tärkeimpinä ominaisuuksina henkilöstö piti kykyä motivoida ja rohkaista. Esimiehen tulee rohkaista tasapuolisesti kaikkia tiimiläisiä ideoimaan ja osallistumaan sekä antaa erilaisten ideoiden näkyä, sillä Huuskon (2006, 9) mukaan tiimit yltyvät parhaisiin tuloksiin, kun niiden johtajat asettavat aktiivisesti tavoitteita, jolloin ryhmä motivoituu oppimaan. Esimiehen pitäisi itse uskoa osallistamiseen ja haluta viedä sitä eteenpäin sekä pyrkiä korostamaan osallistamista toiminnassaan, jotta hän pystyisi motivoimaan ryhmään. Lisäksi esimiehen antaman kritiikin tulisi olla kannustavaa ja ajattelua edistävää (Heinosen ym. 2012, 33) tukeakseen osallistumista.

### **Palaverit osallistamisjärjestelmässä**

Tiimipalavereita pidettiin tutkimuksessa selvästi tärkeimpänä osallistamistoimena ja parhaana foorumina organisaation asioiden käsittelyyn, koska kaikki tiimissä tuntevat toisensa sekä heidän työkuvasa. Avoimen keskustelun kannalta on merkittävää että ryhmän jäsenet tuntevat toisensa, sillä ryhmän jäsenten kokiessa toisensa tasa-arvoisina keskustelukumppaneina, he arvostavat kuulemaansa ja kannustavat toisiaan ajatustenvaihtoon (Heinonen ym. 2012, 29). Tällainen toisten tunteminen ja siitä syntyvä vuorovaikutus on tärkeää, sillä ihmisten väliset suhteet ja arvostava käyttäy-

tyminen on dialogia edistävää sekä luo turvallisuuden tunnetta. Tällä hetkellä tiimipalavereissa vallitsevan ilmapiirin ja siellä käytävän avoimen keskustelun säilyttäminen olisi organisaatiolle arvokasta. Tiimipalavereissa voi nähdä vallitsevan ajattelulle otollinen tila, jolloin ryhmän jäsenet ottavat tunteensa mukaan ajatteluprosessiin ja heitä kannustetaan erilaisuuteen sekä muiden ajatusten kyseenalaistamiseen, jolloin ajattelusta tulee monipuolisempaa (Heinosen ym. 2012, 33).

Verrattaessa aineistossa tiimipalavereista sekä isoista palavereista esille nousseita asioita, on huomattavaa että henkilöstön kokemukset niistä ovat hyvin erilaiset. Moni tutkimukseen osallistuneista toi esille, että isoissa palavereissa ei uskalleta puhua ja kertoa ajatuksistaan sekä ilmapiiriä pidettiin paljon sulkeutuneempana kuin tiimipalavereissa. Tähän voi olla syynä Juholinin (2009, 48) mukaan se, että monien ihmisten keskellä olo koetaan usein turvattomaksi ja epävarmaksi ja tällöin ei uskalleta vapaasti ilmaista itseään ja esittää kysymyksiä. On tietysti huomioitava, että tiimi- ja isojen palaverien tavoitteissa on eroaja; isojen palaverien tarkoituksena on pääsääntöisesti informoida koko henkilöstöä ja nostaa esille ajankohtaisia asioita, kuin taas tiimipalavereissa paneudutaan ensisijaisesti omaa työtä lähellä oleviin asioihin ja niistä keskustellaan syvemmin.

Tulosten mukaan henkilöstön ottaminen mukaan isojen palaverien pitämiseen osoitautui hyväksi muutokseksi, sillä se on lisännyt avoimuutta ja tuonut vaihtelua palavereihin. Henkilöstön mukaan on helpompaa ottaa vastaan viestiä, joka tulee henkilöstöltä itseltään. Moniääninen viestintä parantaa vuorovaikutusta, erilaisten näkemysten ja ajatusten ilmaisua sekä myös parantaa työyhteisön jäsenten luottamusta (Juholin 2009, 61). Huomattavaa myös on henkilöstön tuoma ajatus siitä, että he luottavat henkilöstön esittämiin viesteihin enemmän, koska asian esittäjänä on työn asiantuntija, joka osaa vastata mahdollisiin työtä koskeviin kysymyksiin. Näin ollen henkilöstön osallistamista palavereihin tulisi jatkaa ja lisätä, sillä se voisi kehittää isojen palaverien ilmapiiriä avoimemmaksi ja keskustelelevammaksi sekä parantaa viestien vastaanottamista.

Tutkimuksessa henkilöstö toi esille myös parannusehdotuksia palavereihin liittyen. Kehitysideoissa henkilöstö nosti esille, että johto voisi enemmän vieraillla tiimipalavereissa ja kentällä sekä osallistua useammin työryhmiin, sillä aikaisemmat henkilöstön ja johdon pitämät työryhmät li koettu hyväksi. Juholin (2009, 189) nostaa esille, että johtajien jalkautuminen työyhteisöön on nykypäivän isoissa organisaatioissa haasteellista, mutta tällaisia johtajia arvotetaan työyhteisössä eniten, sillä jalkautuneet johtajat

nähdään aidosti ihmisten tekemisestä ja ajatuksista kiinnostuneina. Näin ollen johdon jalkautuminen työyhteisöön ja laajempi osallistuminen työryhmiin voisi olla kannattavaa ja se voisi lisätä henkilöstön kokemaa tunnetta välittävästä ja kiinnostuneesta johdosta sekä mahdollisesti pienentää henkilöstön kokemaa kuilua.

### **Tasa-arvo ja henkilöstön toistensa tunteminen**

Tutkimuksessa nousi henkilöstöön liittyen voimakkaasti esille tasa-arvo ja sen merkitys organisaatiossa, sillä henkilöstön keskuudessa yleistä tasa-arvoa pidetään hyvin tärkeänä. Henkilöstön mukaan sekä johdon että erityisesti esimiesten tulisi kohdella kaikkia tasa-arvoisesti sekä käytäntöjen ja toimitapojen tulisi olla samat kaikille eikä eroavaisuuksia sallita. Johtajat ja esimiehet pystyvät vaikuttamaan toiminnallaan merkittävästi tasa-arvon syntymiseen organisaatiossa (Heinonen ym. 2012, 30–32). Toimintatapojen lisäksi tasa-arvon tulisi näkyä myös tiedottamisessa niin, että asioista pyrittäisiin kertomaan kaikille samaan aikaan. Tasa-arvoon ja toimintatapoihin vaikuttaa merkittävästi vallitseva organisaatiokulttuuri.

Toisena mielenkiintoisena ja vahvasti esille nousseena seikkana henkilöstöön liittyen nousi henkilöstön huono toisten tunteminen. Henkilöstö tuntee oman tiimin jäsenet hyvin, mutta näiden lisäksi saatetaan tuntea vain muutamia muita yksittäisiä henkilöitä organisaatiosta. Syynä henkilöstön heikkoon toisten tuntemiseen voi pitää töiden eroavaisuutta ja tiimien melko itsenäistä työskentelyä, jolloin yhteistyötä eri tiimien välillä on vähän. Henkilöstön mukaan toisten heikko tunteminen ei vaikeuta työn tekoa, mutta toisaalta henkilöstön toisten paremmin tuntemisesta olisi hyötyä, koska tällöin avun ja neuvon kysyminen toisilta olisi helpompaa, mikä sujuvoittaisi päivittäisten töiden tekemistä ja ongelmien ratkaisemista. Yhteistyön lisääminen tiimien välillä olisi tärkeää, sillä se kasvattaisi työyhteisön yhteisöllisyyttä, mikä on organisaation toiminnan kannalta tärkeää, sillä Juholinin (2009, 52) mukaan yhteisöllisessä työyhteisössä yksilöt kokevat itsensä arvostetuiksi, he luottavat toisiinsa, jakavat osaamistaan sekä uskaltavat tukeutua toisiinsa, mikä edistää ajattelua ja motivaatiota. Yhteisöllisyys on tärkeää myös oppimisen kannalta, sillä yhteisöllisessä organisaatiossa tiedon ja osaamisen jakaminen onnistuu paremmin. (Juholin 2009, 180).

### **Osallistaminen organisaatiossa**

Tutkimuksen aineistosta nousi esille ilmiö, että henkilöstö koki osallistamisen olevan heidän työstään erillään olevaa toimintaa. Henkilöstö toi tutkimuksessa esille osallistamista ja erityisesti osallistamisjärjestelmää työstään erillään olevana, erityisesti palavereita ei mielletty osaksi työtä. Kehusmaan (2010, 25) mielestä ongelmat strategia-

työssä liittyvät usein vahvasti juuri ajattelumalliin, jossa strategiaa ei mielletä prosessina ja kiinteänä osana päivittäistä työtä, vaan erillisenä projektina. Tällainen ajattelu on haitallista osallistamisen kannalta, joten henkilöstön tulisi siis kehittää ajatteluaan ja pyrkiä mieltämään osallistaminen osaksi päivittäistä työtään, jolloin siihen käytettävä panostus ei mahdollisesti tuntuisi niin raskaalta. Koko henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on haastavaa organisaatioille. Tämä toimintatapa on kuitenkin suositeltavaa, sillä Carmeli ym. (2008, 710) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstön osallistamisella on mahdollista parantaa yrityksen suorituskykyä ja osallistavalla päätöksenteolla on positiivinen suhde yritysten tulokseen. Osallistava päätöksenteko on tärkeää ja se mahdollistaa realistiset päätökset organisaatiossa.

Osallistamisen ja yritysten tuloksen yhteyttä tukee myös muut tutkimukset. Lavarda ym. (2009, 82–83) tutkimuksen mukaan organisaatioiden salliessa henkilöstön laajemman osallistamisen, vaikuttaa tämä positiivisesti yrityksen tulokseen. Lavarde ym. (2009, 82–83) tuovat myös esille, että jos organisaatiot panostaisivat enemmän strategian viestintään, voisivat tulokset olla parempia. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että mitä haastavampaa organisaation toiminta ja henkilöstön työ ovat, sitä enemmän osallistamista pitäisi organisaatiossa olla.

### **Oman työn arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja haastava projekti, mutta se oli erittäin hyödyllinen ja antoi minulle paljon. Tätä työtä tehdessäni sain tutustua mielenkiintoiseen yritykseen ja sen toimintatapoihin sekä tarkastella syvemmin kyseisen organisaation toimintaa. Prosessin aikana oma ammattitaitoni sekä tietämys finanssialasta kasvoivat merkittävästi. Oppimani tiedot ja taidot ovat luonteeltaan sellaisia, joita pystyn ja tulen varmasti hyödyntämään myöhemmin niin koulutuksessa kuin työelämässä.

Tutkimuksessa käyttämäni tutkimusmenetelmät olivat mielestäni tutkittavaan tietoon ja sen luonteeseen parhaiten sopivia. Tutkimusmenetelminä käytin kehystarinoita ja haastatteluja. Käyttämällä kahta erilaista tutkimusmenetelmää sain tarkkaa tietoa tutkittavasta aiheesta sekä parannettua tutkimus tulosten luotettavuutta. Jos olisin tehnyt pelkästään kehystarina tutkimuksen, mielestäni tutkimustulokset olisivat olleet liika tulkinnastani ja oletuksistani riippuvaisia, joten haastatteluilla pystyin tarkentamaa kehystarinoiden analysoinnin tuloksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat kuitenkin aina tulkinnastani riippuvaisia, mutta kahdella eri tutkimismenetelmällä pystyin lisäämään tulosten luotettavuutta ja vahvistamaan tekemiäni tulkintoja.

Käyttämäni tutkimusmenetelmät olivat mielestäni parhaat tämän aiheen tutkimiseen, mutta aineiston purkaminen ja analysointi oli haasteellista sekä työlästä. Aineiston laajuus asetti myös suuren haasteen. Tutkimuksessa esiin nousseita asioita oli paljon, eikä kaikkia niitä voitu ottaa pohdintaan käsiteltäviksi vaan esille oli pystyttävä nostamaan vain tärkeimmät ja tutkimuksen kannalta oleellisimmat asiat. Tutkimuksen aikana kyseenalaistin monesti, olenko nostanut aineistosta esille oikeat seikat. Palasin monesti aineiston pariin ja kävin sitä uudelleen läpi, mutta lopulta opin luottamaan omiin tulkintoihini ja seisomaan niiden takana. Kuitenkin näin jälkikäteen uskon, että onnistuin nostamaan aineistosta esille tärkeimmät seikat sekä että käyttämälläni tutkimusmenetelmillä sain laadukasta ja tarkkaa tietoa.

Opinnäytetyöni oli vahvasti linkitetty työelämään ja tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa työntajaa hyödyttävää tietoa. Tutkimuksella haluttiin nostaa esille organisaatiossa olevia kehittämiskohtia sekä ongelmia ja tarjota niihin ratkaisuja. Mielestäni onnistuin tuottamaan hyödyllistä ja käytettävissä olevaa tietoa sekä tarjoamaan realistisia ratkaisuvaihtoehtoja. Uskon että tästä työstä on yritykselle aidosti hyötyä, sillä vastaavanlaista tutkimusta ei ole organisaatiossa aikaisemmin tehty.

Opinnäytetyön laajuus ja oma haluni ylittää toimeksiantajan asettamat tavoitteet tutkimukselle, tekivät opinnäytetyöprosessista minulle henkisesti raskaan prosessin. Välillä prosessin aikana uskoin tehneeni virheen, valitessani haastavan ja organisaation kannalta aran aiheen tutkittavaksi, sillä tutkimuksessa jouduin vahvasti kyseenalaistamaan organisaation ja johdon toimintatapoja. Kuitenkin näin työprosessin jälkeen pidän aiheeseen ja tutkimustapoihin tekemiäni valintoja oikeina. Arvostan suuresti toimeksiantajani luottamusta minua kohtaan, koska he uskalsivat antaa tällaisen aiheen minulle tutkittavaksi, sillä aikaisemmin heillä kukaan ei ole tehnyt opinnäytetyötä yrityksen henkilöstöön liittyen. Toimeksiantajani antama tuki koko työprosessin aikana on niin ikään kiitoksen arvoinen.



## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISAJATUKSET

Tutkimustulosten pohjalta voidaan esittää seuraavat johtopäätökset: Yritys X:n henkilöstö oli melko tyytyväinen tämän hetkiseen osallistamiseen ja osallistamisjärjestelmään. Henkilöstöstä koki tämän hetkinen osallistamisjärjestelmän olevan tarpeeksi laaja eikä osallistamistoimien merkittävää lisäämistä esitetty. Esille nousseet parannus- ja kehittämisehdotukset liittyivät jo olemassa olevien osallistamistoimien ja osallistamisen sisällön kehittämiseen. Tutkimuksessa henkilöstö piti merkittävimpänä esteenä osallistamiselle sitä, että henkilöstön ajatukset ja ideat eivät mene eteenpäin organisaatiossa. Lisäksi henkilöstö kokee, että heitä ei aidosti kuunnella.

Tutkimus toi esille henkilöstön hyvinkin erilaisen suhtautumisen osallistamiseen. Suurimman osan mukaan osallistaminen on henkilöstön ja organisaation toiminnan kannalta positiivinen asia ja sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Osallistamisesta katsottiin yleisesti olevan hyötyä. Tutkimuksen mukaan osallistaminen tuo työhön hallinnan tunnetta ja lisäarvoa. Osallistaminen kertoo henkilöstölle myös heidän arvostamisestaan ja siitä että heistä välitetään ja heidät huomioidaan.

Tutkimuksen perusteella esitetään seuraavat kehittämisajatukset:

- Organisaation tiedottamista tulisi kehittää niin, että viestinnän kohderyhmä huomioidaan tarkemmin.
- Palautejärjestelmää tulisi kehittää niin, että henkilöstö saisi johdolta säännöllisesti palautetta kehittämisideoistaan, mikä mahdollistaisi organisaation jatkuvan oppimisen ja kehittämisen.
- Strategiset päätökset tulisi perustella henkilöstölle tarkemmin, mikä mahdollistaisi henkilöstön strategisen ajattelun kehittymisen ja paremman sitoutumisen päätöksiin.
- Yhteisten tiimipalaverien ja sekatiimien käyttöä toiminnassa tulisi lisätä, organisaation yhteistyön kehittymiseksi ja tiimien välisen vuoropuhelun lisäämiseksi.
- Henkilöstön osallistamista palaverien pitämiseen tulisi lisätä, jolloin palaverien ilmapiiristä tulisi avoimempia, keskustelempia ja dialogi henkilöstön kesken lisääntyisi mahdollistaen toiminnan kehittämisen.
- Strategia tulisi jakaa pienempiin osiin, jolloin strategia konkretisoituu paremmin henkilöstölle tukien heidän työtään.

- Esimiesten johtamistapaa tulisi kehittää valmentavaan suuntaan, tukien näin henkilöstön työtä sekä osallistamista organisaatiossa.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää, kuinka mahdolliset osallistamiseen ja osallistamisjärjestelmään tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön kokemukseen osallistamisesta. Osallistamiseen liittyen olisi mielenkiintoista tietää, näkyykö osallistaminen asiakkaille tai muille yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Henkilöstön osallistamisen voisi lisätä myös aihealueeksi yrityksessä ja konsernissa tehtävään vuotuisen tyytyväisyystutkimukseen. Tällöin osallistamisesta saataisiin kerättyä säännöllisesti tietoa.

## LÄHTEET

- Ahonen R. & Lohtaja-Ahonen S. 2011 *Palaute kuuluu kaikille*. Kuopio: INFOR.
- Ala-Mutka J. 2008 *Strategia malli*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Anttila P. 1996 *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. 3.painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- Brown M. & Rusnak C. 2010 *The power of coaching*. The public manager. Winter 2010.
- Carmeli A., Sheaffer Z. & Halevi M. 2008 Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance?. *Personnel Review*. Vol. 38. No 6.
- Cummings T. & Worley C. 2005 *Organization Development and Change*. West Publishing, St. Paul, MN.
- De Vries R., Bakker-Pieper A., & Oostenveld W. 2010 *Leadership = Communication ? The relations of leadership communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes*. *J Bus Psychol*: 25:367-380
- Efecteam: *Osallistuva henkilöstö sitoutuu* [verkkodokumentti] [Viitattu 08.06.2012.] Saatavissa: [http://www.efecteam.fi/index\\_tiedostot/osallistaminen.htm](http://www.efecteam.fi/index_tiedostot/osallistaminen.htm)
- Frisch, M., Lee R., Metzger K., Robinson J. & Rosemary J. 2011 *Coaching for leadership*. The Journal for Quality and Participation. October. 2011:34:3.
- Elele J. & Fields D. 2010 *Participative decision making and organizational commitment*. Cross Cultural Management: An international Journal. Vol. 17. No. 4..
- Eskola J. 2003 *Eläytymismenetelmät sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä*. Tampere. TAJU, Tampereen yliopisto.
- Eskola J. & Suoranta J. 2009 *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Heinonen S., Klingberg R. & Pentti P. 2012 *Kaikkien aivot käyttöön*. Helsinki: SanoMaPro.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997 *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huusko L. 2006 *The lack of skills: an obstacle in teamwork*. Department of Business and Economics, University of Joensuu. Finland. Joensuu.
- Juholin E. 2009 *Communicare ! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Kamensky M. 2010 *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Hämeenlinna: Talentum.
- Kehusmaa K. 2010 *Strategia työ organisaation voimanlähde*. Helsingin Kamari Oy.

Kozlowski S. & Ilgen D. 2006 *“Enhancing the effectiveness of work groups and teams”*, Psychological Science in the Public Interest, Vol. 7, pp. 77-124.

Kupias P., Peltola R. & Saloranta P. 2011 *Onnistu palautteessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lavarda R., Giner M. & Bonet F. 2009 *Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work*. European Business Review. Vol. 23. No. 1, 2011.

Longenecker C. 2007 *The training practices of results-oriented leaders*. Industrial and commercial training. Vol. 39. No. 7.

Longo Olaine Jodi. 2005. *Measuring team meeting success: does everyone really need to participate*. Thesis Prepared for the Degree of Master of Sciences. University of North Texas.

Macik-Frey M. 2007 *Communication – Centered approach to leadership: The relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence*. University of Texas at Arlington. The Degree of Doctor of Philosophy.

McDermott M., Levenson A. & Newton S. 2007 *What coaching can and cannot do for your organization*. *Human Resource Planning*; 2007; 30, 2; ABI/INFORM Complete pg. 30.

Matikainen M. 1999 *Organisaatiokulttuuri muutoksessa*. [verkkodokumentti], <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>

Metsämuuronen J. 2003 *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä*. Jyväskylä: Gummerus.

Mäki M. 2012 *Opetustyön ammattilaiset ja mosaiikin mestarit*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.

Ristikangas M. & Ristikangas V. 2010 *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.

Santala T. 2006 *Strateginen ajattelu*. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka P. 2009 *Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.

Sydänmaanlakka P. 2000 *Älykäs organisaatio*. Vantaa: Talentum.

Tienari J. & Meriläinen S. 2009 *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOYpro.

Toim. Aalto J. & Valli R. 2010 *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloitteelle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Juva: WSB Bookwell Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009 *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi L. & Sumkin T. 2010 *Strategia arjessa oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOYpro.

Viitala R. 2004 *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Vänttinen M. & Pyhältö K. 2009 *Strategy process as an innovative learning environment*. Management Decision. Vol. 47. No, 5.

Wilson C. 2011 *Developing a coaching culture. Industrial and commercial training*. VOL. 43. NO. 7.

LIITE 1.

**SAATE**

20.06.2012

Hyvä vastaaja,

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää (Yritys X) henkilöstön osallistamista toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksella halutaan selvittää, millaisia osallistamistoimia henkilökunta pitää toimivana ja missä taas nähdään kehittämisen varaa. Selvityksen tarkoituksena on kehittää (Yritys X:n) osallistamiskeinoja ja tätä kautta parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä.

Tutkimus toteutetaan (Yritys X) toimipisteissä kesä- ja heinäkuun aikana. Tutkimukseen vastaajat on valittu satunnaisesti ja vastaajia on kaikilta pankin osastoilta. Tutkimukseen vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaukset annetaan nimettöminä ja vastaajien anonymiteetti säilytetään koko tutkimuksen ajan. Tutkimusluvan on myöntänyt pankinjohtaja -----.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkimukseen vastataan mahdollisimman avoimesti, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää. Tutkimus jatkuu elokuussa järjestettävillä haastatteluilla, joilla tarkennetaan henkilöstön kokemuksia osallistamisesta. Opinnäytetyö valmistuu helmikuussa 2013.

Tämä tutkimus on osa opinnäytetyötä, jonka aiheena on henkilöstön osallistaminen strategiатыöhön. Olen liiketalouden opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulussa ja pääaineenani johtaminen ja yrittäjyys. Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, voitte ottaa minuun yhteyttä. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

**Kysely tulee palauttaa 11.07.2012 mennessä palautuskuoressa.**

Ystävällisin terveisin,

Tiia Vehmasvaara

Opiskelija, Savonia-ammattikorkeakoulu

Puh.

e-mail:

## LIITE 2.

**TAUSTATIEDOT (ympyröi)**

Sukupuoli	mies	/	nainen
Asema yrityksessä	esimies	/	asiantuntija / toimihenkilö
Palvelusvuodet	0 – 10	/	11 – 20 / 20 >

**Vastaa tarinaan omin sanoin ja selvällä käsialalla. Kaikki annetut vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisena !**

*”Organisaatio halusi lisätä osallistamiseen kannustavia toimia, jotta työntekijät osallistuisivat enemmän organisaation toimintaan. Työntekijöiden mielestä osallistamistoimet olivat olleet oikeanlaisia ja todella kokivat osallistuvansa organisaation toimintaan / päätöksentekoon.”*

**Kirjoita tarina siitä, mitä on tapahtunut.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## LIITE 3.

**TAUSTATIEDOT (ympyröi)**

Sukupuoli                    mies        /        nainen  
 Asema yrityksessä        esimies    /        asiantuntija    /        toimihenkilö  
 Palvelusvuodet            0 – 10     /        11 – 20        /        20 >

**Vastaa tarinaan omin sanoin ja selvällä käsialalla. Kaikki annetut vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisena !**

*”Organisaatio halusi lisätä osallistamiseen kannustavia toimia, jotta työntekijät osallistuisivat enemmän organisaation toimintaan. Työntekijöiden mielestä osallistamistoimet eivät ole olleet oikeanlaisia, eivätkä he kokeneet pystyvänsä osallistumaan organisaation toimintaan / päätöksentekoon.”*

**Kirjoita tarina siitä, mitä on tapahtunut.**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



TAULUKKO 1. Miten työyhteisöt ja yksilöt kokevat nykyisen mahdollisuuden osallistua strategia työhön, kehystarinat.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin.</li> <li>- Henkilöstö pystyy vaikuttamaan käytännön asioihin, mutta isossa kuvassa vaikutus on pienempää tai se häviää kokonaisuuteen.</li> </ul>	Mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön ajatuksista ja ideoista on johdolle hyötyä sen tehdessä linjauksia.</li> <li>- Henkilöstölle ei kuulu strategiaan tai organisaation muutoksiin vaikuttaminen, vaan se on johdon työtä.</li> </ul>	Osallistamisen vaikutus johtoon
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistaminen on tällä hetkellä toimivaa.</li> <li>- Osallistaminen parantunut / kehittynyt.</li> </ul>	Tämän hetken osallistaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jotkut muutokset eivät ole kunnolla toteutettuja, eikä henkilökunta ole niihin voinut vaikuttaa.</li> </ul>	Vaikutus muutoksiin

TAULUKKO 2. Miten työyhteisöt ja yksilöt kokevat nykyisen mahdollisuuden osallistua strategiatyöhön, haastattelut.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökohtaisiin tavoitteisiin voi sanoa mielipiteensä.</li> <li>- Tavoitteet annetaan ryhmäkohtaisesti, josta ne palastellaan alaspäin.</li> <li>- Tavoitteiden raamit tulevat ylhäältä.</li> <li>- Tavoitteisiin pystyy tarpeeksi vaikuttamaan.</li> <li>- Tavoitteita mietitään yhdessä.</li> </ul>	<p>Mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Johto välittää aidosti henkilöstöstä.</li> <li>- Johdon antama huomio lisää positiivista ilmapiiriä.</li> <li>- Toivotaan, että kentän näkemyksistä olisi johdolle apua päätöksen teossa.</li> <li>- Johdon kiinnostus tuo tunteen, että henkilöstön sanoilla on merkitystä ja että päivittäistä työtä tekeviä arvostetaan.</li> <li>- Epävarmuus siitä, onko ideoista oikeasti johdolle hyötyä</li> </ul>	<p>Osallistamisen vaikutus johtoon</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittynyt parempaan suuntaan.</li> <li>- Osallistaminen parantunut ja saanut jalansijaa toiminnassa.</li> <li>- Asioita viedään paremmin eteenpäin.</li> <li>- Jokaiselle annettu mahdollisuus osallistua.</li> <li>- Palaverista ja esimiesten kanssa käydyistä keskusteluista tullut avoimempia.</li> <li>- Isossa joukossa kaikki eivät kuitenkaan pysty vaikuttamaan.</li> </ul>	<p>Tämän hetken osallistaminen</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Strategia luotu ylhäällä, eikä anna hirveästi vapauksia.</li> <li>-Isot linjaukset tulevat ylhäältä, eikä niihin pääse vaikuttamaan.</li> <li>-Strategia pitäisi palastella alaspäin pienempiin osiin.</li> <li>-Isojen linjojen muuttaminen vaikeaa.</li> </ul>	<p>Kokemus strategiastyöstä</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Omaa työtä lähellä oleviin asioihin tartutaan paremmin kiinni</li> <li>-Käytännön läheiset asiat viedään nopeasti eteenpäin.</li> <li>-Vieraan tuntuisiin asioihin ei tartu kiinni</li> </ul>	<p>Kokemus asioiden viennistä eteenpäin organisaatiossa</p>

TAULUKKO 3. Miten työyhteisöt ja yksilöt kokevat nykyisen osallistamisjärjestelmän, kehystarinat.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimiva/ tyytyväisiä.</li> <li>- Koetaan tekemällä tehdyksi, osallistamisjärjestelmä on luotu, mutta sillä ei ole tarkoitusta.</li> <li>- Osallistamisesta puuttuu aito kiinnostus henkilöstöä kohtaan.</li> <li>- Osallistamisjärjestelmä on hyvä paikka tuoda omia ajatuksia esille ja vaikuttaa organisaation toimintaan.</li> <li>- Osallistamisjärjestelmä on liikaa nuorille suunnattu eikä siksi kiinnosta vanhempia työntekijöitä.</li> </ul>	<p>Kokemus osallistamisjärjestelmästä</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskustelut esimiesten kanssa ovat hyviä, jos puheyhteys ja toisen kunnioitus kohdillaan.</li> <li>- Esimiehen taidoilla on vaikutusta osallistamisen onnistumisessa.</li> <li>- Palaverissa esimiehen taidoilla ja kyvyillä viedä asioita eteenpäin on merkitystä.</li> </ul>	<p>Esimiesten vaikutus osallistamiseen</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käytännön läheisissä asioissa pystytään vaikuttamaan.</li> <li>- ”Isossa kuvassa” pohdittavat asiat ovat haasteellisia ja liian kaukana henkilöstöstä.</li> </ul>	<p>Mihin pystytään vaikuttamaan</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistumismahdollisuuksia on, mutta se on kiinni henkilöstön omasta aktiivisuudesta ja uskalluksesta puhua asioista.</li> </ul>	<p>Henkilöstön oma aktiivisuus</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä paikka tuoda omia ajatuksia esille.</li> <li>- Ei uskalleta tuoda ajatuksia esille.</li> </ul>	<p>Isot palaverit</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pien ryhmät ja eri tiimien sekoitus/yhteistyö on hyvää/kannattavaa.</li> <li>- Hyviä paikkoja tuoda omia ajatuksia esille.</li> <li>- Käytännön läheisiä asioita nousee esille.</li> </ul>	<p>Pienet palaverit</p>

TAULUKKO 4. Miten työyhteisöt ja yksilöt kokevat nykyisen osallistamisjärjestelmän, haastattelut.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tämän hetkinen systeemi on hyvä.</li> <li>- Yhteisiä sääntöjä noudatetaan hyvin.</li> </ul>	<p>Kokemus osallistamisjärjestelmästä</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiesten kanssa voi vapaasti keskustella</li> <li>- Esimiehellä tärkeä rooli osallistamisen onnistumisessa ja henkilöstön saamisesta mukana.</li> <li>- Palautteenvaihto esimiehen kanssa molemminpuolista.</li> <li>- Esimies vie asioita eteenpäin ja huolehtii sovittujen asioiden noudattamisesta.</li> </ul>	<p>Esimiesten vaikutus osallistamiseen</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Helpoiten oman tiimin asioihin.</li> <li>- Käytännön asioihin.</li> <li>- Tiimin kehitysideoita pystytään hyvin koekäyttämään.</li> <li>- Toimintatapoihin.</li> <li>- Käytännön asioihin vaikutetaan nopeasti ja henkilöstö hakee niillä helpotusta omaan työhönsä.</li> <li>- Kaikkeen ei voi kuitenkaan vaikuttaa ja se on nieltävä.</li> </ul>	<p>Mihin pystytään vaikuttamaan</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osallistuminen kiinni omasta aktiivisuudesta.</li> <li>- Uskalletaan puhua ja tuoda mielipiteitä esille.</li> <li>- Tietyt ihmiset aina äänessä.</li> </ul>	<p>Henkilöstön oma aktiivisuus</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isot palaverit tärkeitä, niissä tietoa pankin asioista yleisesti.</li> <li>- Isot palaverit ovat myös osallistamista.</li> <li>- Isoissa palavereissa ei tapahdu mielipiteiden vaihtoa.</li> <li>- Palavereita ei ole liikaa.</li> <li>- Henkilöstön ottaminen isojen palaverien pitämiseen ollut positiivinen muutos.</li> <li>- Isoissa palavereissa ei uskalleta tuoda asioita julki.</li> <li>- Laajoissa asioissa riittää pinta raapaisu.</li> </ul>	<p>Isot palaverit</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laajat asiat jäävät usein epäselväksi ja niitä pitää palastella tiimissä.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vierailevat tähdet tiimipalavereissa hyviä.</li> <li>- Tiimeissä miettiminen tärkeää.</li> <li>- Tiimissä asioita viedään tunnollisesti eteenpäin.</li> <li>- Tiimeissä tuodaan laajasti näkemyksiä ja ajatuksia esille.</li> <li>- Tiimipalaverit ovat joustavia.</li> <li>- Tiimeissä keskustellaan käytännön asioista.</li> <li>- Käydään keskustelua, jota ei isossa palaverissa uskallettu käydä.</li> <li>- Nykyinen kerran viikossa tiimi ja koko talon palaverikäytäntö on riittävä.</li> <li>- Pienet ryhmät toimivimpia osallistamista.</li> <li>- Tiimeissä kaikki saavat osallistua, avointa keskustelua.</li> <li>- Isoissa palavereissa heränneet ajatukset tuodaan viimeistään tiimipalavereissa esille.</li> <li>- Laajojen asioiden läpi käynti tiimeissä tuntuu turhalta.</li> <li>- Ryhmän sisällä sovituista asioista pidetään kiinni.</li> <li>- Ryhmän sisäinen työnjako toimivaa.</li> </ul>	Tiimipalaverit
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valmennuskeskustelut ovat avoimia.</li> <li>- Tuottoisia ja toimivia.</li> </ul>	Keskustelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työryhmät, joissa henkilöstöä eri tasoilta ja tiimeistä ovat hyviä ja tuottoisia.</li> <li>- Työ- ja pienryhmissä pääsee vaikuttamaan.</li> <li>- Työryhmissä hyvää ajatusten vaihtoa yli tiimien</li> <li>- Nykyinen työryhmä käytäntö on toimiva.</li> </ul>	Työryhmät

TAULUKKO 5. Millaisia esteitä henkilöstö kokee strategiatyöhön osallistamisessa, kehystarinat.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanelupolitiikka.</li> <li>- Liian valmiit mallit.</li> <li>- Kuilu johdon ja henkilöstön välillä.</li> <li>- Osallistamista ei kehitetä aktiivisesti eteenpäin jolloin se jähmettyy.</li> <li>- Toiminta liian myyntikeskeistä jolloin perusasiat unohtuvat.</li> </ul>	Johdon luomat esteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstö ei uskalla puhua/tuoda esille asioita.</li> <li>- Henkilöstö ei ole sitoutunut työntekoon/työnantajaan eikä ole kiinnostunut ajamaan näiden etuja.</li> <li>- Erilaisia ideoita ei hyväksytä vaan ne mitätöidään.</li> </ul>	Henkilöstön sisäiset esteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedottaminen muutoksista liian hidasta, jolloin henkilöstö ei ehdi vaikuttaa niihin.</li> <li>- Asioita suunnitellaan liian isossa mittakaavassa, jolloin pohdittavat asiat jäävät etäisiksi.</li> <li>- Käytännönläheisyys puuttuu.</li> <li>- Esimiehellä ei kykyä/johtajataitoja osallistaa.</li> </ul>	Osallistamisen sisällössä olevat esteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideat ja ajatukset eivät mene eteenpäin organisaatiossa.</li> <li>- Ajatusten hautautuminen.</li> <li>- Pettymys, kun asiat eivät etene vaikka niin on annettu ymmärtää.</li> <li>- Muutokset, joissa henkilöstöä ei olla otettu huomioon.</li> </ul>	Esteet osallistamisen eteenpäin viennissä
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aito kiinnostus / välittäminen puuttuu.</li> <li>- Osallistaminen näennäistä / keinotekoista, eikä oikeaa vaikutusta ole.</li> <li>- Osallistaminen viety liian pitkälle jolloin henkilöstö kuormittuu.</li> </ul>	Osallistamisajatukseen liittyvät esteet

TAULUKKO 6. Millaisia esteitä henkilöstö kokee strategiatyöhön osallistamisessa, haastattelut.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liian voimakas auktoriteetti.</li> <li>- Asioita tuotu liian myöhään henkilöstölle julki.</li> <li>- Asioita tuotu pohdittavaksi, vaikka ne ovat jo päätetty.</li> <li>- Johdon päätöksenteko prosessi tuntematon henkilöstölle</li> <li>- Henkilöstön mielipidettä ei tuoda selvästi julki.</li> <li>- Kaikkiin päätöksiin ei henkilöstöä voidakaan osallistuttaa.</li> </ul>	Johdon luomat esteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstö ei kerro avoimesti kaikista asioista.</li> <li>- Ongelmista keskustelu pysyy vain henkilöstön tasolla.</li> <li>- Tunnetaan työyhteisöä heikosti, minkä vuoksi vuorovai- kutusta ei synny.</li> <li>- Henkilöstö sensuroi omia ajatuksia ja ideoita</li> <li>- Erilaiset asenteet ja motivaatiot.</li> <li>- Taustalla olevat tiedot ja oletukset asioista.</li> <li>- Henkilöstö ei itse aktiivisesti osallistu palavereissa.</li> </ul>	Henkilöstön sisäiset esteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laajojen asioiden ymmärtäminen vaikeaa.</li> <li>- Kuilu oman työn ja suurien linjauksien välillä.</li> <li>- Yleisiä asioita käsiteltäessä ei olla niin kiinnostuneita.</li> <li>- Laajoihin asioihin ei pysty vaikuttamaan.</li> </ul>	Osallistamisen sisäl- lössä olevat esteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei tiedoteta, onko ideat edenneet organisaatiossa.</li> <li>- Ideoiden ja ehdotusten konkreettinen käyttö on epäsel- vää.</li> <li>- Johtoryhmä ei pura palavereissa kerättyjä ideoita.</li> <li>- Ideoista ei anneta palautetta.</li> <li>- Kehitysideat jäävät roikkumaan ilmaan.</li> <li>- Yleisillä kehitysideoilla ei ole reittiä.</li> </ul>	Esteet osallistamisen eteenpäin viennissä
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutukset menettävät merkityksensä, kun johto ei sano niistä mitään.</li> </ul>	Osallistamis ajatuk- seen liittyvät esteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimies liian auktoriteettinen ja itsekeskeinen.</li> <li>- Esimiehen teennäinen osallistaminen, aito kiinnostus puuttuu.</li> <li>- Syyllistäminen ja virheiden penkominen.</li> <li>- Esimieheltä puuttuu käytännön työn ammattitaito.</li> <li>- Esimies näkee ja kuulee liian kapealaisesti.</li> <li>- Esimies ei vie kaikkia ideoita eteenpäin.</li> </ul>	Esimiehiin liittyvät esteet

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negatiivinen asenne osallistamista kohtaan</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asioita ei ole aikataulutettu</li> <li>- Ei muutosten seuranta.</li> <li>- Koulutuspäivien välit liian pitkiä.</li> <li>- Koulutusten sisältöä ei pidetä mitenkään yllä.</li> <li>- Liika osallistaminen voi vaikeuttaa ajanhallintaa.</li> <li>- Isojen palaverien luento tyyli.</li> </ul>	Käytännön ongelmat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstöä ei ole otettu mukaan muutoksiin.</li> <li>- Muutokset tulevat liian nopeasti, ei ehditä muodostaa mielipidettä.</li> <li>- Muutokset tuodaan kysymättä ja liian valmiina.</li> <li>- Nopeasti tehty muutos tuo negatiivisen ilmapiirin.</li> <li>- Esimiesten ja tiimin on ratkaistava muutoksen käytäntöön vienti.</li> <li>- Muutoksia ei ole tuotu liian myöhään tietoon tai valmiiksi päätettyinä.</li> </ul>	Muutoksiin liittyvät esteet



TAULUKKO 7. Millaisia kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksia henkilöstö näkee osallistamisessa strategiatyöhön, kehystarinat.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehittää tiimien välistä yhteistyötä.</li> <li>- Palavereissa enemmän tiimejä sekaisin.</li> <li>- Työaikana myös pienryhmissä ideointia.</li> <li>- Aloitetaan tiimien kehittämispalaverit.</li> <li>- Internetin välityksellä ideointia.</li> <li>- Konkreettisia mahdollisuuksia vaikuttaa toimintaan.</li> <li>- Kehittämispalavereita.</li> <li>- Enemmän ”teema-iltoja” ja retkiä, joissa henkilöstö saa tutustua toisiinsa.</li> <li>- Palavereja ja keskusteluja kehitettävä eteenpäin aktiivisesti.</li> <li>- Parantaa henkilöstön henkeä / toisten tuntemusta ja tiivistää ryhmää.</li> </ul>	<p>Konkreettisia parannusehdotuksia</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käytännön läheisyyttä päätettävissä asioissa.</li> <li>- Vapaehtoisuutta osallistamiseen.</li> <li>- Osallistamisessa pitäisi ottaa vanhempi henkilökunta huomioon paremmin.</li> <li>- Keskinäistä kunnioitusta.</li> <li>- Esille tuodut ajatukset tulisi olla realistisia ja pitemmälle vietyjä, jolloin eteenpäin vieminen helpompaa.</li> <li>- Ideoinnin pitäisi olla rajatonta, eli ajatuksia voi kehittää koko pankin toiminnasta ei pelkästään omaan työhön tai tiimiin liittyen.</li> </ul>	<p>Osallistamisen sisältöön parannusehdotuksia</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehillä oltava kyvyt johtaa ja viedä asioita eteenpäin</li> <li>- Johto lähemmäksi henkilökuntaa. Vierailut työaikana ja tiimipalavereissa.</li> <li>- Arvostaa työntekijöiden ”asiakaspintojen lähellä olemista” eli oman työn asiantuntijuutta.</li> <li>- Tiedottaa paremmin muutoksista ja suunnitelmista, jotta niihin pystytään vaikuttamaan.</li> <li>- Henkilöstölle tietoa siitä, kuinka heidän ideat on otettu huomioon johdon päätöksissä ja onko ideoista ollut hyötyä linjauksissa.</li> <li>- Henkilöstön ideoita jalostetaan ja toteutetaan eteenpäin.</li> </ul>	<p>Johtoon/esimieheen liittyviä parannusehdotuksia</p>

TAULUKKO 8. Millaisia kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksia henkilöstö näkee osallistamisessa strategiayöhön, haastattelut.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palaverissa nostaa esille hyviä ideoita</li> <li>- Aloite/palautelaatikko</li> <li>- Ehdotusten tekeminen anonyymina.</li> <li>- Tiimien yhteisiä palavereita ja yhteistyötä lisää</li> <li>- Henkilöstöä vielä enemmän mukaan pitämään isoja palavereita.</li> <li>- Isoihin palaverihin ryhmäpohdintoja lisää.</li> <li>- Sekaryhmiä enemmän.</li> <li>- Ideoiden kokoamista yhteen ja suunnittelu niiden eteenpäin viemisestä.</li> </ul>	<p>Konkreettisia parannusehdotuksia</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laajoja asioita palasteltava pienempiin osiin.</li> <li>- Enemmän konkreettisten asioiden käsittelyä palaverissa.</li> <li>- Laajoista asioista riittää pelkkä pinta raapaisu.</li> <li>- Tiimipalaverien asiat kenttätyötä lähellä olevia.</li> </ul>	<p>Osallistamisen sisältöön parannusehdotuksia</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimieheltä tukea, kannustusta, rohkaisua ja innostamista.</li> <li>- Esimiehellä vastuu kysellä alaisilta asioiden kulusta.</li> <li>- Esimiehen vastuulla saada kaikkien ääni kuuluviin palaverissa.</li> <li>- Sallitaan epäonnistumiset ja virheet.</li> <li>- Päätöksiä pitäisi aukaista ja purkaa.</li> <li>- Esimiehen ammattitaito ajan tasalla.</li> <li>- Esimiehen motivoitava ja innostettava tiimejä palaverissa.</li> <li>- Esimiehen oma sitoutuminen osallistamiseen vaikuttaa myös henkilöstöön.</li> <li>- Johto kertoisi kuinka päätöksissä näkyy henkilöstön ajatukset ja ideat.</li> </ul>	<p>Johtoon/esimieheen liittyviä parannusehdotuksia</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asioita tuotava tarpeeksi aikaisin tietoon, jotta voidaan vaikuttaa.</li> <li>- Epävarmoja suunnitelmia ei tietoon, aiheuttaa sekaannuksia ja hämmennystä.</li> <li>- Suunnitelmissa pohja ja runko valmiina ennen esille</li> </ul>	<p>Tiedottaminen</p>

<p>tuontia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutokset tuoda ilmi kun pääpiirteet selvät mutta mi- tään ei ole lyöty vielä lukkoon.</li> <li>- Tiimipalaverit hyvä foorumi muutosten läpi käymiseen.</li> <li>- Muutoksista ensiksi pitäisi tiedottaa osastolle jota muutos koskee.</li> <li>- Kaikille yhtä aikainen tiedottaminen.</li> <li>- Väliaika tietoja muutoksen edistymisestä.</li> <li>- Työryhmät paras tapa vaikuttaa</li> <li>- Pitää antaa ihmisille tarpeeksi aikaa valmistautua muutokseen</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palautteenanto ollut heikkoa tai ei ole ollut ollenkaan.</li> <li>- Palautetta hyvistä ideoista.</li> <li>- Johdon päätösten perustelu ja avaaminen lisäksi avoimuutta.</li> <li>- Palautetta vaikka annettu idea ei toteutuisikaan, luo positiivista tunnetta kun on huomioitu.</li> <li>- Palautteenanto kertoo kuuntelusta ja välittämisestä.</li> <li>- Ihmiset olisivat aktiivisempia ja osallistuvampia, jos palautetta tulisi.</li> <li>- Tieto siitä, että haluttu muutos tulee tapahtumaan myöhemmin, tuo positiivista kuvaa</li> <li>- Palautteenanto toisi lisäarvoa, tyytyväisyyttä, tunnetta arvostuksesta, sitouttaisi ja motivoisi.</li> <li>- Palaute ruokkii lisää ideoita.</li> <li>- Hyvä kuulla myös että idea ei ollut toimiva.</li> <li>- Esimiesten kautta tieto ideoiden etenemisestä.</li> <li>- Palautteen purku isossa tai tiimipalaverissa</li> <li>- Palaute ja päätökset perusteltuina.</li> </ul>	Palautteenanto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisten tunteminen pohjana vuorovaikutukselle.</li> <li>- Yhteisten palaverien ja työryhmien kautta ihmiset tu- tuiksi.</li> <li>- Ihmisten tunteminen helpottaisi päivittäistä työtä ja avun pyytämistä.</li> <li>- Sekaryhmissä näkökulmien ja työtapojen jakamista.</li> <li>- Muiden töiden oppiminen auttaisi myös omaa työtä.</li> </ul>	Vuorovaikutuksen lisää- minen

<ul style="list-style-type: none"><li>- Laajasti eri organisaation tasoilta henkilöitä mukaan suunnitteluun.</li><li>- Suunnitteluun mukaan ihmiset, joita muutos eniten koskee.</li><li>- Suunnitteluun mukaan hyvissä ajoin.</li><li>- Tärkeää sitouttamisen kannalta.</li><li>- Kokonaisuuksiin päästävä vaikuttamaan.</li></ul>	Suunnitteluun liittyvää
---	-------------------------