



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Alexander Ristimäki

---

## **Sitoutuneisuus tuo laatua – laatuorganisaation kehittämismalli**

Opinnäytetyö  
Syksy 2022  
Tradenomi (amk)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Alexander Ristimäki

Työn nimi: Sitoutuneisuus tuo laatua – laatuorganisaation kehittämismalli

Ohjaaja: Osmo Mäkinieni

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 75

Liitteiden lukumäärä: -

---

Nykypäivän maailmassa megatrendeinä voidaan pitää kaikenlaista turhan ja tuottamattoman karsimista pois toiminnasta, jotta siitä tulisi toimivampaa ja kustannustehokkaampaa. Myös kilpailun koveneminen työmarkkinoilla laittaa yritykset ja organisaatiot miettimään keinoja, miten nämä voisivat sitouttaa osaavan työvoiman pysymään työssään.

Postmoderni filosofia nostaa esille ajatuksen siitä, että asioilla voi olla useita eri näkökulmia mutta ne kollektiivisesti voidaan ymmärtää samanlaisina. Keskiössä on myös yksilön asema yhdenmääisyydessä.

Tässä työssä tutustutaan organisaatiomaailmaan käymällä läpi organisaatioteorian viitekehystä ja esittelemällä postmoderni lähestymistapa organisaatioteorialle. Järjestäytymistä organisaatioksi tässä tutkimuksessa esitellään prosessinomaisella, mutta silti humanilla tarkastelutavalla.

Tutkimuksen loppupuoliskolla tuodaan esille paljon asioita tekijäkeskeisesti pohdittuna. Se koostuu analysoidusta ja ajantasaisesta teoriasta, jotka yhdessä muodostavat kehittämismallin Laatuorganisaatiolle.

<sup>1</sup> Asiasanat: organisaatioteoria, ihmisten johtaminen, henkilöstökehittäminen, laatuajattelu, Lean

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Degree programme: Business Management

Author: Alexander Ristimäki

Title of thesis: Commitment Creates Quality – Development Plan for a Quality Organization

Supervisor: Osmo Mäkineniemi

Year: 2022

Number of pages: 75

Number of appendices: -

---

Megatrends in today's world include resource efficiency and the minimization of waste, which leads to cost-efficient production. Moreover, the competition in the labor market is making companies and organizations think about how to keep their expertise by making employees commit to their jobs.

Postmodern philosophy is based on the tenet of there being multiple points of views to things but that they are still collectively recognizable as the same. Another key aspect about postmodern philosophy is individualism, leading to unity.

The present thesis focuses on the organizational world by introducing the organizational theory, with an emphasis on the Post-Modern Organizational Theory. The thesis demonstrates organizing into an organization from a process-oriented, but still from a humane perspective.

The last sections of the thesis are author-based thoughts and points of views for developing and eventually becoming a Quality Organization. The information was gathered from an up-to-date and analyzed theoretical framework.

<sup>1</sup> Keywords: Organizational Theory, Leadership, Human Resources Development, Quality, Lean

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo .....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkimuksen tavoitteet .....	7
1.2 Tutkimusmenetelmä .....	7
2 TYÖTYTYTYVÄISYYS JA SITOUTUMINEN LUOVAT LAATUA .....	8
2.1 Organisaatiokäyttämisen viitekehys.....	8
2.2 Mitä on laatuajattelu? .....	11
2.3 Näkökulmat ja teoriat organisaatiolle.....	15
2.4 Organisaatiokulttuuri .....	18
2.5 Vastuullinen toiminta .....	19
2.6 Dialoginen vuorovaikutus .....	21
2.7 Sisäinen viestintä ja viestintätyytyväisyys .....	25
2.8 Ainutlaatuinen yksilö .....	26
2.8.1 Tunteet.....	27
2.8.2 Asenteet.....	28
2.8.3 Motivaatio .....	30
2.8.4 Sitoutuminen.....	30
2.8.5 Yksilöiden muodostamat ryhmät ja tiimit .....	32
2.9 Ulottuvuudet ihmisten johtamisessa .....	33
2.10 Henkilöstövoimavarat osana strategiajohtamista.....	35
2.11 Henkilöstöjohtaminen operatiivisessa toiminnassa.....	39
2.12 Ihmiskeskeinen esimiestyö ja johtaminen .....	42
2.13 Itsensä johtamisen taito .....	44
2.14 Henkilöstötyön merkitys sitouttamisessa.....	48
2.15 Perehdyttäminen .....	53

3	PROSESSIT ORGANISAATION TOIMINNASSA .....	57
4	DIGITALISAATIO OSANA MODERNIA ORGANISAATIOTA.....	59
5	ORGANISAATION KEHITTÄMINEN .....	61
6	LEAN-JOHTAMINEN .....	64
6.1	5s -malli .....	64
6.2	Six Sigma.....	65
7	KEHITTÄMISMALLI LAATUORGANISAATIOLLE .....	67
7.1	Yksilön tarpeita, yhteishenkeä ja korkealaatuista toimintaa korostava organisaatio .....	69
7.1.1	Järjestäytyminen prosessiorganisaatioksi .....	71
7.1.2	Yhteyden muodostaminen .....	71
7.1.3	Sitoutumista tukeva ja jatkuvaan kehitystyöhön kannustava henkilöstötyö .....	72
7.1.4	Hyvät johtamistavat .....	72
7.1.5	Strategiatyö kohti laatuorganisaatiota.....	73
7.2	Laatulähtöinen ja Lean-työkaluja soveltava toiminnansuunnittelu ja toteutus .....	74
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	75
	LÄHTEET.....	76

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vanhala, Laukkanen ja Koskisen henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelun malli.....	38
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa. ....	40
Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Guestin malli .....	41
Kuvio 4. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio.....	45
Kuvio 5. Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu .....	50
Kuvio 6. Bramhamin henkilöstösuunnittelun kulku.....	52
Kuvio 7. Säilyttävä perehdyttäminen .....	54
Kuvio 8. Jatkuvat strategiaprosessit .....	61
Kuvio 9. 6 tekijää onnistuneeseen Lean-muutokseen .....	66
Kuvio 10. Laadun tukipilarit.....	69
Kuvio 11. Huonon johtamisen laskeva trendi .....	73

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää laatuorganisaation kokonaisuus, eli mitkä seikat luovat organisaation toiminnassa sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä laadukkaalle toiminnalle. Tämä tapahtuu tarkastelemalla erilaisia teorioita ja näkökulmia organisaatiolle, yksilön merkitystä ryhädynamiikassa ja itse organisaation toiminnassa, henkilöstövoimavaroja ulottuvuutena ihmisten johtamisessa sekä henkilöstötyön merkitystä organisaation toiminnalle.

Organisaatioteorian ohessa tämä tutkimus tarkastelee laatuorganisaatiomallia tuotantotaloudellisesta maailmasta kumpuavien teorioiden ja mallien avulla. Näitä ovat organisaation toiminnan tarkasteleminen prosesseina, Lean-johtaminen sekä siihen liittyvät 5s- ja Six Sigma -kehittämismallit.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Laatuorganisaatiomallia koskeva tutkimus on toteutettu kirjallisuustutkimuksena, jonka keskiössä on analysoida valittua lähdekirjallisuutta ja vetää siihen liittyvät johtopäätökset. Menetelmänä kirjallisuustutkimus joustaa erinomaisesti, kun kyseessä on useita eri näkökulmia asialle. Ne voivat olla muun muassa erilaisten tutkimusmenetelmien tai teoriasuuntausten tarjoamia näkökulmia liittyen tutkittavaan aiheeseen.

## 2 TYÖTYTYVÄISYYS JA SITOUTUMINEN LUOVAT LAATUA

### 2.1 Organisaatiokäyttäytymisen viitekehys

Organisaatiokäyttäytymistä koskeva tutkimus on yleisesti tapahtunut tarkastelemalla organisaatioita realistisen maailmankuvan sisältä, luoden useita empiirisiä ja teoreettisia tapoja asian lähestymiseksi. Juuti (2006, 204) kuvailee kyseistä tarkastelutapaa siten, että organisaatio nähdään ympäristöstään ulkopuolisena tekijänä, jonka on pystyttävä sopeutumaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Niiden toisistaan erottamiseksi vedetään raja määrittämään, missä kohtaa ulkoinen ympäristö päättyy ja organisaation muodostama sisäinen ympäristö alkaa. Tarkastelutavasta riippumatta organisaatio nähdään laajana ja kompleksina kokonaisuutena, joka muodostuu monista eri osasta, jotka puolestaan voidaan tarkastelutavasta riippuen määritellä monin eri tavoin.

Organisaatioiden kasvamisen ja monimutkaistumisen johdosta niiden tutkiminen sekä tarkastelu vaatii tieteellistä näkökulmaa. Organisaatiokäyttäytymisellä modernista näkökulmasta katsoen tarkoitetaan monista eri tieteenaloista koostuvaa kokonaisuutta, joka tarkastelee organisaatioiden tapaa toimia, niiden rakenteita sekä yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuvaa käyttäytymistä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen puolesta (Hautala ja Lämsä 2005, 10). Niin kauan, kun organisaatioita on tutkittu, nämä seuraavat kysymykset ovat herättäneet tutkijoissa suurta kiinnostusta: *Mikä pitää organisaatiota koossa? Entä miten tulisi organisoitua hyvien tulosten saavuttamiseksi?* Perinteinen organisaatiotutkimus pyrki etsimään näihin vastauksia keskittymällä tarkastelemaan organisaatorakenteita, jotka koostuvat pelkän organisaatiokaavion sijaan toistuvista toiminnoista ja hierarkkisen koneiston aiheutumista asemien erilaisuudesta.

Juuti (2006, 208) yksinkertaistaa asian tarkastelemista kertoen, että organisaatorakenteet määrittyvät eri toiminnoista ja suhteista niiden välillä. Organisaation rakenteesta saadaan selville ihmisten keskinäiset roolit toistensa välillä ja organisaatorakennetta hyödyntäen pyritään tekemään yhteistyö mahdolliseksi yksilöiden ja työryhmien välillä, vaikuttaen samalla työnjakoon. Organisaation rakenne refleктоikin tavoitetta differoida toimintoja ja työnjakoa, kuin myös ylläpitää asianmukaista yhteistyötä organisaation ja sen osien keskuudessa.



Asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa johdon tehtävänä on määritellä organisaation rakenne, joka tukee organisaation pyrkimyksiä kohti yhteisiä päämääriä. Hautala ja Lämsä (2005, 151) lisäävät, että organisaation koolla on myös merkittävä vaikutus rakennetta määrittäessä. Pelkistetty ja laajuudeltaan pienen organisaatorakenteen hyvänä puolena toimii joustavuus, mutta toisaalta sen ongelmaksi voi muodostua osaamisen kapea-alaisuus ja tiettyihin avainhenkilöihin kohdistuva riippuvuus toiminnan mahdollistamiseksi. Suuri organisaatorakenne lisää toiminnan tehokkuutta luomalla työnjaossa organisaation sisälle työryhmiä, toimintayksiköitä ja eri johtotasoja. Haasteeksi saattaa kuitenkin muodostua joustavuuden ylläpitäminen ja kyky reagoida ongelmatilanteisiin. Lisäksi suurissa organisaatioissa ihmisten luovuus ei pääse helposti esille, eivätkä heidän persoonallisuutensa saa kasvumahdollisuuksia. Tämä johtaa helposti organisaation henkilöstön huonovointisuuteen, turhautumiseen ja lopulta työmotivaation katoamiseen.

Juutin (2006, 208) mukaan ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevissa organisaatioissa on ilmeisen selvää, että ympäristön asettamat vaatimukset määrittävät organisaation rakenteen. Hitaasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden rakenne voi muotoutua jäykäksi ja hierarkkiseksi. Sen sijaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatorakenteelta odotetaan joustavuutta. Hautala ja Lämsä (2005, 153–154) näkevät myös organisaatorakenteen sopivuudessa selkeän yhteyden ympäristön lisäksi tilanteeseen, jossa organisaatio harjoittaa toimintaa. Rakenteen ollessa huono ja sopimaton sen hetkiseen tilanteeseen organisaatiossa syntyy pahoinvointia. Tämä ilmenee alhaisena työmoraalina ja -motivaationa, työstressin lisääntymisenä, päätöksenteon hidastumisena, konflikteina, vähäisenä koordinoitina, puutteina innovaatioissa ja muutoksessa ja kustannusten nousuna.

Toimintaan organisoitumisessa tarvitaan ennalta laadittua mallia, joka toimii ikään kuin organisaation sisällysluettelona kaikelle organisaation toiminnalle. Organisaatorakenne tarkoittaa ihmisten välille rakentuneita suhteita ja niistä muodostuvia toimintatapoja. Sen avulla pystytään mahdollistamaan johtaminen organisaatiossa ja laatia yhteiset pelisäännöt toimintaa koskevasta työnjaosta, järjestäytymisestä sekä ohjaussuhteista. Organisaatorakenne soveltuu pohjaksi toiminnan suunnittelulle, toteuttamiselle sekä sen valvomiseksi ja ohjaamiseksi. Rakenteen johdosta määräytyvät organisaation henkilöstön

tehtävät, työroolit ja suhteet, vastuualueet toiminnassa sekä viestintäverkotot. (Hautala ja Lämsä 2005, 152–153)

Rakenteellisen tehokkuuden saavuttamisessa Hautala ja Lämsä (2005, 152–153) määrittelevät organisaatorakenteen tehtäviksi:

- mahdollistaa toiminnan tehokkuus ja taloudellisuus sekä asianmukainen resurssienhallinta
- valvoa toimintaa
- määrittellä organisaation eri henkilöiden, työryhmien ja toimintayksiköiden velvollisuudet ja vastuualueet
- koordinoida toimintaa eri organisaation osien ja tehtävien välillä
- mahdollistaa joustavuutta vastatessa kehittämistarpeisiin
- edistää henkilöstön yhteistyötä ja työtyytyväisyyttä

Organisaatorakennetta tarkastellessa Hautala ja Lämsä (2005, 157) nostavat esille viisi keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat työnjako, valvonta- ja ohjausketju, keskittäminen ja hajauttaminen, valvontajänne sekä muodollisuuden aste. Työnjaon tarkoituksena on määrittellä, miten organisaation varsinaiset tehtävät eli ydinprosessit on jaettu ja eritelty osatehtäviksi sekä se toimii perustana työntekoon liittyville odotuksille. Valvonta- ja ohjausketjun keskeiset periaatteet liittyvät vastuuasemiin ja toiminnasta raportoimiseen eli kenelle kukakin on työstään vastuussa, samalla määrittäen ihmisten hierarkkisen aseman organisaatiossa sekä siihen liittyvät velvollisuudet ja oikeudet. Keskittäminen ja hajauttaminen liittyy vallan jakamiseen organisaatiossa, tarkoittaen esimerkiksi vastuun delegoimista alemmalle johtotasolle tai keskittämistä yhdelle henkilölle. Valvontajänne määrittelee alaisten määrän yhtä esimiestä kohden, vaikuttaen samalla tarvittavien hierarkiatasojen määrittelemisessä. Muodollisuuden aste kuvastaa organisaation toimintaan liittyviä sääntöjä ja määräyksiä.

Auktoriteettisuhteet organisaatiossa syntyvät organisaatorakenteen luomien puitteiden pohjalta ja ne muodostuvat vertikaaliseen organisaatorakenteeseen perustuen. Sen sijaan horisontaali organisaatorakenne määrittelee osastojaon organisaatiossa. Juuti (2006, 208) näkee organisaatorakenteen kahtena eri suuntaisena ulottuvuutena, jotka yhdessä vaikuttavat lopulliseen muotoon. Biologisista järjestelmistä ja niiden konkreettisuuden

sijaan rakenne sosiaalisissa järjestelmissä on abstraktinen, joka nojautuu mielikuvien varaan.

## 2.2 Mitä on laatuajattelu?

Laatua voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Pääsääntöisesti se mielletään virheettömyytenä, eli suunnitelmien yhdenmukaisena toteutumisena. Toisaalta laatu voi tarkoittaa kontekstin mukaiseen käyttöön sopivuutta, suorituskykyä tai toimivuutta. Lehtonen (2004, 141–143) jakaa laadun kahteen eri näkökulmaan: tekniseen laatuun ja interaktiiviseen laatuun. Teknisessä laadussa tarkastellaan asetettujen tavoitearvojen toteutuvuutta, pyrkimyksenä saavuttaa täydellinen vastaavuus prosessien välille. Laatuun ei voida kuitenkaan joissain tapauksissa vaikuttaa itse, joten virheettömyyden saavuttaminen on käytännössä mahdotonta. Prosesseihin liittyvien laatuvaihtelujen hallinta perustuu tilastollisten menetelmien hyödyntämiseen, jolla pyritään kitkemään pois laatueroja aiheuttavat tekijät. Artefaktit ovat teknisen laadun mieltämä tulos ihmisten tarkoituksenhakuiselle ja suunnitelmalliselle toiminnalle.

Interaktiivisen laadun näkökulmasta huomio keskittyy Lehtosen (2004, 149) mukaan vertailemaan toteutuneita tavoitearvoja suhteessa niitä kohdistuviin odotuksiin. Prosessien tuotoksia kutsutaan toimitteiksi, jolla tarkoitetaan hankittavia kulutushyödykkeitä, joita voidaan verrata muihin vastaaviin. Toimite syntyy kuluttajan ja tuottajan yhteistyöstä, mutta kaikkia siihen liittyviä tehtäviä ja vaatimuksia ei pystytä määrittelemään etukäteen. Toimitteiden liittyviä vaatimuksia pystytään muuttamaan kuluttajan ja tuottajan välisellä yhteistyöllä. Toimitteen kehittymisen taustalla ei välttämättä tarvitse olla tietoista suunnittelua ja siitä voi syntyä hallitsemattomia sivuvaikutuksia. Toimitteet ovat siten avoin järjestelmä, sillä niitä ei voida suojata ulkoisilta tekijöiltä.

Borgman ja Packalén (2000, 15) tarkastelevat laatua useammalta eri näkökulmalta, sillä teknisen laadun lisäksi he mieltävät interaktiivisen laadun näkökulmien koostuvan *palvelun laadusta, teknisestä laadusta ja toiminnan laadusta*. Palvelun laatu syntyy asiakkaan ajatuksista ja tuntemuksista vastaanotetusta palvelusta, kuten luotettavuus, varmuus, asiakaslähtöisyys, uskottavuus ja palvelualltius. Kaupallinen laatu koskee arvollisiin ja yritysjuridisia seikkoja eli kauppaehtoja, hintaa, takuuehtoja, rahoitusta, huoltoa tai

ylläpitokustannuksia. Tässä kontekstissa tarkastellaan erityisesti toiminnan laatua eli organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, jota ovat esimerkiksi päämäärien tavoitettavuus, avoimuus, tiedonkulku ja oikeellisuus, reagointikyky, joustavuus ja muutosvalmius.

Laatutoiminnan ensimmäisiin menettelytapoihin lukeutuvaa tilastollisen ajattelun näkökulmaa kutsutaan tilastolliseksi ohjaukseksi eli SPC:ksi (*Statistical Process Control*), joka toimii pohjana monille moderneille laatujohtamisen työkaluille. Walter A. Shewhart opetti jo 1920- ja 30-luvuilla tilastollista lähestymistapaa laatupoikkeamien kitkemiseksi, mutta vasta 1980-luvulla Demingin opit tilastollisesta ajattelusta keräsivät organisaatioissa suurempaa huomiota. Laadunparantaminen nähtiin Demingin oppien johdosta olevan tärkeämpää kuin laadunvarmistus, sillä aiemmin sen ei koettu olevan välttämätön toimenpide organisaation toiminnassa eikä sen katsottu kuuluvan yritysjohton vastuulle. Karjalainen ja Karjalainen (2000, 10) kertovat tilastollisen ajattelun jakautuvan kolmeen keskeiseen periaatteeseen: kaikki työvaiheet muodostuvat sarjasta toisiinsa kytkeytyviä prosesseja, kaikkiin prosesseihin liittyy vaihtelua ja vaihtelua pienentämällä avautuu mahdollisuus kehittää työn laatua sen vaikuttamatta negatiivisesti muihin tekijöihin.

Tilastollisessa ohjauksessa huomio keskittyy yksittäisten tuotosten sijaan ohjaamaan sen taustalla vaikuttavaa prosessia. Tilastollisen ohjauksen ydintehtävänä on Karjalainen ja Karjalaisen (2000, 10) ohjata prosessia kohti asetettua tavoitetilaa taloudellisesti kannattavien toimenpiteiden avulla. Toimenpiteet mielletään välittömäksi ohjaukseksi, joka tekee tilastollisesta ohjauksesta tulospainotteista toimintaa. Lehtonen (2004, 144) määrittelee laadunohjaukseen liittyvän vaihtelun poikkeamana asetettuja standardeja ja odotuksia kohtaan, sekä kertoo virhevaihtelun käsitteen viittaavan poikkeamista syntyvään hävikkiin, joka lisää toiminnan kustannuksia ja aiheuttaa häiriöitä itse toiminnalle.

Organisaatiot tapaavat ikävän usein mieltää työntekijöiden olevan pääasiallisena syynä prosesseissa ilmeneviin laatupoikkeamiin. Perinteinen tulkinta katsoo virheiden tapahtuvan eksakteista syistä, jotka pystytään poistamaan aiheuttamasta laatupoikkeamaa prosessissa. Karjalainen ja Karjalainen (2000, 11–12) eivät pidä perinteisen tulkinnan lähestymistapaa paikkansapitävänä. Shewhartin 1920-luvulla luoman laatuteorian mukaan 94–98 % laatupoikkeamista on prosessien tai itse systeemin aiheuttamia ja niiden

katsotaan olevan tavanomaista, vaihtelussa ilmenevää satunnaisuutta. Laatu poikkeamat jakautuvat Shewhartin oppien mukaan yleisiin tai erityisiin syihin. Pyrkimykset korjata normaaleista syistä aiheutuvia laatu poikkeamia eivät tuota tulosta ja lopulta ne tekevät systeemistä epävakaa, kasvattaen laadun vaihtelua. Prosesseja tarkastellessa tulisi ottaa huomioon luonnollisia laatuun vaikuttavien tekijöiden vaihteluun määrittämällä ohjausrajat, joiden sisällä prosesseissa tapahtuvan vaihtelun tulisi pysyä. Lehtonen (2004, 145) katsoo, että prosessiin vaikuttavien syiden ollessa yleisiä, niiden katsotaan olevan hallittavissa tilastollisesti.

Toleranssirajat eroavat ohjausrajoista siten, että toleranssiraja luodaan suunnittelijoiden toimesta määrittelemään virheitä prosessissa. Ohjausraja puolestaan syntyy itse prosessin pohjalta kertomaan, johtuvatko poikkeamat erityisistä vai satunnaisista syistä. Virheeksi katsotaan laatu poikkeamia, jotka eivät pysy toleranssirajojen sisällä. Virheet jakautuvat satunnaisista tai erityisistä johtuviksi. Erityisyydet ovat laadunvaihteluun vaikuttavia tekijöitä, joihin ei voida ennakoitua valmiiksi. Erityisyydet lukeutuvat Karjalainen ja Karjalaisen (2000, 13–14) mukaan inhimillisistä syistä tapahtuvat virheet, prosessiin liittyvien asetuksiin tai ohjelmointiin liittyvät virheet tai materiaalipoikkeamat. 2–6 % laadunvaihtelussa tapahtuvista poikkeamista aiheutuu lineaaristen syy-seuraussuhteiden johdosta, jotka pystytään löytämään. Hallittaessa laatuun liittyviä poikkeamia ja virheitä huomion pitäisi kiinnittyä ensisijaisesti erityisyyden löytämiseen, jotta niitä pystyttäisiin hallitsemaan ja sen johdosta kehittämään systeemiä pitkällä aikavälillä. Systeemin tunteminen ja tilastollisesti ohjatut prosessit ovat lähtökohtana menestykselle kehittämiselle erityisistä johtuvien poikkeamien hallitsemiseksi.

Yleisiä ja erityisiä syitä yhdistää sama ilmenemismuoto: laadussa havaittu virheellinen tulos. Lehtonen (2004, 145) pitää erottelua kuitenkin olennaisena, sillä molempia syitä tulee lähestyä eri tavoin, ja ne vaativat toisiinsa verrattuna erilaisia ratkaisuja. Erityisten syiden tarkastelemisessa kiinnitetään huomiota mahdollisiin poikkeamiin virheen syntyhetkellä. Pitkän aikavälin aikasarja-aineiston tarkasteleminen helpottaa virheitä aiheuttavien poikkeamien löytämisessä. Mikäli prosessissa virheitä aiheuttava syy löydetään, prosessi tulisi keskeyttää virheitä aiheuttavien syiden kitkemisen ajaksi ja miettiä ennaltaehkäiseviä toimia virheiden esiintymistä vastaan. Aikasarjojen tarkasteleminen ei hyödytä yleisten syiden tunnistamisessa tai niiden ennaltaehkäisyssä,

sillä ne juontuvat prosessiin liittyvästä luonnollisesta vaihtelusta. Yleistä syistä johtuvien virheiden ennaltaehkäisy vaatii useimmiten koko prosessin uudelleensuunnittelua.

Laatujohtaminen jakautuu prosessien valvontaan ja prosessien kehittämiseen. Prosessien valvonnassa on Lehtosen (2004, 147) mukaan kaksi vaihetta: *vaatimusten määrittely* ja *tarkastus vaatimusten toteutumisesta*. Valvonnan katsotaan ainoastaan reagoivan syntyneitä poikkeamia kohtaan passiivisesti, kun taas kehittäminen keskittyy aktiivisella otteella poistamaan prosesseissa ilmenevät virheet mahdollisimman perusteellisesti. Prosessien kehittäminen koostuu luonnollisesta etenemisjärjestyksestä, jonka ensimmäisessä vaiheessa pyritään tunnistamaan ja eliminoimaan perimmäiset syyt, jotka johtavat erityisyyden syntymiseen. Toisessa vaiheessa keskitytään vaikuttamaan yleisiin syihin ymmärtämällä prosessin sisäisiä mekanismeja paremmin. Viimeisessä vaiheessa kehittäminen kohdistuu prosessin vaihtelunkestävyyden parantamiseen. Lehtonen (2004, 153) katsoo, että systeemistä johtuvat laatuvirheet eivät oikeuta syyllistämään työntekijöitä ja hänen mukaansa johto on vastuussa laatuvirheiden syntymisen poistamisessa sekä ennaltaehkäisyssä.

Laadun mielletään vaikuttavan kahdella eri tavalla organisaation kilpailukykyyn, tai kontekstista riippuen organisaation sisäiseen tehokkuuteen. Teknisen laadun paraneminen vähentää ensisijaisesti virheistä muodostuvia kustannuksia. Tämän lisäksi tekninen ja interaktiivinen laatu vaikuttaa asiakkuuksiin myönteisesti, lisäten relatiivista hinnoitteluvoimaa ja tuotantovolyymiä. Laaduttomuudesta seuraa Lehtosen (2004, 154) mukaan merkittäviä kustannuseriä organisaatiolle, jotka voivat nousta jopa 20 prosenttiin organisaatioiden liikevaihdosta tai budjetista. Laatukustannukset koostuvat huonon laadun johdosta syntyneistä kustannuksista, kun asiat joudutaan tekemään jatkuvasti uudelleen. Tekniseen laatuun liittyvien artefaktien kohdalla laatukustannukset pystytään määrittelemään vaivattomammin, sillä käsite oikeasta laadusta on ennalta määritelty ja siten tiedossa ennen tuotantoa. Interaktiivisen laadun kohdalla laatukustannusten määrittely on vastaavasti haasteellisempaa, sillä interaktiivinen laatu tuotetaan avoimen järjestelmän prosesseissa. Käsitettä oikeasta ei voida määritellä interaktiivisessa laadussa etukäteen, eikä siinä voida siten välttyä poikkeamilta.

Lehtonen (2004, 155) esittelee yhdeksi yleisimmistä laatukustannuksien laskemiseen liittyvistä menettelytavoista PAFF-mallin (*prevention, appraisal, internal failure, external failure*). Ensimmäiset kaksi kohtaa keskittyvät laadun varmistamiseen, joissa määritellään laatu, rakennetaan varmistusjärjestelmiä laadulle, vähennetään laatuun liittyviä virheriskejä ja valvotaan toiminnan laatua systemaattisesti. Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa syntyviä kustannuksia ei välttämättä tule mieltää negatiivisina, sillä laadunkehittämiseen liittyvät kustannukset tekevät aluksi piikin kokonaiskustannusten nousuun.

Laadunkehittämistoiminnan muuttuessa vakiintuneeksi käytänteeksi organisaatiossa laadunkehittämisen kustannukset laskevat, niiden kuitenkin lähtemättä kokonaan pois.

Laadun kehittämiseen liittyviin kustannuksiin tulisi Lehtosen (2004, 155) mukaan suhtautua hyvinä investointeina, mikäli niillä pystytään vähentämään virheistä syntyviä kustannuksia. Sisäiset virhekustannukset ovat tuotantojärjestelmän sisällä tapahtuvien virheiden synnyttämiä kustannuksia, joita voi aiheuttaa esimerkiksi energia- ja materiaalihukka, suunnittelematon työn seisahdukset, virheiden korjaaminen tai hyllyttävä. Ulkoiset virhekustannukset ilmenevät organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä kuten kenttätyössä, käytössä tai asiakkaan kohdalla. Luonteeltaan ne voivat olla esimerkiksi reklamaatioita, tuotepalautuksia tai ylimääräisiä ja ennakoimattomia huoltokäyntejä. Laatuvirheitä aiheuttavat tekijät tulisi löytää mahdollisimman nopeasti, sillä niistä aiheutuvat kustannukset kasvavat ajan kuluessa jatkuvasti suuremmiksi.

### **2.3 Näkökulmat ja teoriat organisaatiolle**

Ihmiset tarvitsevat sosiaalisia suhteita toisiin ihmisiin, jotta voisivat tuntea olemassaolonsa ja minuutensa. Yksilöllisestä ja paikoin suvereenista minäkuvasta huolimatta olemme riippuvaisia muusta yhteisöstä. Tarvitsevuus toisistamme korostuu erityisesti organisaatioiden pyrkimyksissä kohti yhteisiä päämääriä. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys ovat Kaivola ja Launilan (2007, 77) mukaan suorassa yhteydessä hyvin toimivien ja tuottavien organisaatioiden tulokseen sekä tukevan oppimista, hyvinvointia, terveyttä ja tuloksellisuutta. Työyhteisöt ovat keskeisimpiä paikkoja ihmisille tuntea itsensä merkitykselliseksi ja asiantuntevaksi.

Kaivola ja Launila (2007, 78) kertovat, että organisaation kanssa samoja arvoja jakavat henkilöt mieltävät organisaatioon liittymisen luontevampana. Usein kuitenkin kynnyksenä on pelko menetyksestä ja luopumisesta, sillä ihmisten kokemat asiat mielletään pääsääntöisesti väliaikaisiksi kokemuksiksi. Tämä johtaa siihen, ettei työyhteisöä kohdata aidosti, eikä työyhteisölle uskalleta antaa täyttä panosta. Yhteisöllisyyden rakentumiseksi tarvitaan läsnä olevaa, aitoa ja ennakkoasenteista vapaata suhtautumista työyhteisöön. Yhteisöllisyys toimii ikään kuin liimana yksilöiden ja organisaation välillä, luoden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tarjoten turvaa organisaation henkilöstölle. Yhteisöllinen organisaatio näyttäytyy hyvänä työilmapiirinä, jossa henkilöstön välillä vallitsee tuki, luottamus, auttamisen halu, huomioiminen sekä joustavuus toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyys johtaa lopulta yksilön tuntemuksiin omana itsenä olemisen hyväksymisestä.

2000-luvulla syntynyt postmodernin organisaatioteorian käsite katsoo, ettei organisaatiolla ole yhtä tiettyä tulkintatapaa ja jokainen organisaation jäsen luo mielestään oman merkityksensä organisaatiolle. Hautala ja Lämsän (2005, 11–12) mukaan postmoderni organisaatioteoria näkee organisaatioiden toiminnan olevan jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa. Liukkosen (2008, 22) jatkaa kertomalla, että postmoderni organisaatioteoria ei näe organisaatiota rajalliseksi ja mieltää organisaation toimintaympäristön olevan suhteellinen, yksilön luoma tulkinta. Ympäristöä ei pidä mieltää uhkana ja epävarmuuden ydinsyynä, sen sijaan siihen tulisi suhtautua vaikutettavissa olevana haasteena. Organisaation ei tulisi asennoitua muutokseen pelkoa aiheuttavana ja vältettävänä tekijänä, vaan ajatella muutoksen olevan keino kehittämiselle ja uudistumiselle.

Yleisesti tarkasteltuna organisaatioissa pidetään tavoitteellisuutta edellytyksenä koordinoitulle toiminnalle. Postmoderni organisaatioteoria korostaa Åbergin (2006, 54–55) mukaan tiukkojen tavoitteiden sijasta laajoja tavoitteita sekä työyhteisön yhteisiä, kollektiivisesti hyväksytyjä visioita. Henkilöstön itseohjautuvuuden mahdollistamiseksi vaaditaan kuitenkin yhteisiä näkemyksiä toiminnan koordinoimisessa, jotka pohjautuvat organisaation visioon ja missioon.

Organisaatiot mielletään toimivan verkostona ihmistenvälisille suhteille. Tieto nähdään postmodernissa organisaatioteoriassa muodostuvan ihmisten merkitysvälitteisen toiminnan tuloksena, eikä ihmisten toiminnasta voida siten muodostaa vakioitua tietoa.



Postmoderni organisaatioteoria kannustaa Hautala ja Lämsän (2005, 12) mukaan kyseenalaistamaan omaksutun ja yleistetyn tiedon sekä välttämään yhden ainoan näkökulman muodostamista, sillä se näkee tiedon olevan suhteellista näkökulmasta riippuen ja luonteeltaan muuttuvaa. Kaivola ja Launila (2007, 27–28) näkevät postmodernin organisaation rakentuvan jatkuvan vuorovaikutuksen pohjalta, joka luo jäsenilleen identiteetin ja sosiaalisen järjestyksen. Vuorovaikutuksen keskeisenä tavoitteena on synnyttää yhteinen merkitys keskustelujen pohjalta, joilla luodaan pohja ymmärrykselle. Postmoderni organisaatioteoria nostaa esille hiljaisen tiedon tärkeyden, joka organisaation arkeen refleктоitaessa luo kaikelle kanssakäymiselle merkityksen. Erilaisuutta ja erilaisia puheita pidetään postmodernissa organisaatioteoriassa voimavarana sekä menestyksen ja luovuuden mahdollistajana. Tietämisen sijaan korostuvat vuorovaikutus ja taitaminen, jotka ovat keskeisiä oppivan organisaation piirteitä.

Postmodernissa organisaatioteoriassa ihmisten puheet ja tarinat muodostavat sosiaalisen konstruktion organisaation ympärille. Sosiaalinen konstruktivismi katsoo, että todellisuus rakentuu ihmisten käymien keskustelujen tuloksena ja näkee ihmiset passiivisten ajattelijoiden sijaan aktiivisina toimijoina. Kaivola ja Launila (2007, 33) korostavat arkipäiväisen tiedon olevan sosiaalisessa konstruktivismissa tieteellisen tiedon veroista. Tieto nähdään kontekstisidonnaisena eli riippuvaisena tiedon välittämiseen liittyvistä olosuhteista.

Hautala ja Lämsä (2005, 13) näkevät ihmisten käyttäytymiseen ja organisaatioon liittyvän tiedon muodostumisen narratiivisena, eli tarinoin perustuvana. Mielikuva organisaatiosta rakentuu yhdestä tai useammasta tarinasta, jotka muokkaavat käsitystä todellisuudesta. Tarinan avulla ihmiset saavat merkityksen kokemuksilleen, synnyttää yhteenkuuluvuuden tunteen työyhteisössä ja tekee organisaatiosta eloisan. Tarinan avulla organisaatio saa uskottavan suhtautumisen ihmisten keskuudessa, sekä se yhdenmukaistaa ihmisten toimintaa. Organisaation menneisyys ja tulevaisuuden visiot yhdistyvät tarinan avulla kokonaisuudeksi, jolla pystytään antamaan odotuksia organisaation toiminnalle.

## 2.4 Organisaatiokulttuuri

Ihmisyhteisöt määrittelevät yhteiselle toiminnalle ja ajattelulle erilaisia tapoja sekä normeja, joiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan kulttuuriksi. Eläminen ja toimiminen yhteisössä opettaa vallitsevaa kulttuuria, jonka johdosta kulttuuria ei pidetä sisäsyntyisenä. Organisaatiot muodostavat muiden ihmisyhteisöjen tavoin oman kulttuurinsa, jota Hautala ja Lämsä (2005, 176) nimittävät ”yhteiseksi maailmantulkinnaksi”. Organisaatiokulttuuri kertoo organisaation ja sen jäsenien yhdessä jakamista toimintaan liittyvistä traditioista, uskomuksista, tavoista, arvoista ja uskomuksista, joita he opettavat organisaation uusille jäsenille ja välittävät eteenpäin seuraaville sukupolville. Juutin (2006, 243–244) mukaan ihmisyhteisöt, tarkoittaen tässä kontekstissa organisaatioita, luovat yhteisen kulttuurin kohtaamiaan haasteita vastaan. Ratkaistavissa olevien ongelmien määrittämisen jälkeen huomio keskittyy tarkastelemaan ongelmiin vastaamiseen soveltuvia vaihtoehtoja. Näitä ratkaisuja voi käyttää jokainen organisaatio, mutta eri organisaatiot ovat painottaneet ajasta ja tavasta riippuen erilaisia ratkaisuja. Tämän johdosta organisaatiot asettavat oman preferenssijärjestyksensä vaihtoehdoille.

Organisaatiokulttuuri jakautuu Hautala ja Lämsän (2005, 176–177) mukaan kahteen suuntaukseen: Organisaatiolla on kulttuuri ja Organisaatio on kulttuuri. Organisaation omatessa kulttuurin käytetään ”has”-termiä näkökulmana, jonka mukaan kulttuuri nähdään vain yhtenä osatekijänä kaikelle toiminnalle ja ihmisten käyttäytymiselle. Kun organisaatio itsessään on kulttuuri, näkökulmana käytetään ”is”-termiä, joka kuvastaa organisaation jäsenten yhdessä jakamaa maailmankuvaa ja merkitystulkintaa eri asioista. Hautala ja Lämsä (176-177) esittelevät myös toisen näkemyksen organisaatiokulttuurista, jonka mukaan organisaatiolla voi olla yksi yhteinen kulttuuri tai se voi muodostua monista eri alakulttuureista. Tämän selvittämiseksi he nostavat esille kolme näkökulmaa: onko kulttuuri yhtenäinen eli integroitunut, pirstaloitunut eli fragmentoitunut, vai erilaistunut eli differentoitunut. Jokaista organisaatiokulttuuria yhdistää kuitenkin tarve tuottaa yhteinen identiteetti organisaation jäsenille, edistää ihmisten sitoutumista organisaation pääasialliseen tehtävään ja selventää ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjä.

Organisaatiokulttuuri on laaja kokonaisuus, joka Hautalan ja Lämsän (2005, 179–182) mukaan koostuu kahdeksasta osa-alueesta: Arvot, normit, roolit, sankarit, myytit ja kertomukset, rituaalit, tabut ja artefaktit. Arvot toimivat määrittäjinä organisaation

tärkeiksi ja tavoiteltavina pidetyille asioille, jotka toimivat ohjaavina periaatteina arvostetulle toiminnalle. Arvot vaikuttavat oleellisesti ihmisten käyttäytymiseen ja heidän tekemiin päätöksiin. Normit ovat organisaation luomia määritelmiä ihmisten toiminnalle eli sääntöjä, joihin liittyy yleisesti moraalista painotusta. Normit kertovat, millainen käyttäytyminen on organisaatiossa soveliasta ja mitkä tekijät aikaansaavat yhteistoimintaa ihmisten välille. Rooleilla viitataan ihmisten käyttäytymiseen kohdistuvista odotuksista, eli miten yksilön tulee työroolissaan toimia.

Sankarit koetaan organisaation keskuudessa haluttuina ja toivottuina henkilöinä, jotka ovat ihmisten keskuudessa symbolisessa asemassa. Sankariin liittyvän roolimallin pohjalta luodaan yleensä Hautala ja Lämsän (2005, 179-182) mukaan organisaation keskuuteen standardi, johon ihmisten pitäisi käytöksellään pyrkiä. Myytit ja kertomukset liittyvät organisaatiokulttuurin hahmottamiseen ja tarinoin organisaation taustalla, eli minkä johdosta toiminta on syntynyt ja miten se vaikuttaa organisaation toimintatapoihin. Tarinan alkuperän kadotessa tarinoista muuttuu myyttejä, joiden todenperäisyydestä ei voida olla varmoja ja jotka muodostuvat helposti yleistyneiksi uskomuksiksi.

Rituaalit ovat toistuvia tapoja organisaation arkipäiväisessä toiminnassa, joiden tarkoituksena on vahvistaa arvoja ja määrittää vuorovaikutusta. Rituaalit vaalivat organisaation perinteitä ja tuovat muutostilanteissa organisaation jäsenille jatkuvuuden tunnetta sekä turvaa. Tabut mielletään organisaatiossa kiellettyinä ilmiöinä ja asioina, eikä niiden julkista esilletuomista katsota hyvällä. Tabut ovat usein organisaatioissa hiljaisia, ns. "kirjoittamattomia sääntöjä", joita Hautala ja Lämsän mukaan (2005, 179-182) joudutaan tulkitsemaan epäsuorasti kokonaisviestinnän joukosta. Artefakteina pidetään ihmisten aikaansaamia ja nähtävissä olevia tuotoksia, joiden ilmenemismuodot ovat joko fyysisiä, verbaalisia tai käyttäytymiseen liittyviä.

## **2.5 Vastuullinen toiminta**

Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja menestyksen takaamiseksi organisaation tulee harjoittaa vastuullista toimintaa, jonka ytimessä on eettinen suhtautuminen koko organisaatiota ja sen ympäristöä kohtaan. Vastuullisessa toiminnassa huomio keskittyy tarkastelemaan sosiaalisia, taloudellisia ja ympäristöllisiä seikkoja sekä niiden vaikutusta itse toiminnalle.

Nämä kolme eri toiminnan ulottuvuutta ovat hyvin läheisessä kytköksessä toisiinsa ja hyvin hoidettuna ne mahdollistavat työnantajaimagon kasvun, luoden siten kilpailuetua esimerkiksi rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Vastuullisen toiminnan mahdollistamiseksi Laitinen, Vuorinen ja Simola (2013, 29) katsovat, että koko organisaation täytyy pitää kiinni yhteisestä määränpäästä, tarkoittaen henkilöstön osallistumista ja johdon sitoutumista. Sen johdosta sen tulisi olla osa organisaation strategiaa ja operatiivista toimintaa.

Taloudellinen vastuu on toiminnan kannattavuudesta, tuottavuudesta ja kilpailukyvyistä huolehtimista, jotta organisaatio pystyy vastaamaan henkilöstönsä ja ympäristön odotuksiin. Henkilöstön näkökulmasta taloudellinen vastuunkanto tapahtuu tarjoamalla heille työtä ja maksamalla siitä palkkaa. Asiakkaiden ja sidosryhmien kohdalla tämä ilmenee Laitisen, Vuorisen ja Simolan (2013, 29) mukaan laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen tarjoamisella, antaen parasta vastinetta rahoille. Yhteiskunnan osalta organisaatio kantaa taloudellisen vastuunsa maksamalla toiminnasta kertyviä veroja yhteiskunnalle. Taloudellinen vastuu yritysten kohdalla on näiden lisäksi kerryttää omistajilleen tuottoa ja täyttää siihen liittyvät ennako-odotukset. Ympäristövastuullisuus pyrkii resurssitehokkuuteen ja ekologisesti kestävään toimintaan. Käytännössä tämä on esimerkiksi erilaisten materiaalien ja raaka-aineiden kestävää käyttöä sekä ympäristöhaittojen kitkemistä ja torjumista.

Sosiaalinen vastuullisuus on organisaation henkilöstön sekä organisaatioon liittyvien ulkopuolisten tahojen huomioimista yksilöinä. Laitisen, Vuorisen ja Simolan (2013, 29) mukaan se tapahtuu organisaatioissa huolehtimalla henkilöstön työterveydestä ja -hyvinvoinnista, työturvallisuudesta sekä osaamisesta. Ulkopuolisten tahojen kanssa, kuten erilaisten sidosryhmien tai asiakkaiden, on tärkeää vaalia hyvää yhteistyötä.

Yhteiskunnallisella tasolla organisaatio pystyy osoittamaan vastuullisuutta tekemällä julkisia kannanottoja tai linjauksia toiminnassaan, kuten lapsityövoiman vastustamisen tai hiilijalanjäljen hyvittämisen toiminnassaan. Virtanen (2005, 63) ei miellä sosiaalista vastuullisuutta yksiselitteiseksi ja kertoo sen sisältävän poliittisen ja moraalisen ulottuvuuden. Poliittisella ulottuvuudella viitataan ennalta sovittuihin asetuksiin, sääntöihin ja lainsäädäntöön, joiden puitteissa organisaatioissa toimitaan. Moraalinen ulottuvuus linkittyy ihmisten käytökseen sekä heiltä odotettuihin käyttäytymismalleihin. Virtanen (2005, 64) katsoo, että menestyksekkäässä organisaation johtamisessa vaaditaan

johtamistaitojen lisäksi altruistista lähestymistapaa, eli koko organisaation ja sen henkilöstön yhteisen hyvän tavoittelua.

## 2.6 Dialoginen vuorovaikutus

Jokaisessa organisaatiossa arkipäiväinen toiminta koostuu työntekoa lisäksi erilaisista vuorovaikutustilanteista, tapahtui se organisaation sisällä tai ympäristön kanssa.

Nykypäivän työnteko ja toiminnan organisointi rakentuu pitkälti vuorovaikutuksen pohjalta, eikä kehityskulku ole väistyäkseen. Postmodernismissa ja muissa nykyaikaisissa organisaatioteorioissa painotetaan vuorovaikutuksen merkitystä ja suurien tarinoiden korvaamista paikallisilla tarinoilla. Kaivola ja Launila (2007, 31) nostavat esille, että työelämän pirstaloituessa ja monimutkaistuessa työntekoa on haasteellista yrittää edes tarkastella, mikäli se tapahtuu ainoastaan lineaarisista ja loogisista näkökulmista.

Organisaatiot joutuvat enenevässä määrin ottamaan toiminnassaan huomioon organisaation valmiuksia. Koulutuksen ei katsota enää olevan rajattu oikeus johdolle ja esimieskunnalle, mikä on johtanut organisaatioiden tarpeisiin luoda yhteinen pohja toiminnan kehittämiseksi. Henkilöstöllä nähdään olevan merkittävä panos toiminnalle, eikä se voi kohdistua enää esimiesten tai johdon vastuulle. Työnteossa vaaditaan jatkuvasti enemmän vuorovaikutustaitoja, kuten puhumisen ja kuuntelemisen taitoja.

Vuorovaikutuksellisuuden kasvaessa tarve useille eri näkökulmille, eli moniäänisyydelle, nousee esiin. Todellinen kehittyminen tapahtuu yhteisistä keskusteluista kantautuvien arjen äänten noustessa esille.

Maailmankaikkeus on pohjimmiltaan kaoottinen järjestelmä, minkä johdosta muutoksen suuntaa tai voimakkuutta ei voida ennustaa. Aika on myös ihmisen luoma suhteellinen käsite, joten tulevaisuutta ei oikeastaan katsota olevan olemassa, eikä sitä voida sen johdosta kovin ennustaa. Kaivola ja Launila (2007, 32) katsovat johtajien asettuvan liian usein profeettaan verrattavissa olevaan asemaan, vaikka tietenkin johtajan tehtäviin lukeutuu seurata toimintaympäristön muutosta ja kehittymistä. Yhdestä näkökulmasta tapahtuva asioiden tarkasteleminen johtaa keskustelupiirin kaventumiseen, sillä kuuntelu kohdistuu enää ainoastaan samoja näkemyksiä jakaviin osapuoliin. Johtoryhmät muodostavat omia ns. ”kuppikuntia”, joissa korostuvat yksipuoliset näkemykset läpikäytäviä asioita kohtaan ja henkilökohtainen status.

Jos yhteiselle ymmärrykselle ei luoda sopivia puitteita, polarisaatio johdon ja henkilöstön välillä kasvaa. Keinona asian korjaamiseksi Kaivola ja Launila (2007, 32–33) pitävät eri tahojen ottamista mukaan, sillä he katsovat erilaisten näkemysten laajentavan omaa ymmärrystä, sekä luovan paremmat lähtökohdat aikaansaada hallittua muutosta. Ymmärryksen laajentamisen edellytyksenä ovat avoin suhtautuminen asioita kohtaan, todellisen kiinnostuksen osoittaminen ja arvostus muita kohtaan. Stereotypiat ja ennakoasenteet ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä, mutta sen ei saisi vaikuttaa kohdatessa uusia ihmisiä. Tasavertainen vuorovaikutus vaatii hierarkkisten asemien purkamista, jotta uusille ajattelutavoille ja näkökulmille saadaan tehtyä tilaa.

Erilaiset vuorovaikutustilanteet, kontekstista riippuen, edellyttävät tietynlaisia vuorovaikutustapoja. Oli kyseessä sitten asiakaspalvelutilanteet tai työryhmän viikkopalaverit, jokaista tilannetta yhdistää kuitenkin sama lähtökohta: pyrkimys molemminpuolisen yhteyden muodostamiseksi, jossa osapuolet tuntevat olonsa kuulluksi sekä mielipiteensä huomioiduksi. Vuoropuhelulla eli dialogilla tarkoitetaan Kaivolan ja Launilan (2007, 91) mukaan *”tasavertaisten, reilujen ja oikeudenmukaisten vuorovaikutuskäytäntöjen ilmentymänä”*. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jokainen dialogiin osallistuva yksilö on oikeutettu saamaan yhtä paljon tilaa puheenvuorollensa ja että se on painoarvoltaan tasavertainen muiden osapuolten kanssa. Dialogissa korostuvat erilaisten näkökulmien huomioiminen ja avoimuus erilaisuutta kohtaan, sillä jokainen ihminen on yksilö ja siten ainutlaatuinen. Dialogin tehtävänä on muodostaa ymmärrystä ja yhteistä merkitystä sekä luoda yhteistä tietoa. Vuorovaikutuksen lisäksi dialogi mahdollistaa niin kutsutun hiljaisen tiedon eteenpäin kulkemisen organisaatiossa.

Puheenvuorojen määrän ja ajallisesti hiljaa pysyttelyn tarkkailemisen sijasta dialogissa korostuu puhumisen ja kuuntelemisen välinen tasapainotila, jonka Kaivola ja Launila (2007, 92) määrittelevät dialogiin osallistuvien tuntemuksina kuulluksi ja huomioiduksi tulemisesta. Tasapainotilassa korostuu vuorovaikutuksen sijasta sanaton viestintä, kuten keskustelussa vallitsevaa tunnelmaa ja ilmapiiriä. Kuunteleminen toimii perustana kaikelle dialogiselle vuorovaikutukselle, jotta aiemmin mainittu tasapainotila saavutettaisiin.

Kaivola ja Launila (2007, 94) määrittelevät kuuntelemisen toimivan perustana dialogiselle kanssakäymiselle, jossa korostuvat puhujan kertomaan asiaan syventyminen ja läsnä

oleminen. Klemola ja Talvio (2017, 107) pitävät kuuntelemista keskeisenä taitona sosiaalisen tietoisuuden ja ihmissuhdetaitojen edistämisessä, joita voidaan kehittää vain keskittymällä kuuntelemaan muiden puheenvuoroja. Kuunteleminen mahdollistaa myötätunnon ja empatian tuntemisen toisia ihmisiä kohtaan.

Puron (2010, 13–14) mukaan tarvitaan kuuntelemista kolmella eri tasolla, jotta organisaation jäsen voisi tuntea itsensä kuunnelluksi: henkilökohtaista kuuntelemista, ryhmälähtöistä kuuntelemista sekä organisaation kuuntelemista. Kuuntelua tarvitsevan tulisi itse toimia kuuntelemisen suhteen samoin, mitä he muilta olettavat. Jokaisen tulisikin miettiä omia kuuntelutaitojaan ja erityisesti sitä, rajoittuvatko kuuntelutaidot tietyn tyyppisiin tilanteisiin vai luonnistuuko kuuntelu tilanteesta riippumatta.

Puro (2010, 39) määrittelee hyvän kuuntelijan pyrkivän ymmärtämään vastapuolta ja heidän sanomaansa vilpittömästi ja aidosti, tekevän kuulemastaan jatkuvasti arvioita ja tulkintoja sekä antavan palautetta sen pohjalta. On helppoa näyttää olevansa paikalla, mutta se ei anna kuuntelijasta huomioivaa vaikutelmaa. Vuorovaikutustilanteissa korostuukin kokonaisvaltaisen viestinnän tärkeys, jotta kuuntelija pystyy näyttämään olevansa läsnä. Sanojen ja niiden painotusten lisäksi sanattomalla viestinnällä, kuten eleillä ja ilmeillä, on suuri vaikutus vastapuolen tuntemuksissa kuulluksi tulemisessa.

Klemola ja Talvio (2017, 109) kertovat kuuntelutaitoihin lukeutuvan kyvyn antaa puhujalle tilaa edetä omassa tahdissaan ja haluamassaan järjestyksessä. Viestin lähettäjä kokee vastuuta toimijuutta ja osallisuutta vuorovaikutustilanteissa, mikäli hän kokee itsensä keskustelun päähenkilöksi. Hänen saadessa edetä omassa tahdissaan, asian ydin tulee vähitellen esille. Jos kuuntelija ryhtyy tiukoilla kysymyksillään johdattelemaan keskustelua, joiden hän arvioi liittyvän oleellisesti asiaan, puhuja saattaa vetäytyä passiiviseksi eikä hän pääse tuomaan asiansa ydintä ehkä lainkaan esille. Kuuntelija on kuullut haluamansa, mutta hän ei koskaan kuunnellut puhujan keskeisenä pitämää asiaa loppuun.

Voidaan pitää edellytyksenä tai jopa oletuksena, että toimivassa dialogissa osapuolet pystyvät hyväksymään eriävät mielipiteet tai omasta poikkeavat näkökannat.

Tasavertainen ja ratkaisukeskeinen dialogi ei ole mahdollista, mikäli osapuolet eivät pysty käsittelemään erimielisyyksiä ilman vastakkainasetteluun ajautumista tai eivät ole

halukkaita ajattelemaan käsiteltäviä asioita toisesta näkökulmasta. Dialogisuus pyrkii yhdistämään keskusteluun erilaiset arvomaailmat, näkökannat ja näkemykset osaksi käytävää vuoropuhelua. Ennakkoluulottomuus uutta ja erilaista kohtaan edistää avointa lähestymistä keskusteluille. Kaivolan ja Launilan (2007, 92) mukaan pidättäytyminen tavanomaisesta tulkinnasta ja asioille merkityksen antimisesta luo pohjan toimivalle ja tasa-arvoiselle dialogille. Siihen eivät kuulu vastapuolen tuomitseminen tai kritisointi, sillä dialogissa ei ole tarkoitus määritellä oikeita tai väriä näkemyksiä, eikä niiden painoarvoja. Dialogiin osallistuvilta edellytetään omien mielipiteidensä syvempää tarkastelemista ja ennakkoasenteidensa jättämistä taka-alalle, jotta he pystyisivät tarkastelemaan omia uskomuksiaan ja asenteitaan kriittisesti sekä kyseenalaistamaan omat näkemyksensä.

Puro (2007, 39) kehottaa kuuntelijaa analysoimaan, vertailemaan ja puntaroimaan dialogissa esitetyjä asioita suhteessa omaan arvomaailmaansa, mielipiteisiinsä ja tulkintoihinsa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mustavalkoisen kahtiajaon sijasta tulisi nähdä laaja spektri harmaan eri sävyjä. Ihmisten arvomaailmat voivat olla toisistaan hyvinkin poikkeavia, jonka johdosta dialogissa on pystyttävä kompromisseihin ja luopumaan vanhoista jäykistä ajattelutavoista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että omista arvoista tulisi luopua täysin.

Dialogia hyödyntämällä voidaan laajentaa organisaatiosta toimintaympäristöineen syntyvää kuvaa. Vähäinen keskustelu organisaatiossa sen omasta tilasta sekä ympärillä tapahtuvasta luo tilaisuuden väärin tulkintojen ilmenemiselle. Pahimmillaan ne voivat Kaivolan ja Launilan (2007, 93) mukaan muuttua yleistyksiksi kaikkia asioita kohtaan. Jatkuva asioiden tulkitseminen kuluttaa valtavasti ajattelukapasiteettia ja energiaa, siksi organisaatiossa tulisikin edistää puhumiseen ja omien näkökulmien jakamiseen kannustavaa kulttuuria. Puro (2010, 42) nimittää tarkoituksenmukaisesti väriä tulkintoja omaksuvia näennäiskuuntelijoiksi, jotka ymmärtävät kuulemansa vastoin alkuperäistä viestiä, tehden niistä tarkoituksenmukaisesti kielteisiä ja varautuneita tulkintoja sekä esittävät kuuntelevansa. Todellisuudessa he ovat asennoituneet vahvasti omiin mielipiteisiinsä, käyttäen hyvänä kuuntelijana näyttelystä työkaluna omille intresseilleen. Tämä yleisesti johtuu siitä, että hyvä kuuntelija kerää organisaatiossaan arvostusta, joka saa jotkin organisaation jäsenet käyttämään tilaisuutta hyväkseen.



Näennäiskuuntelun lievempänä muotona Puro (2010, 43–44) nimeää valikoivan kuuntelemisen, jossa tietyt asiat jätetään käytännön hyödyn johdosta noteeraamatta sen tarkemmin. Kiteytettynä siinä pyritään ilmaisemaan ymmärrystä asiaa kohtaan, jotta sen syvemmältä käsittelyltä vältyttäisiin. Joissain tilanteissa on helpompaa esittää ymmärtävää kuin lähteä väittelemään asiasta: kuuntelija ymmärtää vastapuolen kertoman asian, vaikka itse olisikin siitä eri mieltä ja päätyy sen johdosta antamaan rutiininomaisia vastauksia. Ikään kuin annettaisiin ns. ”valkoisia valheita”. Vastapuoli on useimmiten vielä tietoinen tämänkaltaisen kuuntelemisen kaksijakoisuudesta. Oli kyseessä millaista näennäiskuuntelua tahansa, siitä muodostuu suuri haaste kuuntelemista kehitettäessä. Läsnä tapahtuva kuunteleminen ja asioiden vilpityn ymmärtäminen ovat avaintekijöitä vuorovaikutuksen laadun paranemisessa, ja se edellyttää koko organisaatiolta asennoitumista käymään dialogia.

## **2.7 Sisäinen viestintä ja viestintätyytyväisyys**

Viestinnäksi voidaan katsoa kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa tiedonjakamista. Se jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, kohderyhmästä ja kontekstista riippuen. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan nimensä mukaisesti organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, jonka kohderyhmänä toimii organisaatioon kuuluvat henkilöt. Kauhanen (2010, 174) kertoo, että perinteiseltä näkökannalta sisäinen viestintä on kuulunut oleellisesti osana henkilöstöhallinnon tehtäväkenttää, mutta nykyään se yleisesti liitetään osaksi ulkoista viestintää tai sille ollaan järjestetty organisaatiossa oma toimintonsa. Hän kertoo, että lähes jokaisessa organisaatiossa sisäisen viestinnän käytäntöönpano kuuluu linjaorganisaation tehtäviin. Tämän lisäksi sisäinen viestintä voidaan mieltää yhdeksi johtamistyökaluksi. Organisaation rakenteesta ja sen toimialasta riippuen tarve viestinnälle ja sen sisällölle voivat olla erilaisia. Kauhanen jatkaa, että laadukasta sisäistä viestintää voidaan pitää tietyissä organisaatioissa elinehtona menestykselle toiminnalle.

Juholin (1999, 101) avaa tarkemmin viestinnän asemaa organisaatiossa ja kertoo, että viestinnän parissa työskenteleviä tiedottajia saattaa olla sijoitettuna organisaation eri linjoihin tai prosesseihin, jolloin viestintää koordinoi esikuntaan tai hallintoon sijoittunut tiedottaja. Hänen mukaansa viestinnän sulauttaminen mahdollisimman hyvin osaksi käytännön toimintaa on havaintojen perusteella osoittautunut toimivaksi ratkaisuksi.

Åberg (1989, 180) luokittelee viestintäkanavat neljään eri ryhmään: *lähikanaviin*, *kaukokanaviin*, *suoraan keskinäisviestintään* ja *välitettyyn pienjoukkoviestintään*.

Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksittäistä henkilöä yksilölliseltä näkökannalta. Kaukokanavien tehtävänä on toimia viestinviejänä koko organisaatiolle. Suoralla keskinäisviestinnällä viitataan henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Välitetyssä pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnässä käytettäviä menetelmiä tiedon välittämiseen, rajaten vastaanottajaksi tietty kohdejoukko. Sisäisen viestinnän kanavien ja viestintämuotojen valinnassa vaikuttaa moni tekijä. Jokainen organisaatio on erilainen, jonka johdosta niitä valittaessa huomio kiinnittyy sisäisen viestinnän tarpeisiin. Åberg (1989, 180) ja Kauhanen (2010, 177) määrittelevät vaikuttaviksi tekijöiksi itse kohderyhmän, työpisteiden fyysisen sijainnin, nopeuden ja toimitusvarmuuden, viestien sisällöllisen muuttumattomuuden säilymisen, viestinnän ymmärrettävyyden kielelliseltä ja kulttuurilliselta näkökannalta, viestinnän merkitys organisaatiolle ja siihen kuuluville henkilöille, kustannukset sekä mahdollisuudet palautteenantoon.

Kauhasen (2010, 174) mielestä hyvin hoidetussa viestinnässä organisaatioon liittyvät asiat kerrotaan ensin omalle henkilöstölle, tai edes yhtäaikaisesti organisaation ulkopuolisille henkilöille kerrottaessa. Viestinnän sisällöstä riippuen asioista voidaan viestiä pelkästään sisäisiä kanavia pitkin tai yhteisessä linjassa ulkoisen viestinnän kanssa. Sisäinen viestintä linkittyy vahvaksi osaksi hyvän työilmapiirin luomista, joka puolestaan on kytköksissä motivaatioon ja asenteisiin työtä kohtaan. Nämä yhdessä vaikuttavat ulkoiseen viestintään ja asiakastyytyväisyyteen. Tämän johdosta laadukkaalla viestinnällä on suora vaikutus organisaation menestymisessä. Juholin (1999, 70) käyttää termiä *viestintätyytyväisyys* kuvailemaan organisaation yleistä tyytyväisyyttä tiedonsaantia ja vaikutusmahdollisuuksia kohtaan. Erityisesti vaikutusmahdollisuudet linkittyvät hänen mukaansa työtyytyväisyyteen, jonka perusteella niiden välille syntyy *korrelaatiota* eli riippuvuutta. Tähän vaikuttavat erityisen ratkaisevasti kasvokkain tapahtuva viestintä, esimiesten tapa viestiä sekä verkostojen toiminta henkilöiden välillä.

## 2.8 Ainutlaatuinen yksilö

Jokaisen työroolin takaa löytyy yksilö, individuaali, joka ihmisenä on uniikki ja ainutlaatuinen. Juuti (2006, 90) määrittelee persoonallisuuden organisoiduksi

kokonaisuudeksi, jonka tehtävä on säilyttää yksilön henkinen kiinteys ja luoda merkitys heidän olemassaololleen. Hautala ja Lämsä (2005, 43) ja Mullins (2002, 69) näkevät persoonallisuuden viittaavan ihmisen psykologisiin ominaisuuksiin, joiden mielletään pysyvän suhteellisen muuttumattomina ja jotka erottavat yksilön muista ihmisistä. Persoonallisuuden pohjalta pystytään myös ennustamaan yksilölle tyypillisiä käyttäytymismalleja.

Ihmisten persoonallisuuden sekä heidän osaamisensa ja työssä suoriutumisen selvittämiseksi käytetään henkilöarviointia. Muiksi käyttökohteiksi henkilöarvioinnille Hautala ja Lämsän (2005, 42) mukaan ovat henkilövalintojen tekeminen, henkilöstökehittäminen, uraohjaus erityisesti irtisanottujen kohdalla ja organisaatiomuutokset. Henkilöarvioinnissa käytetyt tutkimusmenetelmät auttavat selvittämään yksilön luonnetta, motivaatiota ja osaamista. Yksilöitä tutkitaan henkilöarvioinnissa myös heidän persoonallisuutensa piirteiden osalta, kuten huolettomuutta, hallitsevuutta, mukautuvuutta, sosiaalisuutta ja ulospäinsuuntautuneisuutta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita persoonallisuuksien pisteyttämistä eri mittareita käyttäen ja siten järjestää yksilöt paremmuusjärjestykseen, vaan henkilöarvioinnin ydintehtävä on antaa arvio työtehtävään soveltuvista persoonallisuuspiirteistä. Esimerkiksi esiintymis- ja puhetaitoja sisältävät työtehtävät edellyttävät työntekijältä ekstroverttiä ja sosiaalista persoonallisuutta.

### 2.8.1 Tunteet

Aiemmin organisaatioiden ja sen henkilöstön nähtiin toimivan rationaalisesti, johon tunteiden ei katsottu kuuluvan mukaan. Tunteet miellettiin irrelevanteiksi ja työyhteisön toiminnalle haitallisiksi, vaikka todellisuudessa ne ovat kiistatta yksi merkittävimmistä osa-alueista ihmisyyttä eikä niitä voida kuin nappia painamalla sammuttaa. Näennäisesti keskinäisen harmonian saavuttamiseksi useissa organisaatioissa tunteet jätetään edelleen kertomatta ja omaan arvoonsa, niiden pohjalta heräävien ristiriitojen tai erimielisyyksien välttämiseksi. Todellisuudessa puhumattomuus ja asioiden välttely johtavat negatiivisen ilmapiirin syntymiseen organisaatiossa, jonka johdosta ihmisten tunteet tulisi aina ottaa huomioon. Lähestymistapana ristiriitojen ja erimielisyyksien ratkomiseksi Hautala ja Lämsä (2005, 55) pitävät rakentavaa käsittelemistä ja yhdessä käytyjä keskusteluja. Vaikeista

asioista puhuminen ja niiden käsittely antaa todellisen harmonian lisäksi mahdollisuuden kehittää organisaatiota.

Tunneälyksi kutsutaan ihmissuhdetaitoa toimittaessa ympäristön kanssa, joka koostuu sosiaalisista, henkilökohtaisista ja tunteiden aspekteista. Hautala ja Lämsä (2005, 60–61) jakavat tunneälyn viideksi osa-alueeksi: *tunnetietoisuus, tunteiden hallinta, motivaation löytäminen, myötätunntoisuus ja ihmissuhteista huolehtiminen*. Tunnetietoisuus pohjautuu Sokrateen ”tunne itsesi” -ohjeeseen, johon kiteytyy tunnetietoisuuden perusajatus: olla tietoinen omien tuntemusten perimmäisestä syystä pohtimalla ja arvioimalla niitä tarkemmin, jota itsetuntemukseksi kutsutaan. Tunteiden hallinta merkitsee tunteiden aiheuttaman kuohumisen vastustamista, jotta yksilö ei ajautuisi äärimmäisten, ja erityisesti varaukseltaan negatiivisten, tunnetilojen valtaan.

Myönteisten tunteiden pohjalta syntyvä motivaatio sekä siitä kumpuava into ja itsevarmuus toimivat apukeinona negatiivisia tunteita herättävien tilanteiden ylitsepääsemisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Myötätunntoisuus pohjautuu Hautala ja Lämsän (2005, 61) mukaan itsetuntemuksesta ja mahdollistaa yksilön kyvyn ymmärtää muiden ihmisten mielialoja ja tunteita. Itsetuntemuksesta ja myötätunntoisuudesta muodostuu ihmissuhteiden huolehtimisessa vaadittavat taidot, jotka hyvin hoidettuna ilmenevät tunteiden näyttämisenä oikein ajoitettuna ja oikeassa kontekstissa. Moderni työelämä edellyttää työntekijöiltä tunneälyä, sillä jokaisessa työssä käydään vuorovaikutusta työyhteisön sekä mahdollisesti asiakkaiden kanssa.

## 2.8.2 Asenteet

Ihmiset tapaavat suhtautua asioihin jo etukäteen mielipiteidensä ja kokemusten pohjalta. Juuti (2006, 23) määrittelee tämän asenteeksi, joka hänen mukaansa on ”varsin pysyvä ja johdonmukainen” ajattelumalli tiettyjen kohteiden suhtautumiseen, joka muodostuu yksilön kokemusten pohjalta henkiseksi valmiustilaksi, ohjaten yksilön käyttäytymistä dynaamisesti. Kokemukset ovat merkintöjä ihmismielen kokemista asioista ja tuntemuksista, jonka johdosta asenteet ovat melko pysyviä ja siten hitaasti muuttuvia. Asenteet ikään kuin asettuisivat motivaation ja arvojen välimaastoon vaikuttavuutensa osalta. Tietty tapa reagoida eri asioita kohtaan kuvastaa erinomaisesti, kuinka asenteet

ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja lopulta tekevät käyttäytymisestä pysyvää. Åberg (2006, 22) ja Juuti (2006, 23) näkevät asenteiden olevan tunteenomaisia ja vaikuttavan ihmisten tapaan reagoida eri asioita kohtaan, kuten esimerkiksi kielteisinä tunteina epämiellyttävänä pidettyjä asioita kohtaan.

Juuti (2006, 24) katsoo asenteiden muodostuvan kolmen komponentin pohjalta.

*Affektiivinen komponentti* koostuu yksilön tunteista tiettyä kohdetta kohtaan, perustuen siitä tehtyihin arvioihin ja jotka yleisimmin ilmenevät asenteina puolesta tai vastaan.

*Kognitiivinen komponentti* koskee yksilön tiettyyn kohteeseen liittyvää tietoa, joka perustuu kokemuksiin tai ennalta omaksuttuun tietoon ja kutsutaankin yleensä mielipiteeksi.

*Toimintavalmius* on affektiivisen ja kognitiivisen komponentin pohjalta määräytyvä aikomus yksilön käyttäytymiselle tietyssä tilanteessa. Ihmiset luonnollisesti pyrkivät saavuttamaan tasapainon näiden komponenttien välille. Vaikka organisaatio pitkälti määrittelee yksilön tehtävät ja vastuut organisaatiossa, se ei voi päättää yksilön asenteista työtään kohtaan. Sen sijaan organisaatio voi vaikuttaa yksilön asenteiden muuttamisessa tarjoamalla uusia näkökulmia ja lähestymistapoja.

Dissonanssiksi kutsutaan epätasapainotilaa asennekomponenttien ja käyttäytymisen välillä, joka aiheuttaa yksilössä kielteisiä tunteita. Yksilöt tavoittelevat sisäistä yhdenmukaisuutta eli tasapainoa mielikuviansa rakenteesta, joten he pyrkivät kaikin mahdollisin tavoin välttämään dissonanssia aiheuttavia kohteita. Dissonanssia syntyy esimerkiksi uusissa ja odottamattomissa tilanteissa tai mukavuusalueelta poistumisessa. Juuti (2006, 25) pitää yksilön keinoina dissonanssin vähentämiseksi dissonanssia aiheuttavan tiedon torjumista tai omien käyttäytymistapojen muuttamista. Hän huomauttaa, että käyttäytymistapojen muuttaminen on hidas prosessi ja voi osaltaan vaikuttaa yksilön muihin käyttäytymistapoihin kielteisesti. Yksityiselämässä dissonanssin vähentäminen tai jopa kokonaan poistaminen tapahtuu helposti, sillä yksilö voi halutessaan sulkea dissonanssia aiheuttavat asiat pois näköpiiristä, kun taas työelämässä yksilö joutuu väistämättä kohtaamaan dissonanssia. Sen johdosta tulisikin tarkastella, miten yksilön käyttäytymistapoja pystyttäisiin muuttamaan sujuvasti organisaation tuella.

### 2.8.3 Motivaatio

Ihminen käyttää suurimman osan elämästään työteon parissa. Asiaa tarkastellessa herääkin kysymys, että mikä todella saa ihmiset tekemään päivästä toiseen samoja työtehtäviä. Työmotivaatio käsitteenä kuvastaa yksilön suhtautumista työtään kohtaan ja työkäyttäytymiseen liittyvää tahtotilaa. Hautala ja Lämsä (2005, 80–81) näkevät työmotivaatiolla olevan neljä ulottuvuutta: suunta, muoto, kesto ja voimakkuus. *Suunta* kuvastaa yksilön käyttäytymistä työssään hänen asettamaa tavoitetta kohti. *Muoto* liittyy yksilön sisäiseen vireystilaan, joka mielletään abstraktina käsitteenä. *Työmotivaatio* eri työtehtäviä kohtaan voi olla kestoiltaan eri pituista, vaihdellen hetkittäisestä motivaatiosta vuosia kestävään syvään motivaatioon. Työmotivaation kestoon vaikuttaa oleellisesti *voimakkuus*, joka kertoo yksilön tahtotilasta tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hautala ja Lämsä (2005, 81) jakavat työmotivaation sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisesti tärkeinä pitämiä psykologisia tarpeita ja arvoja, kuten intohimonaan pitämien asioiden parissa työskenteleminen. Ulkoinen motivaatio liittyy yksilön ulkopuolisiin tekijöihin, joita hän kokee saavan tietynlaisen käyttäytymisen johdosta, esimerkiksi rahapalkkion hyvästä työsuorituksesta. Motivaatiot voidaan jakaa vielä kahteen pääryhmään: yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Yleismotivaatiolla pyritään vakiinnuttamaan tietyt käytösmallit pysyviksi suunnan ja vireyden lisäksi. Tilannemotivaatiossa sekä sisäiset että ulkoiset motivaattorit muodostavat ryppään motiiveja tavoitteeseen tähtäävälle toiminnalle.

### 2.8.4 Sitoutuminen

Käsitteenä sitoutuminen tarkastelee Hautala ja Lämsän (2005, 92) mukaan yksilön ja hänen tekemänsä työn suhdetta, sekä niiden välille muodostuvaa psykologista kytköstä. Työelämässä sitoutuminen merkitsee tuntemuksia työn mielekkyyteen liittyen: töihin tuleminen koetaan mieluisana, työhön suhtaudutaan vastuullisesti sekä työn ja työyhteisön kehittämiseen halutaan osallistua. Sitoutuneen ihmisen työnteko on tehokasta ja tuloksellista. Äärimmillään sitoutuminen ilmenee palavana haluna ja sisäisenä intona työtä kohtaan. Sitoutumiseen liittyy yksilön käyttäytyminen työyhteisössä ja hänen asenteensa

työtä kohtaan. Åberg (2006, 30) korostaa sitoutumisen merkitystä itseohjautumisessa ja näkee sitoutuneen työntekijän pystyvän työskentelemään itsenäisesti.

Hautala ja Lämsä (2005, 92) erottelevat sitoutumisen piirteet sitoutumisen kohteeseen, luonteeseen ja voimakkuuteen. Kohde määrittää, mihin yksilö on sitoutunut. Sitoutumista esiintyy eri asioita kohtaan organisaatiossa, kuten ammattia, työtehtäviä, kollegoita, työprojekteja tai itse organisaatiota kohtaan. Ammattiin liittyvä arvoperusta ja ammattitaito tai asiantuntijuus vaikuttavat siihen, kuinka todennäköisesti yksilö sitoutuu ammattiaan kohtaan organisaatioon sitoutumisen sijasta. Hautala ja Lämsä (2005, 93–94) kertovat sitoutumisen luonteen ilmenevän kolmella eri tavalla: *jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa* yksilö tahtoo tehdä töitä jatkuvasti ja mieltää sen tekemättömyyttä paremmaksi vaihtoehdoksi, *normatiivisessa sitoutumisessa* yksilön sitoutuminen työtä kohtaan tapahtuu sisäistettyjen normien sekä sääntöjen ja ohjeiden mukaisesti, *tunneperäisessä sitoutumisessa* yksilön sitoutuminen perustuu hänen kokemaansa tunteeseen olevansa arvokas ja tärkeä osa työyhteisöä.

Sitoutumisen voimakkuus määräytyy Hautala ja Lämsän (2005, 95) mukaan tarkastelemalla sitoutumisen palkkio- ja luottamusperusteisuutta. Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa yksilön ainut vaihtoehto on kyseisen työn tekeminen, jolloin hän ei koe korkeaa perusteisuutta sitoutumiselleen. Välineellinen sitoutuminen pohjautuu korkeaan palkkioperusteisuuteen eli palkkaan tai muihin materiaan. Luottamusperusteinen sitoutuminen liittyy yksilön tunteisiin ja moraaliin, joita ovat velvollisuuden sekä vastuullisuuden tunteet omaa työtä ja organisaation toimintaa kohtaan.

Åberg (2006, 30) erottelee sitoutumisen lyhyen ja pitkän aikavälin sitoutumiseen. Lyhyen aikavälin sitoutuminen liittyy yksilön sen hetkisiin tuntemuksiin työarjessa, kuten millaiseksi hän olonsa tuntee ja paljonko hän tahtoo panostaa työhönsä. Konkreettiset seikat, esimerkiksi työn sekä työympäristön mieltäminen mielekkääksi tai mahdollisuudet osallistua työn suunnitteluun, vaikuttavat lyhyen aikavälin sitoutumisessa. Pitkän aikavälin sitoutuminen puolestaan nähdään yksilön myönteisenä suhtautumisena ja tärkeyden osoittamisena organisaation visiota ja tavoitteita kohtaan. Organisaation osoittama luottamus ja usko yksilöä kohtaan syventävät sitoutumisen tasoa. Lisäksi yksilön kokemat

kasvumahdollisuudet ihmisenä ja asiantuntijana sekä tilaisuudet osoittaa kyvykkyyttään toimivat myös pitkän aikavälin sitouttajana.

### 2.8.5 Yksilöiden muodostamat ryhmät ja tiimit

Ryhmäksi katsotaan vähintään kahden henkilön toimintaa kohti yhteisiä päämääriä, perustuen vuorovaikutukseen. Hautala ja Lämsä (2005, 104) katsovat ryhmään kuuluvien yksilöiden olevan keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisistaan ja ryhmän toiminnan rakentuvan ohjaavien sääntöjen ja normien pohjalta. Vuorovaikutussuhteet aikaansaavat toiminnan tapahtumisen ryhmissä, samalla ylläpitäen toimintaa. Ihmisjoukosta ryhmät eroavat siten, että yksilöt tiedostavat kuuluvansa ryhmään ja he asemoituvat ryhmän sisällä omiin rooleihin, asettaen toisiaan kohtaan odotuksia. Lisäksi ryhmät muodostavat oman yhteisen identiteetin kertomaan sen jäsenille sekä ympäristölle ryhmän olemassaolon tarkoituksesta. Åbergin (2006, 34) mukaan normit ovat ryhmän yhteisiä sopimuksia siitä, miten eri tilanteissa tulisi käyttäytyä. Sanktioidut säännöt ohjaavat ryhmää toimimaan normien mukaisesti: ryhmän jäsen palkitaan hänen toimiessaan normien mukaisesti, kun taas normien rikkomisesta seuraa rangaistus.

Ryhmäroolit ovat ennalta määriteltäviä, ryhmän jäsenten keskuudessa jakautuvia asetelmia, jotka ohjaavat heitä toimimaan ryhmässä tietyllä tavoin. Hautala ja Lämsä (2005, 116) yksinkertaistavat rooleihin liittyvää määritelmää hyödyntämällä dramaturgista lähestymistapaa, joka rinnastaa ryhmäroolit näyttelemiseen: ryhmänvetäjänä toimiva yksilö asettuu toimimaan ryhmässä roolilta odotetulla tavalla, samoin kuin näyttelijä muuntautuu näytelmässä esittämäkseen roolihahmoksi. Vaikka ryhmäroolien kohtaamat tilanteet olisivatkin luonteeltaan samankaltaisia ja toistuvia, roolisuoritukset ovat aina yksilön tulkintoja omasta roolistaan. Esimerkiksi kokouksen puheenjohtajien tavat toimia standardoitujen kokoustekniikoiden mukaisesti poikkeavat toisistaan, sillä yksilöt tulkitsevat rooliaan omalla tyylillään. Näytelmän tavoin, myös ryhmätilanteissa roolien merkitys tarkentuu ja roolit asemoituvat keskenään suhteessa muihin rooleihin.

Tehokkaan toiminnan ja ryhmädynamiikan aikaansaamiseksi ryhmähengen tarve korostuu. Åberg (2006, 37) määrittelee ryhmähengen olevan ryhmään kuuluvien ihmisten tunnetila ryhmän ykseydestä. Ryhmähenki perustuu ryhmän jäsenten kokemiin tunteisiin,



joten se on suhteellista eri tilanteista riippuen. Työnilo vaikuttaa oleellisesti ryhmähenkeen ja ryhmän jäsenten vireyteen: ilman työniloa ryhmähenki ja työmotivaatio heikkenevät. Piili (2006, 63) katsoo kiinteiden, ryhmähenkisten ja yhteisiä tavoitteita kohti pyrkivien ryhmien olevan hyväksi organisaatiolle.

Synergialla tarkoitetaan ryhmädynaamista ilmiötä, jossa ryhmän jäsenet täydentävät toinen toistaan osaamisellaan. Åberg (2006, 38) katsoo synergian liittyvän piiloisen tiedon ja osaamisen pintaan nousuun liittyvien ryhmävoimavarojen käyttöön, jotka tehostavat ryhmän toimintaa. Synergian johdosta ryhmään syntyy uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja toiminnalle. Esimiehellä on usein ratkaiseva rooli synergian muodostumiseksi ryhmän jäsenten välille. Synergiaa voidaan sen perusteella pitää suurempana ilmiönä kuin ryhmähenkeä.

## 2.9 Ulottuvuudet ihmisten johtamisessa

Johtaminen mielletään usealla eri tavalla. Yleisesti johtamisella tarkoitetaan organisaation toimintastrategioiden käytäntöönpanoa ja valvomista. Perinteisesti johdon vastuulle on katsottu kuuluvan toiminnan suunnitteleminen, organisointi, käytäntöönpano ja toiminnan seuranta. Juuti (2006, 160) katsoo johtamisen olevan määriteltävissä usealta eri näkökulmalta: johtaminen voidaan nähdä sosiaalisena roolina, se voi olla osana sosiaalista rakennetta tai ryhmän sosiaalista prosessia, sitä voidaan pitää valtasuhteena ja vaikutustapana sekä se voi toimia ilmiönä rakentamassa merkityksiä ja tarinana luomassa mielikuvia toiminnalle. Johtaminen voidaan nähdä myös organisaation symbolisena toimintona tai organisaatiokulttuurin luomana ilmiönä. Eri määritelmiä yhdistää kuitenkin se, että johtaminen mielletään vuorovaikutusprosessiksi, jonka tavoitteena on ohjata ryhmän toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Åberg (2006, 63) mieltää johtamiseen liittyvän aina voimavarojen suuntaamista ja suunnan näyttämistä. Johtamisessa korostuu erityisesti vastuu, sillä johtaja on vastuussa muille delegoimiensa tehtävien toteutumisesta. Johtamiseen kohdistuvat korkeat odotukset luovat painetta suoriutumiselle, jonka takia johtajien tulisi käyttää valtaansa vastuullisesti.

Johtamista voidaan katsoa tapahtuvan kahdesta eri näkökulmasta. Käytännön toimintaan ja asioihin kohdistuvaa järjestelemistä kutsutaan asioiden johtamiseksi (*Management*),

jonka toimenkuvaan liittyy erilaisia suunnittelutekniikoita, toiminnan analyysijä ja mittareita. Asioiden johtamiseen liittyvät johtamisjärjestelmät näkevät organisaation eri osa-alueista koostuvana järjestelmänä, jossa sen osa-alueet ovat toisiinsa vaikutuksissa ja joita pystytään johtamisella ohjaamaan. Organisaatiot vuorovaikuttavat ympäristönsä kanssa, jonka johdosta Åberg (2006, 65) pitää organisaatioiden kykyjä huomioida ulkoista ympäristöä ja mukautumista sen asettamiin ehtoihin tärkeinä. Johtamisjärjestelmiin kohdistuu myös edellytyksiä yhdessä laadittujen menettelytapojen käytöstä.

Ihmisten johtaminen (*Leadership*) on valta- ja arvolatautunutta, ihmisten välistä vaikuttamista vastuullisesti, jossa yksilö pyrkii aikaansaamaan muiden yksilöiden keskuudessa ymmärrystä ja hyväksymistä tehtävien kohteisiin ja tekotapoihin liittyen. Päämääränä ihmisten johtamisessa on saada yhteisö saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Ihmisten johtamisen toimenkuva kohdistuu toisten ihmisten vaikuttamiseen, joka tapahtuu Hautala ja Lämsän (2005, 206–207) mukaan prosessinomaisesti. Rationaalisuuteen perustuvan asioiden johtamisen sijaan ihmisten johtaminen painottuu toiminnan abstraktisuuteen, joka pitkälti ilmenee ihmissuhteiden ympärille rakentuvasta toimenkuvasta.

Keskeisenä osatekijänä johtamisessa pidetään valtaa, joka käsitteenä saatetaan mieltää tunnelatautuneena käsityksenä vallan likaisuudesta. On täysin tarkastelijasta riippuvaa millaiseksi mieltää vallan, minkä takia Borgman ja Packalénin (2000, 94–95) mielestä tulisi enemmän kysyä, että ”kuka, miten ja minkälaisiin tarkoituksiin” valtaa aiotaan käyttää. Esimerkiksi julkishallinnolliset virkamiehet tai lääkärit käyttävät auktoriteettista asiantuntijavaltaa. Vastuuasemassa olevan johtajan tai esimiehen täytyy osata käyttää valtaansa suunnatakseen kaikki saatavilla olevat resurssit toimimaan yhdenmukaisesti kohti asetettua päämäärää. Johtajan ollessa käyttämättä valtaansa ja jättäen avoimet tilanteet ratkaisematta, voi joku toinen ottaa vallan käyttöönsä paikatakseen epämääräisen tilanteen. Johtajan luopuessa vallasta ja jonkun muun tehdessä päätökset hänen puolestaan, toiminnan suunta ja tulokset saattavat olla sattumanvaraisia ja mielivaltaisia.

Johtamista voidaan pitää roolina, jonka vastuulla katsotaan olevan päämäärähakuisen toiminnan edesauttaminen. Johtajan roolin voidaan nähdä vaikuttavan muiden käyttäytymiseen, järjestäytymiseen, viestintään ja hierarkkiseen asemaan. Johtamiselta

edellytetään ihmisyyden rationaalisten ja abstraktien elementtien huomioimista. Ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat työssään struktuureja, sekä tunnetta järkeviltä kuulostavista tavoitteista, jotka mielletään olevan saavutettavissa. Lisäksi ihmiset kaipaavat hyväksytyksi tulemisen tunnetta, että heitä arvostetaan ja kunnioitetaan. Juuti (2006, 161) katsoo, että menestyvä esimies pystyy yhdistämään ihmisten tunteiden abstraktisuuden suoritussuuntaisen toiminnan rationaalisuuteen. Liiallinen painotus asiajohtamisen ja ihmisjohtamisen välillä saattaa koitua esimiehelle ongelmaksi.

Johtajan työtehtävät koostuvat pääasiallisesti suullisesta viestinnästä toimintaan liittyvissä tilanteissa, jota johtaja harjoittaa Juutin (2006, 161–162) mukaan keskusteluina työryhmien jäsenien, organisaation ulkopuolisten tahojen ja johtoryhmien kanssa. Johtajien käyttämä viestintä keskittyy operatiivisessa toiminnassa ilmenevien ongelmien ratkaisemiseen. Tavoitteiden saavuttamisen lisäksi johtajan työhön kuuluu aikaansaada muutoksia organisaatiossa, päättää asioista ja hyödyntää yksilöiden henkilökohtaisia päämääriä hyödyntämään organisaation toimintaa.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan ihmisten johtamista eri ulottuvuuksista.

Tarkasteltavaksi nousevat johtajan itsensä johtaminen, josta käytetään englanninkielistä termiä *self management* sekä esimiestyössä ja johtamisessa tarvittava ihmisten johtamisen taito, jottei organisaation pyrkimykset eivät jäisi vain pyrkimyksiksi ja asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa koko henkilöstön yhteisen panoksen voimin. Ihmisten johtamista tarkastellaan seuraavassa alaluvussa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jonka toimenkuvaan liittyy henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Lisäksi tarkastelun kohteeksi nousee henkilöstövoimavarojen rooli osana strategiatyötä, jota myös henkilöstöstrategiaksi kutsutaan. Strategiajohtamisen vastuu kohdistuu ylimmälle johdolle, jonka tehtävänä on suunnitella ja kehittää toimintaa pitkän aikavälin strategioilla.

## **2.10 Henkilöstövoimavarat osana strategiajohtamista**

Hierarkkiselta näkökulmalta katsottuna strateginen johtaminen kuuluu ylimmän johdon toimenkuvaan. Vuorinen (2014, 15) kertoo strategisen johtamisen olevan toimintaa, jonka päämääränä on saada menestystä aikaiseksi pitkällä aikavälillä. Operatiivisen toiminnan

liittyessä arkipäiväiseen toimintaan, kun taas strateginen johtaminen keskittyy tarkastelemaan asioita vuosiksi eteenpäin. Hyvänä muistisääntönä voidaan pitää, että alle vuoden aikavälillä tapahtuvat asiat kuuluvat operatiivisen toiminnan vastuulle ja puolestaan yli vuoden strategiseen toimintaan. Strategiajohtamisella määritellään organisaatiolle polku, jota pitkin se kulkee tulevien vuosien aikana.

Sumkin ja Tuomi (2010, 25) katsovat strategian pääasiallisena tavoitteena olevan organisaation vision toteuttamisen, eli keinon saavuttaa organisaation asettama näkemys halutusta päämäärästä. Strategia on kokonaisvaltainen, dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä toimintamalli. Perusta strategialle koostuu Sumkin ja Tuomin (2010, 28) mukaan ”*arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosaamisesta*”. Sen tarkoitus on kertoa organisaatiolle käytännönläheisesti sen olemassaolosta, toimintaan liittyvistä periaatteista ja strategian toteuttamiseksi vaadittavasta osaamisesta. Strategiatyöllä hahmotellaan tulevaisuudenkulkua ja lopputulemaa usealta eri näkökulmalta, joita kutsutaan skenaarioiksi. Visio luodaan skenaarioiden avulla, joiden pohjalta määräytyy tarina tai mielikuva toivotulle tulevaisuudelle.

Strategian toteuttamista käytännön toiminnassa kutsutaan strategiaprosessiksi, jonka aikana luetellaan strategiaan liittyvät osat, määritellään kokonaisstrategia ja lopuksi jalkautetaan strategia jokaiselle tasolle organisaatiossa. Strategiaprosessissa koko organisaation henkilöstö, työntekijöistä aina johtoon saakka, on mukana laaditun strategian toteuttamisessa. Strategiaproessiin liittyy aikatauluttamista ja suunnittelua yhteistoiminnalle ja toimintatavoille, joka huolellisesti hoidettuna näyttäytyy oppimisprosessina koko organisaatiolle. Sumkin ja Tuomi (2010, 30) kertovat organisaation toiminnan kokonaisuudessaan olevan strategiaproessin aikana vertauskuvallisesti ”suurennuslasin alla”. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu strategiaproessi antaa jokaiselle mahdollisuuden päästä arkisessa työnteossään uudistamaan ja toteuttamaan strategiaa.

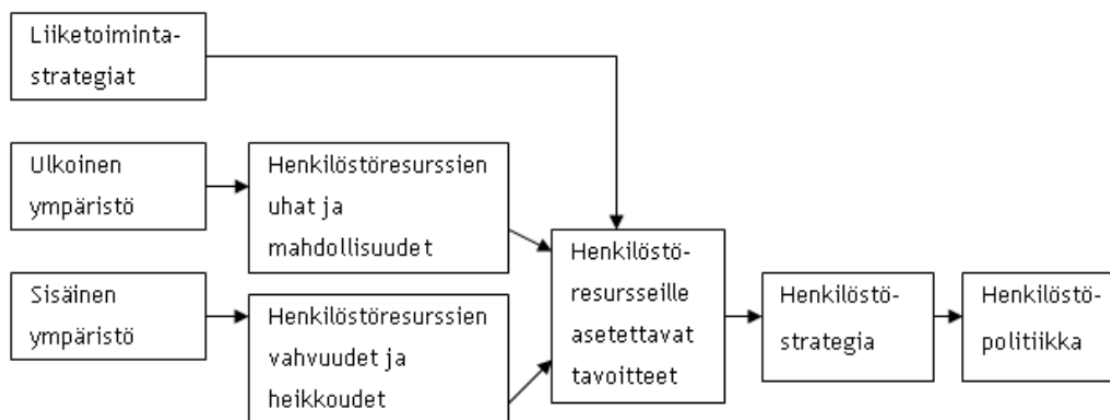
Tavanomaisesti strategiatyö ollaan nähty ainoastaan johdon vastuulla, vaikka todellisuudessa strategian tekemät muutokset kohdistuvat enemmän työntekijöihin kuin itse johtoon. Strategiaproessi alkaa suunnittelutyöllä, jonka tuloksena saadaan määriteltyä linjaukset strategialle. Sumkin ja Tuomi (2010, 30–31) ovat sitä mieltä, että

johdon suunnitteluvaiheessa tekemistä linjauksista huolimatta koko organisaation pitäisi osallistua strategian työstämiseen. Henkilöstöltä ja erityisesti johdolta vaaditaan sitoutumista, motivaatiota sekä tahtotilaa oppia uutta ja muuttaa asioita. Strategian toteuttamisessa organisaatiolta vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja uusien toimintatapojen harjoittelua, sillä strategia tapahtuu pitkällä aikavälillä tai ne voivat joissain tapauksissa olla pysyviä.

Strategia jakautuvat Viitalan (2013, 50) mukaan kolmeen eri tasoon. Organisaatiostrategia kertoo, mihin suuntaan organisaatio kokonaisuudessaan haluaa suunnata ja millaisessa toiminnassa se haluaa olla mukana. Toimintastrategiassa tehdään linjaukset, joilla organisaatio lähtee toteuttamaan asetettuja tavoitteita ja menestyy valitsemassaan toimintaympäristössä. Operatiivisia strategioita käytetään keinoina toimintastrategian toteuttamiselle, joita ovat muun muassa tutkimus- ja kehittämisstrategia, tuotantostrategia, markkinointistrategia ja henkilöstöstrategia. Jatkuvasti liikkeessä oleva ja muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa organisaatioon ja sen toimintaan, jonka johdosta strategiassa laadittu visio muuttuu sen mukana. Strategialta ja strategiselta suunnittelulta odotetaan joustavuutta, jotta ne pystyisivät mukautumaan muuttuvaan visioon. Strategisten suunnitelmien nähdään pysyvän lähes muuttumattomana monien vuosien ajan.

Henkilöstö mielletään yhtenä tärkeimmistä näkökulmista operatiivisille strategioille. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan kokonaisstrategiaan kuuluvaa suunnitelmaa henkilöstövoimavarojen pitkän aikavälin johtamisesta. Österberg (2009, 23) kertoo henkilöstöstrategian arvioivan henkilöstövoimavarojen nykytilaa, tulevia tarpeita henkilöstön laatua ja määrää koskien, keinoja toteuttaa arviointivaiheessa todetut tarpeet ja kykyä varmistaa edellytykset toteuttaa henkilöstöstrategia. Viitalan (2013, 50–51) mukaan henkilöstöstrategiassa päätetään kolmeksi vuodeksi kerrallaan päälinjaukset toiminnan käynnistämiseksi ja periaatteet henkilöstöstrategian kehittämiseksi. Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa ovat tavoitteiden määrittely ja arviointi, rekrytointi, osaamisen kehittäminen, motivointi ja sitouttaminen, palkitseminen, johtamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi. Usein organisaatiot laativat myös strategiset suunnitelmat yhteiskuntavastuun kantamiseksi työyhteisön osalta ja erilaisuuden johtamiselle.

Kauhanen (2010, 22) kuvaa henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua prosessiksi, jossa henkilöstövoimavaroille asetetaan tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteisiin pääsemiseksi ja luodaan henkilöstöpolitiikka, joka ulottuu henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin. Henkilöstöstrategiaa lyhyemmälle aikavälille kohdistuvaan henkilöstöpolitiikkaan kuuluvat Österbergin (2009, 23) mukaan rekrytointi-, tiedotus-, palkka- ja kehittämissäpolitiikat. Henkilöstöpolitiikan tehtävänä on määrätä käytänteet, joilla henkilöstötyötä tehdään.



Kuvio 1. Vanhala, Laukkanen ja Koskisen henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelun malli (Kauhanen 2010, 22).

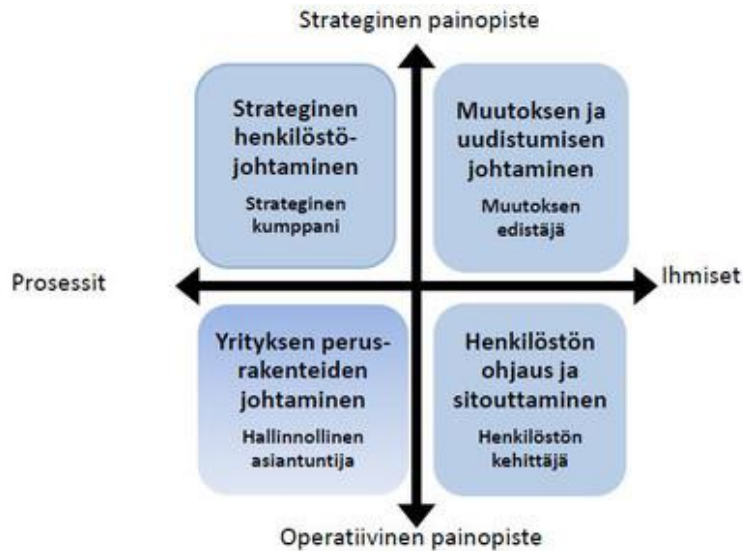
Henkilöstöstrategian ulkoista ympäristöä pyritään kartoittamaan mahdollisimman laajasti, jotta suunnittelutyössä saataisiin selville organisaation ulkopuolelta kantautuvia uhkia ja mahdollisuuksia. Näitä ovat Kauhasen (2010, 23) mukaan esimerkiksi taloussuhdanteet, lainsäädäntö, poliittinen ilmapiiri, teknologia, väestörakenne, yhteiskunnan arvot, työmarkkinat, toimiala ja kulttuuri sen ympärillä, eri sidosryhmät ja itse toimintakenttä. Sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan sekä henkilöstöön viittaavia ominaisuuksia, että organisatorisia tekijöitä. Henkilöstövoimavarojen heikkouksien ja vahvuuksien selvittämisessä tarkastelu kohdistuu Kauhasen (2010, 25) mukaan henkilöstön rakenne, taito- ja tietotaso, työhön ja elämään kohdistuvat asenteet, kehittymiskyky, suoritustaso ja tuottavuus, yhteistyökyky ja -halut, työtyytyväisyys sekä sitoutuneisuus. Henkilöstöstrategiaan vaikuttavia organisatorisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation koko, rakenne, kulttuuri ja käytössä oleva teknologia.

Voimavaralähtöinen ajattelu viittaa tunnistamaan ja luomaan sisäisiä voimavaroja, joiden avulla organisaatio pyrkii strategisesti etenemään toimintaympäristössään. Pelkkä ulkoisen ympäristön analysointi ei riitä muodostamaan hyvää toimintastrategiaa, sillä sisäiset voimavarat takaavat strategian menestyksen. Viitala (2013, 55) pitää henkilöstöstrategian näkökulmasta tärkeinä sisäisinä voimavaroina strategista kyvykkyyttä ja osaamista siihen liittyen. Kyvykkyydet muodostuvat osaamisen pohjalta ja ne tuovat organisaatiolle kilpailuetua. Henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys kasvaa organisaation kyvykkyyden kohdalla, mikä korostaa henkilöstövoimavarojen ”pehmeää” näkökulmaa. Osaamista voi syntyä ainoastaan pitkäjänteisellä sitouttamisella ja kehittämisellä.

## **2.11 Henkilöstöjohtaminen operatiivisessa toiminnassa**

Henkilöstöjohtamisen vastuualue kohdistuu organisaation henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jossa yhdistyvät asioiden ja ihmisten johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu sarjasta aktiviteetteja, jotka muodostavat yhteisymmärryksen työntekijöiden ja organisaation välille palvelussuhteeseen liittyvistä ehdoista, turvaten niiden yksimielisen toteutumisen käytännössä. Viitala (2013, 24) määrittelee nämä aktiviteetit eli henkilöstöjohtamisen osa-alueet henkilöstösuunnitteluun, osaamisen hankintaan ja sen kehittämiseen, perehdyttämiseen, työsuorituksen seurantaan ja palkitsemiseen, työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, yhteistoimintaan liittyvien henkilöstövoimavarojen uudelleenmäärittelyyn sekä päivittäiseen johtamiseen.

Kauhanen (2010, 16) pitää henkilöstöjohtamisen perimmäisiä tavoitteita selkeinä: hänen mukaansa jokaisen organisaation tulisi pystyä houkutella potentiaalisina pitämiään työnhakijoita hakeutumaan organisaation palvelukseen, sitouttaa heidät organisaatioon luomalla puitteet menestyksekkäälle työnteolle, kannustaa ja motivoida heitä, palkita työssään hyvin suoriutuneet, kehittää heitä työntekijöinä, huolehtia heidän työkykyisyydestä ja siten varmistaa hyvien työsuoritusten jatkuvuus joka tilanteessa sekä edistää urakehitystä.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (Ulrich 1997, 47).

Tuloksen ja lisäarvon aikaansaamiseksi henkilöstöammattilaisten täytyy ensiksi määritellä tavoitteet toiminnalleen, varsinaiseen tehtävään keskittymisen sijasta. Vasta sen jälkeen voidaan siirtyä määrittelemään toimintakumppaneiden rooleja ja tehtäviä. Ulrich (1997, 46-48) jakaa henkilöstöjohtamisen neljään keskeiseen rooliin, jotka henkilöstöammattilaisten tulee täyttää toimintakumppanina toimimiseksi. Hänen luomassa nelikentässä rooleja tarkastellaan kahdesta eri ulottuvuudesta, jotka kuvastavat henkilöstöjohtamisen *tehtäviä* ja *painopistealueita*. Vaaka-akseliin sijoittuvat *tehtävät* ulottuvat ihmisten johtamisesta henkilöstöprosesseihin, joihin lukeutuvat henkilöstöjohtamisessa käytetyt järjestelmät ja työkalut. Pystyakseli kuvastaa *painopistealueita*, jotka jakautuvat pitkän tähtäimen strategisesta painopisteestä lyhyen tähtäimen operatiiviseen painopisteeseen. Ulrich korostaakin henkilöstöammattilaisten tarvetta pystyä toimimaan jokaisessa eri ulottuvuudessa.

Akselien pohjalta muodostuvat Ulrichin (1997) mukaan henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä roolia: organisaation perusrakenteiden johtaminen, strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, muutoksen ja uudistumisen johtaminen sekä henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. Näiden roolien paremmin ymmärtämiseksi Ulrich kehottaa tarkastelemaan rooliin liittyviä tavoitteita, tehtäviä ja siinä tyypillisesti käytettäviä nimikkeitä.





Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Guestin malli (Viitala 2013, 36).

David Guestin luomassa henkilöstövoimavarojen johtamisen mallissa osoitetaan, kuinka organisaation ja yksilön suoritusta pystytään tehostamaan edistyneiden sekä yhteensovitettujen henkilöstötoimintojen avulla. Guestin mallissa kuvataan eri tasoilla ilmeneviä tuloksia ja vaikutuksia, joita hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan aikaiseksi. Mallin mukaan henkilöstöjohtamisen täytyy toimia johdonmukaisesti toimintastrategian kanssa ja huomioida toiminnassaan organisaation strategisia linjauksia. Lisäksi henkilöstöjohtamisesta tulisi muodostua eheä kokonaisuus, jossa vallitsee keskinäinen harmonia eri HR-toimintojen välillä. Viitalan (2013, 36–37) mallista tekemän tulkinnan mukaan motivointi työsuoritusten parantamiseksi palkitsemisen avulla edellyttää, että työkokonaisuus sisältää mahdollisuudet asettaa tavoitteita sekä arvioida ja mitata työtuloksia. Hyvän ja onnistuneen henkilöstöjohtamisen tuloksia ovat sitoutuminen, laadukas toiminta ja henkilöstövoimavarojen joustavuus. Yksilön kohdalla onnistumiset ilmenevät sitoutumishalukkuutena, motivaation kasvuna, yhteistyökykyinä ja -haluina sekä toimintaan osallistumisena. Organisaation toiminnassa onnistumisen tulokset näkyvät tuottavuuden kasvuna, korkealaatuisena toimintana tai tuotantona, sekä innovaatioiden ja luovuuden kehittymisenä.

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa Viitala (2013, 41) kertoo tieteellisen keskustelun jakautuvan *kovan HRM:n* sekä *pehmeän HRM:n* näkökulmiin. Resurssiluonteinen ja lähestymistavaltaan rationaalinen kova HRM näkee henkilöstön osana muita organisaation resursseja, korostaen henkilöstöstrategian ja

toimintastrategian tiukkaa sidettä. Keskeisiä tarkastelun kohteita ovat kustannus- ja tehokkuusnäkökulmat. Henkilöstötoiminnot nähdään olevan avainasemassa laadittaessa toimintastrategian mukaisia järjestelmiä rekrytoinnille, palkitsemiselle sekä kehittämiselle. Kova HRM mieltää ihmisten ohjautuvan toimimaan kohti organisaation asettamia tavoitteita, kun apuna käytetään kannustimia ja kontrollimekanismeja.

Sen sijaan pehmeä HRM lähestyy asiaa inhimillisyyttä painottaen ja näkee henkilöstön olevan kustannustekijän sijasta voimavara. Pehmeä HRM pitää sitoutunutta, hyvinvoivaa ja työnsä osaavaa henkilöstöä oleellisena tekijänä menestyvälle ja tuloksekkaalle toiminnalle sekä näkee henkilöstön toimivan lähteenä kilpailuedulle. Tärkeitä аспектеja pehmeässä HRM:ssä ovat sitouttamista tukevat käytäntöjen kehittäminen, yhteistyö sekä jatkuva kehittyminen. Viitala (2013, 41) pitää henkilöstöä sitouttavina käytäntöinä esimerkiksi käytäntöjä avoimen vuoropuhelun tukemiseksi, tiimityötä, hyvää esimiestyötä ja tehokasta osaamisen kehittämistä. Pehmeä HRM mieltää itseään vapaasti toteuttavan ja vaikuttamiseen osallistetun henkilöstön ponnistelevan tarmokkaimmin kohti organisaation asettamia tavoitteita.

## 2.12 Ihmiskeskeinen esimiestyö ja johtaminen

Ihmisten johtamista tapahtuu kaikissa johtamisen tasoissa, aina lähiesimiehistä ylimpään johtoon saakka. Organisaation menestyminen edellyttää tehokasta ihmisten johtamista, jonka arvioimiseksi Hautala ja Lämsä (2005, 208) käyttävät kolmea eri näkökulmaa: *Tavoitteiden* saavuttamisen katsotaan olevan yleisimpiä arviointiperusteita, jossa korostuu johdettavan ryhmän, kuten toimintayksikön tai koko organisaation, suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen tärkeys. Tavoitteiden saavuttamisen kuvaamiseksi käytetään erilaisia mittareita, jotka voivat liittyä myyntiin, liikevaihtoon, toiminnan tulokseen, budjetin toteutumiseen, laatuun tai esimerkiksi asiakastyytyvyyteen. *Johdettavien asenteita* pidetään toisena tärkeänä arviointialueena ihmisjohtamisen tehokkuudelle. Tarkasteltavia аспектеja johdettavien asenteita arvioitaessa ovat esimerkiksi johtajan vastaamiskyky ryhmänsä odotuksia ja tarpeita kohtaan, johdettavien asennoituminen johtajan tekemiä päätöksiä kohtaan, ja heidän käyttäytymisensä suhteessa organisaatiossa asetettuihin normeihin. Asenteet paljastavat työntekijöiden todellisen motivoitumis- ja sitoutumistason työtään sekä organisaatiota kohtaan.

*Ryhmäprosessien laadulla* pystytään myös arvioimaan ihmisten johtamisen tehokkuutta, kohdistuen tarkastelemaan ryhmän yhtenäisenä pysymistä, motivaatiota ja ihmisten välistä yhteistyötä. Myös kyvyt ongelmanratkaisussa, päätöksenteossa, konfliktien ratkomisessa ja muutoksen aikaansaamisessa toimivat ryhmäprosessien laatuun liittyvinä tekijöinä. Hautala ja Lämsä (2005, 209) pitävät tärkeänä huomiona, että ihmisten johtamisen tehokkuuden tarkastelu voi vaihdella aikajänteestä riippuen: jotkin tulokset ovat nähtävissä melkein heti, kun taas joissain tapauksissa tulokset alkavat näkymään vasta vuosien jälkeen. Tuloksen vaikuttavuus vaihtelee aikavälistä riippuen, sillä jotkin tulokset mielletään hyviksi lyhyellä aikavälillä mutta toisaalta huonoiksi pitkällä aikavälillä.

Ihmisten johtamisen tehokkuuteen liittyvien arviointiperusteet eivät määräydy yksiselitteisesti, sillä arviointiin sisältyy arvovalintoja. Käytännössä arviointiperusteiden määrittelyssä pohditaan esimerkiksi hyvinä pidettyjä arvoja tai aikajänteiden sopivuutta. Hautala ja Lämsä (2005) ovat sitä mieltä, että arviointia tehdessä tulisi yhden kriteerin sijasta hyödyntää useita arviointiperusteita, vaikka ne toisaalta saattavat antaa ristiriitaista informaatiota suhteessa toisiinsa. Useiden tapojen käyttäminen arvioimisessa luo laajemman käsityksen ihmisten johtamisen tehokkuudesta, joka yhteen näkökulmaan verrattuna on pääsääntöisesti monipuolisempaa ja oikeudenmukaisempaa. Organisaation kokonaiskäsitys ihmisten johtamisesta nähdään laajemmin ja kehittämiskohteet havaitaan paremmin useita näkökulmia hyödyntämällä. Hautala ja Lämsä (2005) pitävät tärkeänä, että lyhyen ja pitkän aikajänteiden välillä täytyy olla tasapainossa toisiinsa, jotta toiminta olisi eri näkökulmista tarkasteltuna vastuullista.

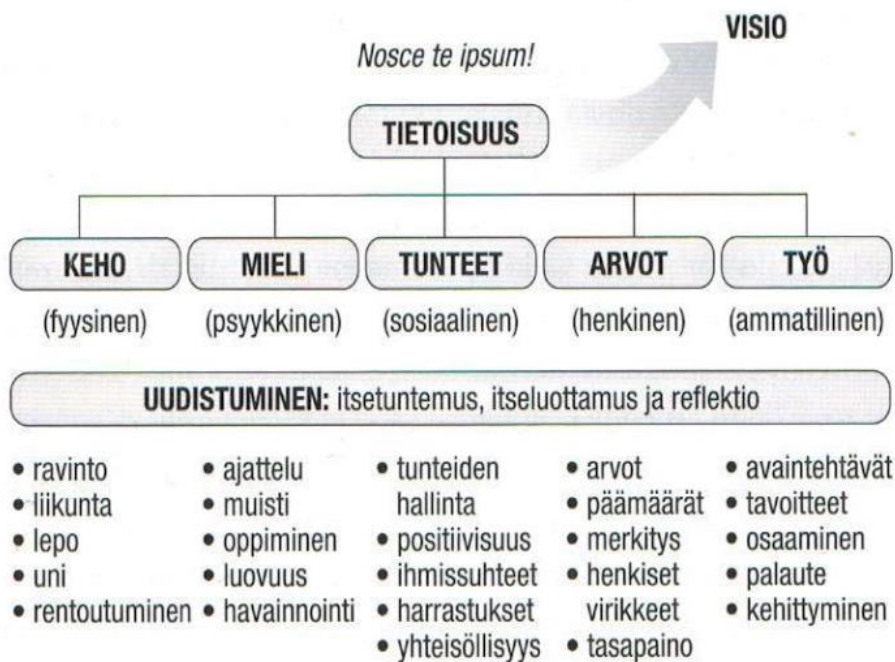
Monesta näkökulmasta tapahtuvaa arvioimista kutsutaan 360-arvioinniksi, jossa käytetään hyödyksi useilta arvioijalta ja tietolähteeltä saatua palautetta. Ihmisten johtamisessa onnistumisen arviointia tekevät yleisesti työntekijät, asiakkaat, kollegat ja johtajan esimies. Hautala ja Lämsä (2005, 209) pitävät tärkeänä johtajan 360-arvioinnissa tekemää itsearviointia perustuen johtajan henkilökohtaisen näkemyksen reflektointia muilta saatuun palautteeseen, joka toimii tärkeänä kehittämistyökaluna johtajan osaamiselle. 360-arviointia hyödyntämällä johtaja saa kokonaisvaltaisen käsityksen toiminnastaan sekä palautteen onnistumisen kokemisen vaihtelevuudesta eri ihmisryhmiä kohtaan. Arvioinnilla kerättyä palautetietoa johtajat pystyvät hyödyntämään erilaisten ihmisten ja ryhmien huomioimisessa yksilöllisemmin.

Alaiskäsite mielletään nykypäivänä hierarkkiseksi ja alisteiseksi. Alaisista puhuttaessa vahvistetaan mielikuvaa, jossa työntekijät nähdään olevan johdon tiukassa kontrollissa. Kaivola ja Launilan (2007, 65–66) mukaan tämä asetelma estää ja tai vähintään haittaa kehityspolkua työntekijöiden vastuunotosta työtehtäviä kohtaan ja työntekijänä kehittymistä. Alaisista puhuttaessa tulisi sen sijaan puhua työntekijöistä, työryhmän jäsenistä tai kanssatyöskentelijöistä.

### **2.13 Itsensä johtamisen taito**

Johtajan työssä korostuu suuri vastuu organisaation toiminnasta. Erityisen tärkeäksi näkökulmaksi työssään menestymiseksi nousee johtajan taidot johtaa itseään: on osattava johtaa itseään, jotta voisi johtaa muita. Sydänmaanlakka (2006, 27) kertoo itsensä johtamisen olevan tieteenalana melko nuori, sillä 1980-luvulla ryhdyttiin puhumaan termeistä self-leadership ja self-management. Itsensä johtaminen on laaja, poikkitieteellinen ja monia näkökulmia sisältävä kokonaisuus. Hellbom, Mauro ja Salo (2006, 13) näkevät kaikkia menestyneitä johtajia yhdistäväksi tekijäksi hyvän itsetunnon: he pystyvät hyväksymään itsensä sellaisena kuin ovat, niin hyvissä kuin huonoissa asioissa ja ovat valmiita kehittymään ihmisinä. Hellbom ym. (2006) ja Sydänmaanlakka (2006) toteavatkin itsensä johtamisen toimivan kivijalkana johtamiselle.

Keskeisenä näkemyksenä itsensä johtamisessa on nähdä ihminen kokonaisuutena, joka koostuu monien eri toimintojen osa-alueista. Tähän Sydänmaanlakka (2006, 29) viittaa stoalaisten esittämään näkökulmaan elävän olennon haltuun ottamasta omasta rakenteestaan, jota voidaan käyttää analogiana kuvaamaan organisaatorakennetta. Ihmisten johtamiseen oleellisesti kuuluva tietoisuustutkimus painottaa yksilön tietoisuuden tärkeyttä. Jokainen luo oman käsityksen todellisuudesta, jonka he kohtaavat. Toisena merkittävänä näkökulmana itsensä johtamiselle toimii joogafilosofia, joka mieltää sen kykynä hallita mielestä ja kehosta koostuvaa ihmisen kokonaisuutta kokonaisvaltaisesti. Yhdistäessä liikkeenjohdon teoriat näihin kahteen aiemmin mainittuun filosofiaan saadaan aikaiseksi Sydänmaanlakan (2006) luoma ”Oy Minä Ab” -malli itsensä johtamiselle.



Kuvio 4. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2006, 29).

Sydänmaanlakka (2006, 30) katsoo, luomaansa malliin viitaten, jokaisen olevan toimitusjohtajana omassa ”yrityksessään” ja katsoo tarvittavaksi osata johtaa siitä muodostuvaa kokonaisuutta elämässä menestymiseksi. Oy Yritys Ab -mallissa ihmisen eri osa-alueet jakautuvat organisaatorakenteen tapaisiksi osastoiksi, joilla on omat vastuualueensa. Sydänmaanlakka (2006) jakaa ihmisen kokonaisuuden viiteen eri osa-alueeseen: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ.

Kehon vastuulla on ihmisen fyysisten toimintojen hoitaminen. Kehon vastuualueet viittaavat elämisen perusedellytyksiin, kuten uneen, lepoon, ravintoon, rentoutumiseen ja liikuntaan. Kehon katsotaan olevan avainasemassa ihmisen kokonaisuudessa, sillä sen toiminta vaikuttaa oleellisesti muihin osa-alueisiin, sekä se kannattelee kokonaisuutta ja kuljettaa sitä eteenpäin. Sydänmaanlakka (2006) toteaa perinteisen sanonnan mukaisesti:

Keho on mielen temppele, joka tulee pitää hyvässä kunnossa.

Seuraava osa-alue on mieli, eli toisin sanoen psyyke. Mielen toimintoihin kuuluvat ajattelemisen, havaitseminen, oppiminen ja muistaminen. Psykkisten ominaisuuksien katsotaan näyttäytyvän ihmislajin pitkälle kehittyneenä ominaisuutena. Mieli toimii yksilöiden alustana tietoisuudelle, jossa syntyy ja alkaa kehittyä eteenpäin. Ihmismieli

koostuu minätietoisuudesta, havaintotietoisuudesta ja kuvitteellisesta tietoisuudesta, joiden pohjalta yksilöt muodostavat persoonansa ja egonsa. Oman mielen tutkiminen systemaattisesti on Sydänmaanlakan (2006) mielestä monille vieras käsite, ja hän pitää sen hallitsemista yhtenä tärkeimmistä itsensä johtamisen osa-alueista.

Tunteiden muodostama kolmas osa-alue keskittyy hoitamaan sosiaalisia ja emotionaalisia tunteita, sekä niistä tietoisena olemista. Hyvät vuorovaikutustaidot vaativat tunneälykkyyttä, jotta pystyisimme ymmärtämään toisiamme paremmin. Sydänmaanlakka (2006, 31) katsoo tunteiden olevan useimmiten ihmisen tiedostamattomia, ja ne viittaavat aivotoimintojen varhaiseen kehittymiseen: Aluksi ihmiselle kehittyy jonkinasteinen tuntoisuus, joka käskee reagoimaan lähestyessä tai välttämällä: tästä seuraa lopulta laajan tunneskaalan kehittyminen. Tunteet voidaan mieltää mielen energiana, joka saa ihmisen liikkeelle. Usein voidaan huomata, miten ristiriitaiset ja ailahtelevat tunteet saavat päänsisäisen konfliktin aikaiseksi. Lisäksi tunteet ovat luonteeltaan arvaamattomia ja vaikeasti ennustettavissa, joka tekee niistä haastavan yhteistyökumppanin muille osa-alueille.

Arvoilla viitataan ihmisen henkisiin toimintoihin, jotka koskevat yksilön mieltämää tarkoitusta ja merkitystä. Henkinen ei tarkoita samaa kuin uskontoihin viittaa hengellisyys. Sydänmaanlakka (2006, 31) näkee henkisyyden mallissaan yksilön konkreettisina tarpeina kokea yhteyttä ja eheyttä, sekä ihmisen tarvitsevan periaatteita ja arvoja ohjaamaan elämäänsä. Periaatteet ja arvot tekevät elämisestä helpompaa, koska ihmiset haluavat kokea merkityksellisyyttä elämässä. Merkittömyys on sydänmaanlakan (2006, 31) mukaan yksi nykypäivän suurimmista ihmisten ongelmista. Arvojen osa-alueella on keskeinen merkitys ohjaamassa ihmisen elämää, jonka johdosta niitä tulisi tarkastella ja analysoida niiden toteutumisesta omassa elämässä, jotta henkistä kuntoa voitaisiin harjoittaa.

Viides osa-alue eli työ nimensä mukaisesti keskittyy yksilön ammatillisiin toimintoihin. Sydänmaanlakka (2006,32) tarkastelee työtä monelta eri näkökulmalta ja toteaa, että pelkän palkkatyön lisäksi työ liittyy kaikkeen tekemiseen ympäristön kanssa. Työnteko vie valtavan osan ihmisen elämästä, joten työn roolilla on suuri merkitys. Työn mieltäminen kutsumuksena ja elämäntehtävänä edistävät työntekoamme. Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan riittävää osaamista sekä selkeitä työtehtäviä ja tavoitteita, palautteen

vastaanottamista työsuorituksesta ja jatkuvaa kehittymistä. Näiden lisäksi ammatillisella kunnolla tarkoitetaan tasapainoa työroolin ja muiden roolien välillä.

Näiden viiden osa-alueen muodostamaa ihmisen kokonaisuutta johtaa Sydänmaanlakan (2006, 32) mukaan tietoisuus, toimien organisaatiometamorassa Oy Minä Ab:n toimitusjohtajana. Tietoisuus toimii sisäisenä tarkkailijana ohjaamassa kokonaisuutta ja edustaa todellista itseä – omatuntoa tai ydinminää. Omatunto ja itsetietoisuus ovat mahdollisesti korkeimpia tasoja ihmisen kehittämisessä. Sydänmaanlakka (2006, 32–33) pitää itsensä johtamista yksilön itseensä kohdistuvana oppimis- ja vaikuttamisprosessina: itsereflektion avulla ohjataan arvoja, tunteita, kehoa ja mieltä. Tarvitsemme eri perspektiivistä tapahtuvaa asioiden tarkastelua, jotta kehitys olisi mahdollista. Uudistuminen eli kasvu ja kehittyminen on läpi ihmisen kokonaisuuden kulkeva prosessi, joka koostuu Sydänmaanlakan (2006, 33) mukaan kolmesta eri asiasta:

Kehittyminen on hyvää itsetuntemusta, se on riittävää itseluottamusta ja se edellyttää reflektointitaitoja.

Itsensä tunteminen on toiminut kautta aikain peruseriaatteena johtamiselle.

Sydänmaanlakka (2006) kertoo jo antiikin kreikan suurten filosofien perustaneen ajatuksensa itsetuntemuksen merkityksellisyydelle, kuten Sokrates puhuessaan sisäisen tiedon ja omien piilevien mahdollisuuksien löytämisestä, sekä Aristoteleen näkemyksistä ”sielun hyveellisestä toiminnasta”. Uudistumisen vaatimuksena tarvitaan hyvää lisäksi itseluottamusta, sillä ihmisten täytyy pystyä ottamaan riskejä ja myöntämään olevansa ihmisenä keskeneräinen. Oppiakseen täysin uusia asioita, on pystyttävä antamaan itselle lupa epäonnistumisille ja virheiden tekemiselle. Itsetutkiskelua eli reflektointia pidetään johtajien kohdalla merkittävänä taitona, koskien myös itsensä johtamista. Reflektoinnin edellytyksenä on ajattelutavan muuttaminen tietoisuuden tasolla. Tärkeitä näkökulmia reflektoinnissa ovat itsensä ja ihmissuhteiden mahdollisimman objektiivinen arviointi ja tarkastelu. Sydänmaanlakka (2006, 33) kiteyttää itsensä johtamisen seuraavasti:

Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä.

Tietoisuuden tärkeys korostuu myös yleisesti elämisessä, jotta huomio kiinnittyisi läsnä olevaan hetkeen. Hellbom, Mauro ja Salo (2006, 13) määrittelevät tietoisien läsnäolon ilmiöksi, jota voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta: se voidaan mieltää asenteena, energiana, mielentilana tai tietoisien läsnäolon harjoittamisena. Tietoisien läsnäolon näkökulma tilana merkitsee läsnäoloa parhaillaan eletävässä hetkessä, jossa ihminen tiedostaa oman mielensä ja kehonsa. Tietoinen läsnäolo antaa ihmiselle hyväksynnän omille ajatuksille, tunteille ja tuntemuksille. Käytännössä tietoista läsnäoloa tapahtuu, kun mieli ja ruumis yhdistetään toimimaan yhdeksi saumattomaksi kokonaisuudeksi. Usein ihmisten mieli harhailee jossain muualla kuin tässä hetkessä. Hellbom, Mauro ja Salo (2006) kertovat tietoisien läsnäolon pyrkimykset nykyhetken tiedostamiseen perustuvan ajatukseen ajan suhteellisuudesta: ei ole olemassa tulevaisuutta eikä menneisyyttä, on vain parhaillaan kokemamme nykyhetki. Tulevaisuus ja menneisyys ovat ihmismielen luomia abstraktisia käsitteitä, joita emme voi elää. Sen johdosta ihmisen täytyy keskittyä ajattelemaan nykyhetkeä ja ympärillä olevaa, jotta voisi tuntea olevansa läsnä.

#### **2.14 Henkilöstötyön merkitys sitouttamisessa**

Henkilöstösuunnittelu toimii organisaation henkilöstöpolitiikassa tehtyjen päätösten toimeenpanijana. Henkilöstösuunnitelman tarkoitus on Skurnik-Järvisen (2014, 40) mukaan laatia nykyhetken kuvaus organisaation työvoimasta ja esittää seuraavalle vuodelle arvio tulevista muutoksista, sekä niistä koituvista osaamistarpeista. Österberg (2009, 24) katsoo henkilöstösuunnittelun toimenkuvaan kuuluvan erilaisten vaihtoehtojen pohtimisen, joilla organisaatiossa saadaan varmistettua toiminnan vaatima osaaminen ja henkilöstön tehokas resursointi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työprosessissa vaadittu osaaminen on sijoitettuna oikeaan paikkaan, se on käytettävissä oikeaan aikaan ja sopivalla palkkauksella. Kauhanen (2010, 62) näkee organisaation tehokkuuden ja menestymisen olevan riippuvaista henkilöstösuunnittelussa tehdyistä päätöksistä osaamisen hallintaan. Organisaation koosta riippumatta, jokaisen organisaation toiminta vaatii henkilöstösuunnittelua edes jossain muodossa.

Kauhanen (2010, 63) kertoo henkilöstösuunnittelun tavoitteeksi huolehtia, että organisaation henkilöstöä olisi tulevaisuudessakin riittävästi ja oikeisiin tehtäviin sijoitettuna. Suunnitelmat henkilöstövoimavarojen eri osa-alueilla, ja erityisesti



henkilöstösuunnittelun, tulisi aina lähteä liikkeelle organisaation strategiasta, jossa ulkoinen ja sisäinen ympäristö nähdään keskeisenä lähtökohtana. Viitala (2013, 60) kertoo työsuunnittelun koskevan yleensä organisaatorakenteen suunnittelua, missä jokaiselle prosessille, yksikölle ja tiimille määritellään omat vastuualueensa.

Toimintakokonaisuuksien sisällä yksittäisten työntekijöiden vastuulle määritellään omat työtehtävänsä. Joskus tehtäväkuvaukset työtehtävistä laaditaan erittäin tarkasti, esimerkiksi valtiohallinnon virkojen kohdalla.

Henkilöstösuunnitteluun kuuluu Österbergin (2009, 24) mukaan henkilöstötarpeiden määrittely tukemaan strategisia tavoitteita, kuten henkilöstön lisääminen tai vähentäminen, sekä henkilöstön liikuttaminen. Henkilöstösuunnittelussa mietitään ajankohdallisia tarpeita henkilöstön irtisanomiselle ja palkkaamiselle, sekä palkattavan työvoiman työsopimuksista: ovatko ne määräaikaista, vakituista, osa-aikaisia vai kallistuuko organisaatio vuokratyövoiman käyttöön. Lisäksi henkilöstösuunnittelun tarkastelukohteina ovat organisaation nykyinen osaaminen ja sen tulevaisuuden kehittämistarpeet, toimialan työvoimatarjonnan muuttuminen sekä kilpailutilanteen ja ympäristön aiheuttamat muutokset organisaation henkilöstötarpeille.

Kauhasen (2010, 63–64) mielestä organisaation täytyy pystyä laatimaan ennusteita kolmella eri mittarilla:

1. Ulkoisen työvoiman tarjonta
2. Yksikkökohtainen työvoiman tarve (toimipisteet, alueet jne.)
3. Sisäisen työvoiman tarjonta



Kuvio 5. Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2010, 63).

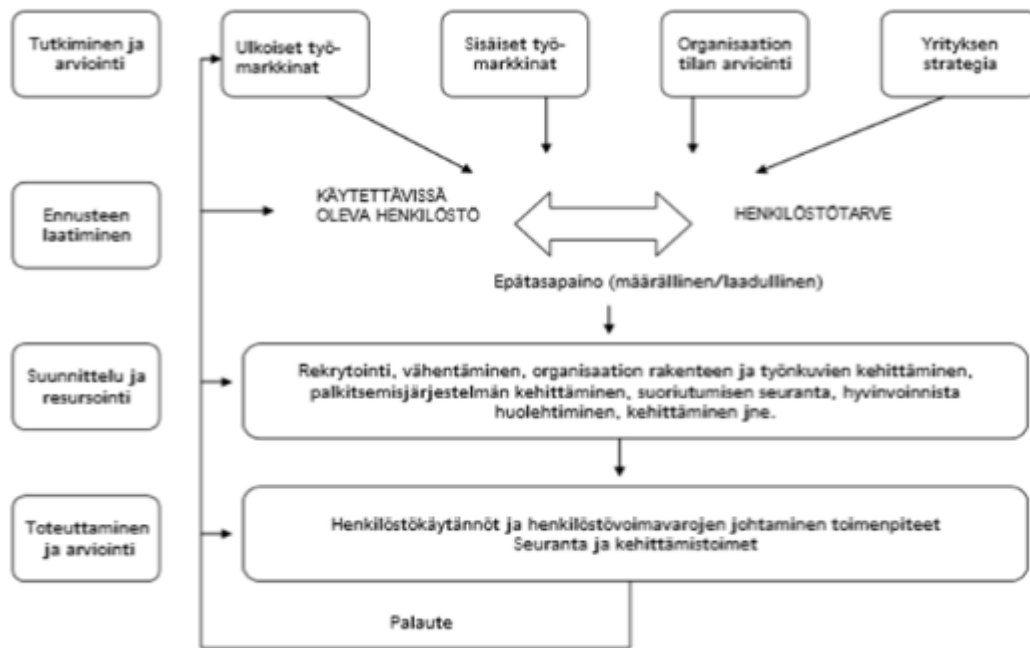
Teoreettisesta näkökulmasta katsottuna henkilöstösuunnittelu on mahdollista jakaa laadulliseen ja määrälliseen suunnitteluun, vaikka käytännössä ne voivat olla molemmat sisällytettynä henkilöstösuunnitteluun niiden linkittyessä tiukasti toisiinsa. Määrä ei Kauhasen (2010, 64) mukaan korvaa laatua, mutta laatu voi puolestaan korvata parhaissa tilanteissa määrän. Joustava työote ja hyvä osaaminen toimivat myös keinoina määrän korvaamisessa, jota ei Kauhasen (2010) mielestä huomioida tarpeeksi tai edes tajuta organisaatioissa. Osaavalle henkilöstölle suositellaan maksettavan hyvää palkkaa, sillä työvoimaa tarvitaan toiminnassa vähemmän. Hyvin palkattu työvoima ei tule kokonaiskustannuksiltaan maksamaan enemmän kuin organisaatioissa, joissa palkkaus perustuu palkkataulukoihin ja joilla on enemmän työvoimaa.

Ulkoisen työvoiman tarjonta liittyy ennusteisiin, joita laaditaan työvoimamarkkinoiden pohjalta sekä omien kokemusten pohjalta. Ennusteissa tarkasteltavaa tietoa organisaatiot keräävät Kauhasen (2010) mukaan toiminta-alueensa perusteella: joko paikallisesti, alueellisesti, kansallisesti tai globaalisti. Ennusteet tarvittavasta työvoimasta nojautuvat organisaation strategiasuunnitteluun. Toistuvasti laadittavat strategisen tason suunnitelmat

vaikuttavat ennusteisiin työvoiman tarpeista, joka edellyttää organisaatiolta joustavia ja nopeita toimia ennusteiden laatimiseksi. Ennusteet sisäisen työvoiman tarjonnasta muodostuvat Kauhasen (2010, 64–65) mukaan tämänhetkisestä henkilöstön kasvupolkuihin liittyvistä tarpeista ja toiveista, osaamisprofiileista ja seuraajasuunnitelmista. Tutkittaessa työvoiman tarjontaa sisäisesti on tärkeä saada selville organisaation tämänhetkisten työntekijöiden mielipiteet ja suhtautumiset kasvupoluista, joita organisaatio heille tarjoaa. Kasvupolku eroaa urapolusta siten, että urapolku nähdään vieläkin työntekijän siirtymisenä hierarkiassa ylöspäin, sivuille tai pahimmassa tapauksessa alaspäin.

Lähtökohdat henkilöstösuunnitelmille juontuvat organisaation tarpeista. Lakisääteisestä pakosta huolimatta henkilöstösuunnittelu on suositeltavaa tehdä hyvin ja huolellisesti, jotta siitä saataisiin maksimoitua kaikki hyödyt organisaatiolle. Skurnik-Järvinen (2010, 41) kertoo, että suunnitelman tulisi sisältää tietoa henkilöstön rakenteesta ja määrästä, toteutuneiden määräaikaisuuksien määrästä ja niiden tulevaisuuden arviosta, periaatteista erilaisista työsuhdemuotojen käytöistä, seurantamenettelyistä, yleisistä periaatteista, työttömyysuhasta ja työmarkkinakelpoisuudesta alaisia kohtaan sekä ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn liittyen, arviosta henkilöstön osaamisesta ja työnkuvausten muutoksista sekä niiden syistä ja siihen perustuvasta vuosisuunnitelmasta eri henkilöstöryhmille.

Henkilöstösuunnitteluprosessi kuvaa henkilöstösuunnittelun eri työvaiheista muodostuvaa prosessia. Viitala (2013, 61) näkee suunnitteluprosessissa rationaalisen lähestymistavan olevan edelleen toimivin ratkaisu, sillä se juontuu toimintastrategiasta ja etenee lineaarisena ja loogisesti etenevänä jatkumona, määränpäänään yksityiskohtaisemmat henkilöstösuunnitelmat. Ne nähdään siten olevan kytköksissä toisiinsa, niiden välille ei muodostu ristiriitoja sekä ne etenevät samaa vauhtia eteenpäin. Rationalistisessa ajattelutavassa henkilöstösuunnittelun pääasiallisena tavoitteena on hallita henkilöstökustannuksia.



Kuvio 6. Bramhamin henkilöstösuunnittelun kulku (Viitala 2013, 61).

Tilannekartoituksen tekeminen toimii ensivaiheena henkilöstösuunnitteluprosessissa. Tilannekartoituksessa luodaan kuva tulevaisuudennäkymistä ja tämänhetkisestä tilanteesta. Suunnitelmat ja strategiat toimivat Viitalan (2013, 62) mukaan lähtökohtina tilannekartoitukselle, joiden perusteella laaditaan yhteenveto organisaation henkilöstötarpeen laadusta, määrästä ja sijoittumisesta maantieteellisesti ja toiminnallisesti. Henkilöstötarpeiden kartoituksesta saatuja tuloksia verrataan seuraavaksi organisaation tämänhetkisiin henkilöstövoimavarojen rakenteeseen, määrään, osaamiseen ja ennakoituun poistumaan kuten eläkkeelle jääviin.

Toisessa vaiheessa henkilöstösuunnitteluprosessia laaditaan ennuste tulevaisuuden tarpeille työvoimaa kohtaan, sekä nykyisen henkilöstön ja osaamisen käyttökapasiteetista strategian jalkauttamisen ajanjaksolla. Ennusteesta pystytään määrittämään määrälliset ja laadulliset tarpeet osaamiselle strategiajakson aikana. Kolmas vaihe suuntaa laatimaan henkilöstömuutoksien hoitamiseksi vaadittavia suunnitelmia. Viitala (2013) kertoo suunnitelmien päävaihtoehdoiksi rekrytoinnin, henkilöstövoimavarojen pitämisen entisellään ja henkilöstön vähentämisen.

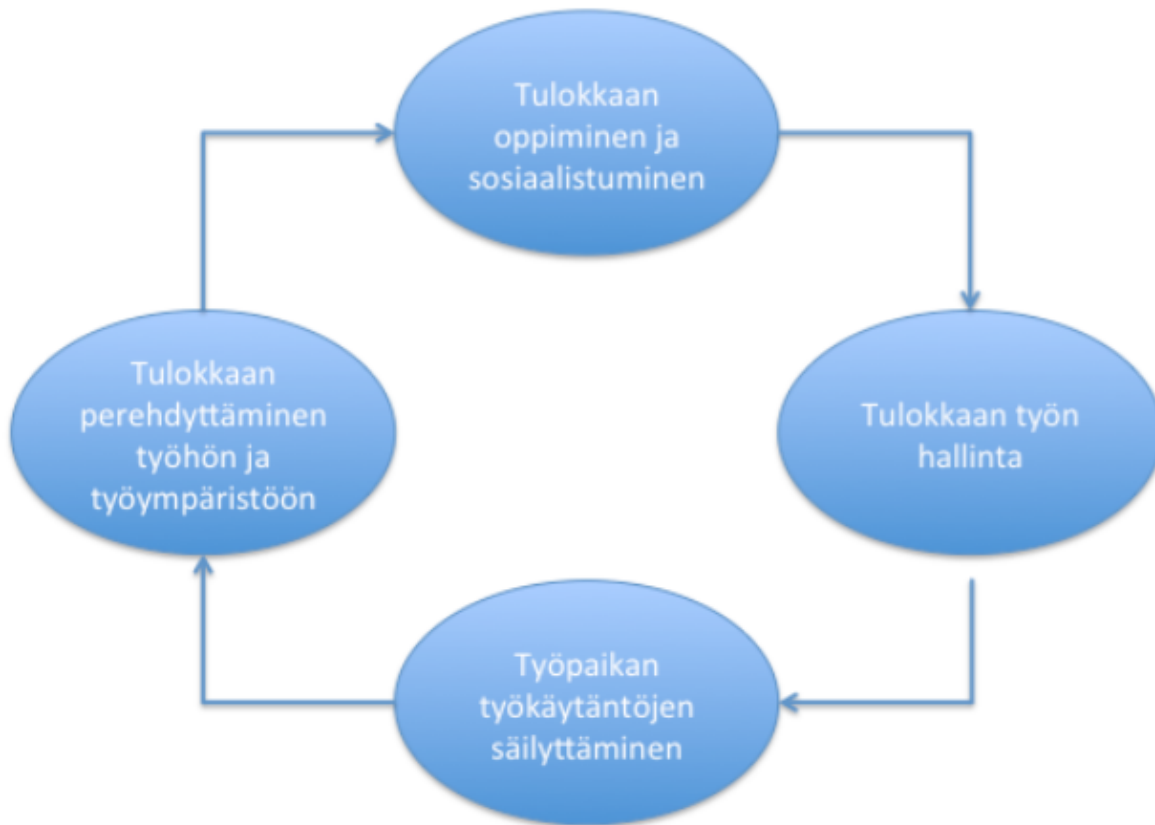
Neljännän vaiheen toiminto henkilöstösuunnitteluprosessissa on laittaa laaditut suunnitelmat käytäntöön ja arvioida sen aikaansaamia tuloksia. Suunnitelmien

toteutumista ohjataan henkilöstötoiminnoissa monipuolisten henkilöstökäytäntöjen johdolla.

## 2.15 Perehdyttäminen

Organisaatioon rekrytoituilla uusilla työntekijöillä saattaa kestää jopa muutama kuukausi, ennen kuin he ovat oppineet niin sanotusti ”talon tavoille”. Työskentelyn aloittamisprosessia edistetään tutustuttamalla työntekijä tulevien työtehtäviensä lisäksi uuteen työympäristöön, joka koostuu fyysisestä työpaikasta, työyhteisöstä sekä sen muodostamasta kulttuurista ja tavoista toimia. Perehdyttäminen nähdään Kjelin ja Kuusiston (2003, 37) mukaan tavallisesti sarjana toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on opastaa uutta työntekijää työnsä hallitsemisessa sekä edesauttaa häntä sopeutumaan uuteen työyhteisöön ja työhön. Tuotannollinen historia on vaikuttanut siihen, että perehdyttäminen nähdään useasti suuntautuvan työnopastuksen näkökulmaan, vaikka todellisuudessa se on vain pieni osa perehdyttämisprosessin kokonaisuutta.

Erityisesti työn laatu, työturvallisuus ja työsuojelu painottuvat työhönopastuksen näkökulmassa. Perinteistä perehdyttämismallia Kjelin ja Kuusisto (2003) kutsuvat säilyttäväksi perehdyttämiseksi, sillä sen tavoite on painottaa yksipuolista jatkuvuutta. Perehdytykseen viittaava oppiminen voidaan mieltää pitkälle sopeutuvana oppimisena, mikäli siihen ei liity yhteiseksi asetettuja tavoitteita ja tunteita niihin liittyen. Pinnallisimmillaan sopeutuva oppiminen ilmenee toistuvana, ulkolukuun verrattavissa olevana toimintana, joka mahdollistaa Kjelin ja Kuusiston (2003, 38) mukaan aiemman mukaisen toiminnan jatkuvuuden ja edesauttaa muilta kopioimista. Ennenkuulumatonta ja toteuttamatonta kilpailuetua ei voida saada aikaiseksi pelkällä ulkoluvulla, koska todellista uudistumis- ja kilpailukykyä luodakseen yksilöltä vaaditaan taitojensa lisäksi kykyjä työyhteisön vahvistamiseen kokonaisvaltaisesti ja käyttää hyväksi erilaisuutta.



Kuvio 7. Säilyttävä perehdyttäminen (Kjelin ja Kuusisto 2003, 37).

Kauhanen (2010, 92) pitää uuden työntekijän perehdyttämistä organisaatioon ja työpaikan tapoihin tärkeänä, sillä hän näkee sen nopeuttavan työtehon kehittymistä optimaaliselle tasolle. Esimiehet ovat kiistatta vastuussa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, vaikka toisaalta he pystyvät siirtämään vastuun jollekin toiselle taholle, kuten toiselle työntekijälle tai uuden työntekijän tulevalle työryhmälle, johon hän sijoittuu. Perehdyttämisessä on tärkeää, että perehdytysprosessi tapahtuu kokonaisvaltaisesti ja nopeasti, jotta välttyttäisiin virheiltä, työtaturmilta ja taloudellisilta vahingoilta. Perehdyttämisprosessin nopeuttamiseksi monissa organisaatioissa on laadittu etukäteen muistilistoja uuden työntekijän perehdyttämisestä. On myös organisaatiosta riippuvaa, miten kauan perehdyttämiselle varataan aikaa: jotkin organisaatiot käyttävät muutaman tunnin työnopastukseen ja perehdyttämiseen, kun toisissa organisaatioissa perehdyttämisprosessi saattaa kestää useita viikkoja.

Perehdytys toimii valintaprosessin viimeisenä vaiheena. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö se olisi yhtä merkittävä kuin muut vaiheet, ellei peräti merkittävin. Honkaniemi ym. (2006, 154) näkevät pahimpana skenaariona uuden työntekijän menettämistä huonosti

suunnitellun ja siten epäonnistuneen perehdyttämisen johdosta. Organisaation ei siten tulisi koskaan olettaa tarkan valintaprosessin läpäisseen henkilön pääsevän itsenäisesti työnteossaan alkuun, tutustuvan uuteen työyhteisöön tai käsittämään työpaikan käytäntöjä. Uutta työntekijää tulisi tukea aktiivisesti ja olla työn alkuaikoina helposti saatavilla, mikäli hän ei osaa vielä joitain asioita täysin. Honkaniemi ym. (2006) pitävät perehdytystä nimenomaisesti siirtoväylänä tiedolle ja toimintatavoille, mutta samaan aikaan he näkevät sen olevan työyhteisöllisyyttä sekä perehdytettävän henkilön motivoivaa ja innostavaa toimintaa. Jokaisella yksilöllä on omat valmiutensa sekä tiedot ja taitonsa omassa työssä onnistumiseen ja viihtymiseen, mutta silti esimiehen perehdyttämistaidoilla on suuri merkitys tulokkaan vastaanottamiseksi työyhteisöön.

Perehdyttäminen voidaan nähdä Honkaniemi ym. (2006, 155) kaksisuuntaisena vaiheena organisaation ja yksilön välillä, jossa molemmat hyötyvät: perehdytettävä pääsee nopeammin sisälle organisaatioon ja sen toimintaan, samalla kun organisaation laadukkaasti suunniteltu perehdyttämisprosessi vähentää kustannuksia ja resurssitarvetta. Nopeasti perehdytetty työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat lujemmin, joka parantaa palvelua ja tuottavuutta ja vähentää riskejä väärille riskeille ja virheille työssä. Perusteellisesti asian sisältänyttä uutta työntekijää ei tarvitse olla jatkuvasti neuvomassa uudestaan ja esimiehille jää enemmän aikaa omille työtehtävilleen. Talon tavoille oppiminen helpottaa ymmärtämään työyhteisön elämää ja heidän kulttuuriensa. Yhteistyö onnistuu perehtyneen uuden työntekijän kanssa helpommin, eikä hän jää edes siten sosiaalisten ryhmien ulkopuolelle.

Hyvin perehdytetty työntekijä kokee saaneensa organisaatiolta neuvoa ja tukea. Huomioiduksi tulemisen tunteen johdosta uudet työntekijät sitoutuvat nopeammin työtehtäviinsä, organisaatioon ja sen taustalla olevaan yhteisöön. Sitoutuneet työntekijät tarkoittavat pienempää henkilöstön vaihtuvuutta organisaatiolle, joka puolestaan johtaa jatkuvien rekrytointiprosessien edellyttämien resurssien varausten laskemista. Honkaniemi ym. (2006) mieltävät iloisten työntekijöiden kuuluvan näyttäytyvän organisaation toiminnan kenttään, mikä parantaa organisaation imagoa ja työnantajabrändiä, tuoden organisaatiolle kilpailuetua. Uudet ihmiset tuovat organisaatioon mukanaan samalla uusia näkemyksiä ja ideoita, joihin ei olisi aiemmin tajuttu kiinnittää huomiota. Työntekijöiden

ajatusten ja näkemysten kuunteleminen mahdollistavat organisaatiossa tapahtuvan uudistumisen ja kehittymisen.

Myös uusi työntekijä hyötyy tästä kaksisuuntaisesta vaiheesta. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä uusi työntekijä sisäistää nopeammin työtehtävänsä sekä organisaation työkulttuurin ja toimintatavat, joka johtaa hänen epävarmuutensa hälvenemiseen ja tekee tilaa mahdolliselle sitoutumiselle. Huomioituna ja kattavasti perehdytettynä uusi työntekijä saavuttaa työltään odotetun optimaalisen suoritustason nopeasti, joka puolestaan voi johtaa korkeisiin tehokkuuslukuihin ja palkitsemiseen. Perehdytysvaiheessa kattavasti läpikäytyt asiat selkeyttävät uuden työntekijän odotuksia työtä ja organisaatiota kohtaa, joka tukee hänen motivaatiotaan. Kattava perehdytys Honkaniemen ym. (2010) mukaan johtaa osaamisen lisääntymiseen ja ammatti-identiteetin vahvistumiseen.



### 3 PROSESSIT ORGANISAATION TOIMINNASSA

Sana *prosessi* juontaa juurensa latinankielisestä sanasta *pro-cedere*, joka tarkoittaa kulkemista eteenpäin, onnistumista ja menestymistä. Arkikielessä prosessin katsotaan tarkoittavan lähes minkä tahansa yksittäisen ilmiön tai asiantilan koostumusta. Salminen (1994, 16) kertoo prosessin olevan ”joukko suunniteltuja, peräkkäisiä vaiheita tai toimintoja, joiden avulla tuotetaan määritelty tuote tai palvelu”. Prosessi on päämäärähakuisista toiminnoista koostuva sarja, joka vaatii aikaa, muuntautuu ajan myötä ja etenee ajassa, ja johon lukeutuvien vaiheiden katsotaan tapahtuvan ajallaan. Prosessille voidaan Borgman ja Packalénin (2002, 24) mukaan asettaa muodollinen päämäärä prosessin suunnaksi, jonka lisäksi prosessista voidaan erotella vielä sisällöllinen ja taidollinen päämäärä. Prosessissa syntyy myös jatkuvasti uutta tietoa.

Käsitteenä prosessi mielletään suhteelliseksi ja siten haastava määritellä, sillä se määräytyy pitkälti tarkastelukohteen näkökulmasta. Lillrank (1998, 26) käyttää liiketoiminnallisen näkökulman kohdalla käytännön esimerkkinä arvoketjua, joka määrittelee prosessit sisään tulevaksi logistiikaksi, prosessoinniksi ja ulosmeneväksi logistiikaksi. Jokainen prosessi pystytään purkamaan osiksi. Prosessointiin voi Lillrankin (1998, 26) mukaan liittyä tilausten käsittelyä ja tuotannon suunnittelua, teknistä suunnittelua, osavalmistusta, kokoonpanoa, viimeistelyä ja pakkaamista. Nämä kaikki vuorostaan purkautuvat rakennetekijöihinsä. Tarkastelun siirtyessä mikrotasolle prosessin voidaan nähdä koostuvan lukemattomista vaiheista, jonka takia prosesseista tulisi aina varmistaa tarkastelutason olevan juuri sopiva käsiteltävää asiaa kohti, jotta muut pystyvät näkemään sen samalta näkökulmalta.

Uudet ja nykyaikaiset organisaatiomuodot koostuvat yhteistoiminnasta ja perinteiset yksikkö- ja organisaatorajat ylittävästä työskentelystä. Lehtosen mukaan (2004, 268) prosessiorganisaation mallissa toiminnan nähdään muodostuvan määriteltyjen prosessien mukaan. Lillrank (1998, 27) luokittelee prosessit ydinprosesseiksi ja tukiprosesseiksi. Toiminta koostuu ydinprosesseista, jotka kuvastavat organisaation toiminnan Pääasiallisia tehtäviä eli substanssityötä. Ydinprosesseja tukemassa ovat tukiprosessit, joiden tarkoituksena on ylläpitää ydinprosessien toimintaa.

Prosessit voidaan nähdä joko toistona ja/tai sekvenssinä, riippuen prosessissa suoritetuista vaiheista. Toistuvissa prosessissa suoritetaan ainoastaan yhtä tiettyä vaihetta jatkuvasti. Erityisesti osavalmistukseen tai kokoonpanoon liittyvässä tuotannossa käytetään toistuvia prosesseja. Vaihtelut toistokertojen tiheydessä saavat aikaan laatupoikkeamia ja virheitä. Prosessin miellettyä sekvenssiksi tuotanto muodostuu erilaisista vaiheista, jotka seuraavat toisiaan sykleittäin. Väärä järjestys vaiheiden välillä tai tietyn vaiheen poisjääminen saattaa aiheuttaa sekasortoa prosessiin. Lillrank (1998, 26–27) kertoo toisto- ja sekvenssinäkökulman vaihtelevan työnjaon yksityiskohtaisuuden, eli ”yhden työntekijän suorittaman vaiheen” mukaan, jota vaiheajaksi kutsutaan. Eri pituiset vaiheajat määrittävät työnkuvaa ja itse prosessia.

Salminen (1994, 17) kertoo prosessijohtamisen keskittyvän tarkastelemaan koko toimintoketjua ja valamaan pohja jatkuvalle kehitymiselle. Prosessijohtamisessa ydinprosessit määritellään kulkemaan halki perinteisinä pidettyjen *funktionaalisten organisaatiorajojen*. Toimintoketjussa voidaan nähdä kuuluvan myös ulkopuolisia tahoja, kuten alihankkijoita. Vastoin tulosjohtamisen menettelytapoja, prosessijohtaminen ei keskity tarkastelemaan ainoastaan välittömiä tuloksia, vaan aikaansaadut tulokset alkavat näkyä vasta pitkällä aikavälillä, samalla myös vaikuttaen pitkäaikaisesti.

Salminen (1994, 17) pitää tärkeänä, että jokaista määriteltyä prosessia varten nimetään ns. prosessin omistaja, joka on vastuussa prosessin kokonaissuorituksesta. Valinta voi perustua esimerkiksi prosessiin osallistumisasteen tai kokemusasasteen pohjalta. Prosessijohtaminen vaatii yleensä organisaatorakenteen muutosta, jotta vanhat tuloslähtöiset ja hierarkkiset asenteet voidaan poistaa organisaatiosta.

## 4 DIGITALISAATIO OSANA MODERNIA ORGANISAATIOTA

Toiminnan sähköistyessä ATK-taitojen merkitys työssä jatkaa kasvamistaan ja erilaisten ohjelmistojen sekä järjestelmien hallitsemista pidetään edellytyksenä työssä suoriutumiseksi. 1990-luvulta, erityisesti internetin yleistymisen johdosta, tietotekninen kehitys on ollut erittäin nopeaa. Tämä on myös näkynyt työelämässä, sillä yleisesti ottaen jokaisen organisaation toiminta nykypäivänä perustuu sähköisten järjestelmien ja ohjelmistojen pohjalle. Erityisesti tietointensiivisessä asiantuntijatyössä korostuu ATK-taitojen merkitys, sillä nykypäivänä sen katsotaan olevan pääasiallisesti näyttöpäätetyötä. Perusedellytyksenä jokaista ammattia kohtaan voidaan nykypäivänä pitää Office - ohjelmistojen osaamista. Työturvallisuuskeskus (Asiantuntija- ja toimistotyö) pitää toimistoympäristöissä tehtävää, tietoteknisiä työvälineitä käyttävää asiantuntijatyötä Suomessa yleisenä lähes kaikilla toimialoilla.

Sähköisen viestinnän osuus organisaation sisäisessä viestinnässä on kasvanut huomattavasti, sillä moderni informaatiotekniikka on tuonut kehityksensä mukana lisää erilaisia viestintäkanavia ja -alustoja. Näitä ovat Kauhasen (2010, 177) mukaan esimerkiksi internet, sähköposti ja organisaation lähiverkossa toimiva intranet. Tietokoneiden kautta tapahtuvan viestinnän lisäksi matkapuhelimia voidaan hyödyntää monipuolisesti osana viestintää.

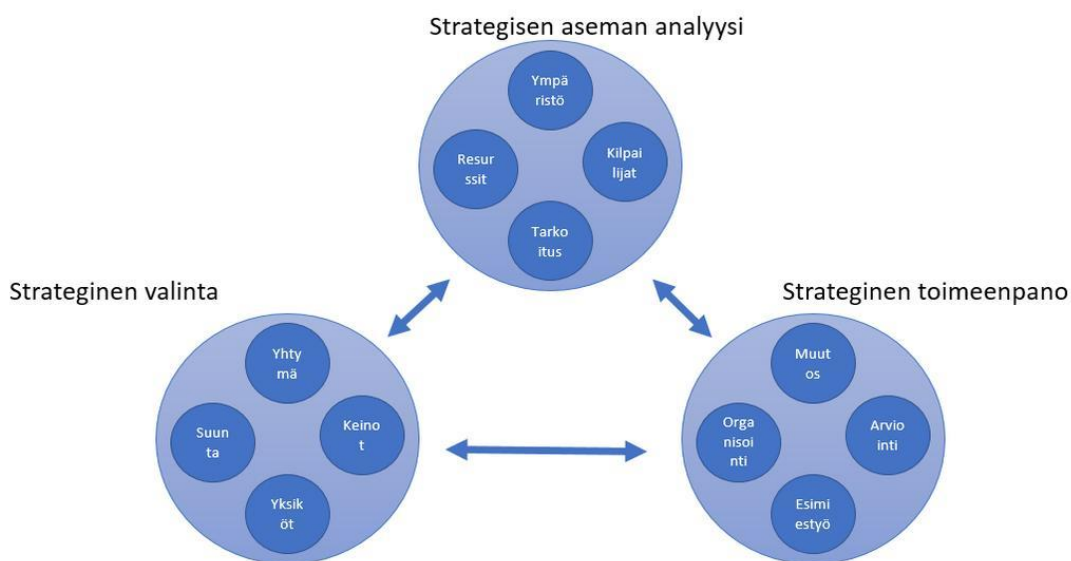
Työhön liittyvästä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä on tullut entistä mobiilimpaa ja viipymätöntä, sillä työasioihin ja työpaikkaviestintään päästään käsiksi älypuhelimien ja kannettavien laitteiden avulla käytännössä missä ja milloin tahansa. Tämän johdosta jotkin työtehtävät pystytään suorittamaan helposti etätönnä muodossa. Etätönnä pidetään muualla kuin työpaikan fyysisessä sijainnissa tapahtuvaa työntekoa, kuten kotona, organisaation sivutoimipisteissä, asiakkaiden luona, työmatkoilla sekä työkohteissa. Työnantaja ja työntekijä sopivat keskenään etätönnästä ja sen määrästä tarkemmin, joko muodollisesti tai ilman. Sitä ei tule sekoittaa liikkuvaan työhön tai useassa eri työpisteessä suoritettavaan monipaikkaiseen työhön. Eroavaisuuksista huolimatta Työterveyslaitos (Joustava työaika) pitää kaikkien työmuotojen yhteisenä piirteenä tieto- ja viestintäteknikan keskeistä roolia työtä tehdessä. Lisäksi niiden soveltamisessa organisaation toimintaan korostuu tarve molemminpuoliselle luottamukselle.

1990-luvun alussa tietotekniset laitteet alkoivat yleistyä työpaikoilla, jonka johdosta viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana etätöiden määrä on kasvanut seitsenkertaisesti (Yle 2017 – Yhä useampi suomalainen uskaltaa jäädä etätöihin). Sähköiset työvälineet mahdollistavat työntekijän pääsyn lähelle työyhteisöä, fyysisestä sijainnista riippumatta. Vielä taannoin organisaatioissa mietittiin etätöiden vaikutuksia yhteisöllisyydelle ja yhteenkuuluvuudelle. Pelättiin, että se vaikuttaisi kielteisesti vaikutusmahdollisuuksiin työhön ja organisaatioon liittyvissä asioissa sekä heikentäisi uralla etenemistä. Työterveyslaitoksen erikoistutkija Seppo Tuomivaara (Yle 2017) kertoo sähköisen vaikuttamisen yleistyneen keskeiseksi välineeksi työnteolle ja että keskustelut työyhteisöissä pystytään nykyteknologian avulla dokumentoimaan osittain jopa paremmin kuin aiemmin. Hän arvioi, etteivät etätöitä tekevät koe enää syrjäytyvänsä työyhteisöstä.

## 5 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Perinteisesti strategiajohtaminen nähdään useasta vaiheesta koostuvana ja lineaarisesti etenevänä kokonaisuutena. Vuorinen (2014, 40-41) näkee helpommaksi tavaksi käsitellä strategiajohtamista kokonaisuutena, joka muodostuu eri vaiheista, niiden kuitenkin vaikuttamatta toisiinsa kronologisessa järjestyksessä. Tämä mahdollistaa strategiaprocessien näkemisen jatkumona, jolla ei ole selkeää alkua tai loppua. Strategiaprocessit määritellään omiksi vaiheiksi perinteisten tulkintojen tapaan, kuitenkin määrittelemättä niiden järjestystä tai kestoja. Jatkuvat strategiaprocessit tuovat joustavuutta ja parantavat reagointikykyä strategian kohtaamisissa muutostilanteissa. Vuorinen (2014, 41) jakaa jatkuvan strategiajohtamisen vaiheet strategisen aseman analysoimiseen, strategiseen valintaan ja strategian toimeenpanoon.

Strategisen aseman analysointi keskittyy tarkastelemaan organisaation olemassaoloa sekä sen tarkoitusta ja tahtotilaa, organisaation resursseja, toimintaympäristöä ja kilpailijoita. Vuorinen (2014, 42) mieltää hyvän analyysin sisältävän useita osa-analyysejä, jotka hänen mukaansa voidaan koostaa yhdeksi kokonaisuudeksi esimerkiksi SWOT-analyysiä hyödyntäen. Strategisen aseman analyysin pääasiallisena tehtävänä on kertoa toimintaympäristöön liittyvistä faktoista ja siitä, miten organisaatio asemoituu toimintaympäristöönsä. Strategiseen valintaan liittyvät eri vaihtoehtojen tunnistaminen, arviointi ja valinta.



Kuvio 8. Jatkuvat strategiaprocessit (Vuorinen 2014, 44).

Organisaation ympärillä näyttäytyvä toiminnan kenttä luo viitekehyyksen strategian tarpeista. Toiminnan kenttä, joka tarkastelee toimintaympäristöä laajemmin kuin tarkastelemalla pelkästään kilpailijoita, määrittää organisaation tekemiä strategisia valintoja, sekä antaa kuvauksen organisaation nykyhetkestä ja toimintaympäristöstä. Toimintaympäristön tuntemus auttaa Sumkin ja Tuomi (2010, 38) mukaan tuntemaan tämänhetkistä kilpailuympäristöä ja tarkastelemaan tulevaa kilpailua. Omaa kilpailuetua voidaan ainoastaan kasvattaa kehittämällä organisaation toimintaa.

Strategiset valinnat liittyvät esimerkiksi organisaation toiminnoista päättämiseen, tarjottavien tuotteiden ja palvelujen valintaan, kilpailukyvyyn määrittelyyn sekä organisaation kehittämissuuntaan ja siinä tarvittaviin menetelmiin. Strategian toimeenpano tarkoittaa organisaatiossa tehtyjen valintojen käytännön toteutusta. Vuorinen (2014, 43) nostaa esille strategian toimeenpanossa huomioitaviksi aspekteiksi ihmisten motivaation, sitouttamisen, asioiden organisoinnin, valvonnan, viestinnän, koulutuksen, riskienhallinnan ja strategian jalkauttamisen käytännössä.

Tärkeinä tavoitteina strategiatyöskentelylle pidetään yhteistyön, käsitteiden ja strategisen ajattelun oppimista. Strategiatyö on lähtökohtaisesti aina tapahtunut systemaattisesti, jotta strategian alustavaa hahmotelmaa voitaisiin prosessoida eteenpäin. Tämän johdosta strategian kokonaiskuvaa tulisi Sumkin ja Tuomin (2010, 61–62) mukaan lähteä tarkastelemaan systeemiajattelulla, jolla pystytään nähdä strategian rakentuvan monista eri osista, muodostaen strategiasta kokonaisuuden. Systeemiajattelu suosittelee tutkimaan tarkemmin strategiaan liittyviä osia niiden paremmin ymmärtämiseksi: miten osissa tehdyt muutokset vaikuttavat itse osaan, suhteessa muihin osiin tai kokonaisuuteen.

Systeemisyyden strategian näkökulmasta katsoo, että mikäli strategia tai jokin sen osa kaippaa muutosta, tulisi arvioida loput osat kokonaisuudesta käyttämällä muutokseen liittyvää näkökulmaa. Strategiaprosessit pitäisi Sumkin ja Tuomin (2010, 62) mukaan käydä läpi systeemiajattelua käyttäen, sillä yhtä osaa muutettaessa täytyy muuttaa myös muita kokonaisuuden osia tai vähintään optimoida. Systeemistä näkökulmasta pystytään lisäksi jättää pois asioita, jotka toistuvat strategian muissa osissa. Systeemiajattelu toimii tämän johdosta myös strategiakuvaan pelkistäjänä.

Prosessin alkuvaiheen toiminnot ovat hyvin alkeellisia, hiomattomia ja heikosti tiedostettuja myöhemmissä vaiheissa ilmaantuviin toimintoihin verrattuna. Toiminnan edetessä pystytään tarkemmin tarkentamaan prosessia edistäviä tukitoimintoja ja prosessista pystytään rajoittamaan pois päämäärän suhteen tarpeettomia toimintoja. Borgman ja Packalén (2002, 24) näkevät, ettei sisällöllisiin ja taidollisiin päämääriin löydy oikoreittejä, sillä niihin pääsemiseksi riippuu pitkälti siitä, tietoa ja taitoa hallitaan. Prosessin kokonaiskulun siirtyessä edistyneelle tasolle, voivat pienetkin toiminnon heikentymiset taannuttaa koko prosessia. Osavaiheisiin kuluvaa aikaa ei välttämättä aina pystytä määrittelemään tarkasti ja valmistautumaan. Kestoon saattaa kohdistua yksilöllistä vaihtelua, joka Borgman ja Packalén (2002, 25) määrittelevät seuraavasti:

Yksilöllinen vaihtelu johtuu siitä, että kunkin prosessin vaiheen myötä syntyvä taidollinen ja sisällöllinen aines vaikuttaa ja luo perustaa seuraavalle ja kaikille sitä seuraaville vaiheille.

Uutta tietoa syntyy toimintojen prosessin tuloksena. Ainoastaan teoriaa hyödyntämällä hyödyntää hiljaista tietoa (*Tacit Knowledge*) ja välittämään sitä eteenpäin toisille. Yhdestä prosessista saatu tietokertymä toimii lähtökohtana uudelle prosessille, ja lisäksi yhteen prosessiin kohdistuvaa taitokertymää pidetään välttämättömyytenä myöhempien vaiheiden prosesseissa vaadituille, yksityiskohtaisemmille ja haastavimmille taidoille. Kaikki tiedostamattomat tai tuurilla läpäistyt, päämäärättömät asiantilat tai tapahtumasarjat ole prosesseja. Ainoastaan edistymistä ilmaisevat muutokset tulisi mieltää aidoiksi prosesseiksi. Borgman ja Packalénin (2000, 25) mielestä ”taantuvaa prosessia” pitäisi kutsua regressioksi, sillä he kokevat aidoissa prosesseissa olevan monia masentavia ja uuvuttavalta tuntuja vaiheita. He (mp.) katsovat, että sen johdosta olisi tarpeellista analysoida prosesseja, jotka liittyvät ihmisten toimintaan.

## 6 LEAN-JOHTAMINEN

Nykyisin megatrendinä kaikenlaisessa toiminnassa on kustannustehokkuus. Se ei välttämättä tarkoita sitä, että laadun tulisi kärsiä tehokkuutta lisättäessä. Lean-ajattelu on Jaatisen (2022) mukaan liiketoimintamenetelmä, jolla prosesseja ja itse toimintaa pyritään parantamaan minimoimalla hukkaa ja hyödyntämällä tuottamattomia aktiviteetteja. Näiden toimien tuloksena kustannukset laskevat ja tyytyväisyys paranee organisaatiossa, että asiakkaiden keskuudessa.

Tavoitteena Lean -toiminnassa on järkevöittää toimintaa, notkeaksi jopa kutsuttavaksi. Tämän ytimessä on poistaa kaikki turha tekeminen, vakioida toimintamallit ja parantaa jatkuvasti toimintaa. Tärkeää on se, että asiakas saa haluamaansa laatua, mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Se tarkoittaa turhan työn poistamista ja puolestaan lisäarvoa tuottavan työn lisäämistä. Airila (2022) kertoo ensimmäiseksi askeleeksi lean-projektissa nykytila-analyysin, jonka tarkoitus on kartoittaa asioiden nykytilaa ja kehitysehdotuksia työntekijän näkökulmasta.

Lean-filosofia luokittelee hukan seitsemään eri lajiin, jotka toimivat aspekteina toiminnan tarkastelulle. Airilan (2022) mukaan näitä ovat laatupoikkeamat eli vialliset tuotteet sekä niistä koituvat kustannukset, ylituotanto myyntivolyymiin tai ajankohtaan nähden, ylimääräinen ja turha logistiikka, turha liikehdintä ja tavaroiden etsiminen, kaikki turhat työprosessit ja työn vaiheet, odottelun ja turhien varastojen ylläpitämisen. Airila (mp.) kuitenkin kahdeksanneksi lajiksi hukalle kehityspotentiaalinen hukkaamisen, jota ilmenee tilanteissa, joissa työyhteisön käytössä olevaa tietoa ei hyödynnetä. Jaatinen (2022) toteaaakin pysyvän Lean-kulttuurin muodostumisen organisaation laajuisesti haasteelliseksi.

### 6.1 5s -malli

Lean tuleekin nähdä organisaation toimintatapana eikä tiettyjen toimintatapojen äärimmäisenä noudattamisena. Keskeisiä menetelmänä Lean-ajattelussa toimii 5s -malli kaiken tarpeettoman ja turhan poistamisen työpisteiltä, asioiden siistimiseen ja järjestämiseen, johtaen lopulta näiden toimien vakiinnuttamiseen sekä jatkuvaan asioiden



parantamiseen. Airila (mp.) nimeää 5s-mallin seuraavasti: *sortteeraus, systematisointi, siivous, standardisointi ja seuranta*. Kuitenkaan Leanissa tärkeintä ei ole siisteys tai liian kaavamainen lean-työkalujen käyttö, vaan tärkeintä on sujuvoittaa työntekoa, samalla sitä jatkuvasti parantaen.

Tuottavuus ja yleinen työilmapiiri ovat vahvasti toisiinsa yhteydessä. Kun ilmapiiri organisaatiossa paranee ja työntekijöillä on paremmat olosuhteet työnteolle, itse työnteko sujuu paremmin ja tehot kasvavat eri mittareilla, mikä puolestaan johtaa laadun paranemiseen ja tuottavuuden kasvamiseen. (Airila 2002)

## **6.2 Six Sigma**

Vaikka Lean-ajattelu perustuukin erilaisten työkalujen käyttöön, Lean-ajattelun suurimmaksi eduksi muodostuu organisaation kulttuurin muuttuminen siten, että jatkuva parantaminen on oleellinen osa jokapäiväistä toimintaa, mukaan lukien kaikki organisaatiotasot. Jaatinen (2022) nostaa esille Lean-ajattelun ja Six Sigman jalkauttamisen pääpainoksi muutoksissa tapahtuvan teknisen toteuttamisen, jolloin muutosjohtaminen jää taka-alalle. Oheisessa kaaviossa esitellään Leanin Six Sigma-työkalu:

# Muutoksen vaiheet

Jaatinen  
L6S Consulting



Kuvio 9. 6 tekijää onnistuneeseen Lean-muutokseen (Jaatinen 2022).

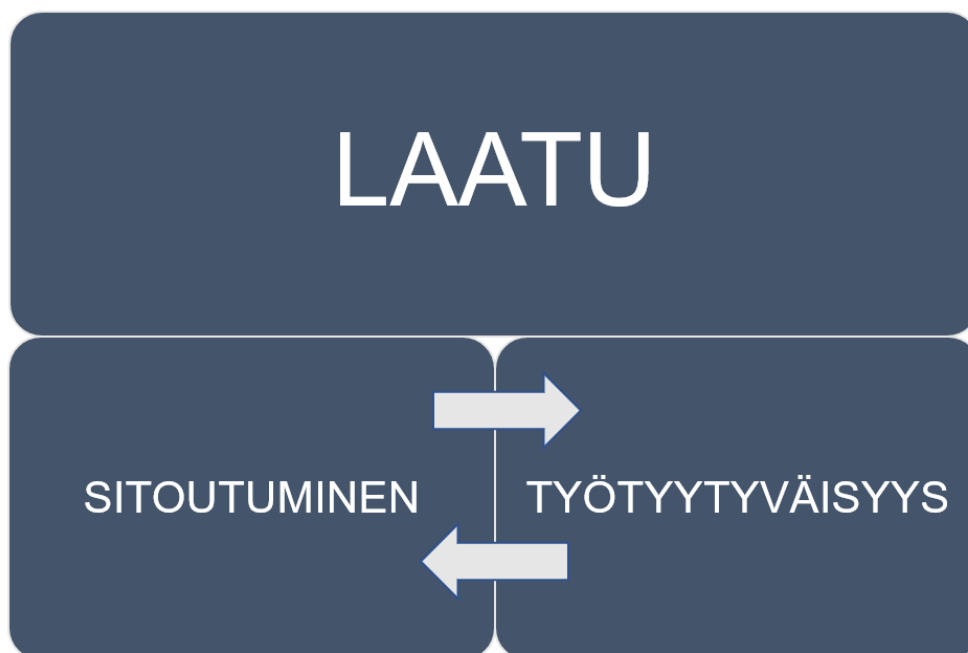
## 7 KEHITTÄMISMALLI LAATUORGANISAATIOILLE

Lähdettäessä rakentamaan laatuorganisaatiota tulisi laatuajattelun oltava postmodernistisesta näkökulmasta tulkittua: kenen näkökulmasta tarkasteltuna, ajankohdasta riippuen. Kun laadun kehitystyössä syntyy malli, jota jokainen kykenee pitämään laadukkaana, henkilöstä tai ajasta ja paikasta riippumatta, voidaan mieltää laadun kehittämisen onnistuneen. Tätä luotua laatuajattelumallia peilataan koko organisaatioon henkilöstöineen ja sen taustalla toimiviin yksiköihin. Laatuajattelun tärkein aspekti on parantaa organisaation sisäistä tehokkuutta sitouttamalla työntekijät työn ohessa myös itse organisaatioon, sekä ylläpitää korkeaa työtyytyväisyyttä. On olemassa lukuisia tapauksia, joissa työntekijä päättää torjua paremman työtarjouksen ja jää mieluiten työskentelemään aiempaan organisaatioon, jossa toiminta on laadukkaasti johdettua. Suunnitteluvaiheessa on ensin otettava selville, mitkä osa-alueet ovat kehittämisen tarpeessa. Tuotannollisesti tarkasteltuna tämä on toiminnan tehokkuuden laadun lisäämistä, kuten esimerkiksi resurssien käyttöä, prosesseja, kapasiteetteja, optimointia, tasalaatuisuutta, kustannustehokkuutta ja siitä saatavaa katetuottoa.

Kaikki kehittäminen laatuajattelulle on johdon vastuulla, joka jakautuu johtamaan kaikkia organisaation eri osa-alueita. Strategiatyöllä organisaatio luo pitkän aikavälin puitteet halutunlaiselle kehityssuunnalle osa-alueesta riippuen, jolla arvioidaan toimintaa ja muita asetettuja mittareita laadulle. Sen vuoksi toimintaa suunniteltaessa ja organisoidessa tulisi harjoittaa vahvaa ja määrätietoista johtajuutta yhteisen hyvän vuoksi. Tämä tarkoittaa käytännössä toimivaa johtamisviestintää, tehokasta toiminnan organisointia ja vastuun delegointia. Johdon vastuulla on myös luoda puitteet tehokkaalle ja toimivalle työympäristölle. Näitä ovat muun muassa toimivat ja ajantasaiset laitteet sekä kalusto, tarkasti suunniteltu layout eri työprosesseille. Vaikka jokin asia olisikin suunniteltu laadukkaasti, on silti otettava huomioon mahdolliset vaaratilanteet ja uhat. Organisaation sisäisiä аспектеja laadun kehittämiseksi ovat viestintä ja vuorovaikutus organisaatiossa. Näitä ovat tiedon kulku ja sen saatavuus, asioista tiedottaminen oikeissa kanavissa, sopimukset, ongelmaratkaisutaidot, päätöksenteko, sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän laatu.

Postmoderni johtamistyyli ottaa huomioon jokaisen organisaatioon kuuluvan uniikkina yksilönä, individuaalina, jolla on omat arvot ja motiivinsa työnteolle. Taylorismin vastaisesti työntekijät eivät ole varaosan tavoin korvattavia osia työprosesseissa, vaan jokaisessa yksilössä piilee monenlaista eri potentiaalia, jotka voidaan saada nousemaan esiin oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella ja siten tuomaan lisäarvoa organisaatiolle. Laadukkaasti suoritettuna tämä tarkoittaa tarkkoja henkilöstösuunnitelmia lähivuosien ajalle, onnistumisia rekrytointiprosesseissa, huolellisesti harjoitettua työhön perehdyttämistä ja siten työhön sitouttamista, sekä sisäisen motivaation nostattamista pinnalle. Pelkkä tavanomainen palkitseminen, kuten erilaiset bonukset tai palkkiot, eivät varsinaisesti palvele laatuorganisaation mallia, vaan sen sijaan yksilön tärkeyden nostaminen esille ja erilaiset vaikutusmahdollisuudet luovat vakaan pohjan työntekijän ja organisaation välille.

Laatuorganisaatiossa työntekijät voivat hyvin, he ovat motivoituneita työtään kohti ja ovat siten tuotteliaampia. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa suurta aineetonta pääomaa, jota ei voida hankkia rahalla ja on siten myös äärimmäisen tärkeä niin kutsuttu non-valuable asset. Työnantajan vastuulla on ensisijaisen tärkeää puuttua potentiaalisiin uhkakuviin, kuten työnteosta johtuviin sairauksiin laadukkaalla työhyvinvointiohjelmalla, joka voi pitää sisällään monia erilaisia metodeja työkyvyn ylläpitämiseksi. Myös oikeaoppinen ohjastus työhön ehkäisee työtaturmilta ja laatupoikkeamilta. Luomassani mallissa organisaation laatu nojautuu henkilöstön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden varaan.



Kuvio 10. Laadun tukipilarit (Ristimäki 2022).

### 7.1 Yksilön tarpeita, yhteishenkeä ja korkealaatuista toimintaa korostava organisaatio

Laatuorganisaatiossa työskentelevät ovat tärkein resurssi koko organisaation toiminnan kannalta. Esimerkkinä, kaiken aineellisen voi aina vaihtaa parempaan, kun taas puolestaan hyvin ohjeistettuja ja sitoutettuja työntekijöitä on harvassa. Oheisen kuvion mukaisesti sitoutuminen ja työtyytyväisyys kannattelevat laatua. Korkean sitoutumisen ja työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi organisaation on kaikin mahdollisin tavoin vältettävä tilanteita, jotka horjuttavat laatu-tasapainosuhdetta. Tätä voi mahdollisesti tapahtua tilanteissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suurta.

Jokainen meistä on yksi, mutta yhdessä olemme jokainen.

Meistä jokainen edustaa jonkinlaista piirrettä työyhteisössä. Se luo moninaisuutta ja tuo organisaatiolle lisäarvoa, etenkin henkisessä pääomassa. Jatkuvasti globalisoituvat työmarkkinat ovat yksi esimerkki uudeltaisista organisaatiokulttuureista, jotka korostavat tasa-arvoa ja yhdenmääsyyttä arvoinaan. Jokainen organisaation työ-/toimintaprosessi on yhtä tärkeässä roolissa toiminnan kokonaisuuden kannalta. niistä kantautuva ns. *hiljainen tieto* on keski- ja ylimmän johdon kannalta kriittisen tärkeää informaatiota, mikäli

organisaatio haluaa muuttua laatuorganisaatioksi. Laadun jatkuvaksi kehittämiseksi substanssitasolla tapahtuvan informaatiokulun on saavutettava muut organisaation yksiköt ja johto suoraan, erityisesti kehitettävien asioiden puolesta. Kun johto ottaa tämän tiedonjyväsien tarkempaan tarkasteluun, voi lopulta syntyä lopulta erittäin merkittäviäkin lopputulemia.

Vastuullisuus takaa toiminnan jatkuvuuden.

Postmodernista näkökulmasta tarkasteltuna laatuorganisaatio on kulttuuri itsessään, jossa jokainen kykenee antamaan itsestään kaiken työlle ja samalla nauttimaan siitä. Erilaisuus on rikkautta, ja siten se luo lisäarvoa henkiseen pääomaan. Toimintaympäristö ei ole polarisoitunutta, vaan se nähdään avoimena kenttänä, erilaisine nyansseineen. Kun asioista päättäminen on tapahtunut kollektiivisesti kaikkia organisaation tasoja kuullen, saadaan entistä parempia tuloksia. Tämä tarkoittaa siis sitä, että kollektiivinen sitoutuminen on tehokkaampaa kuin yksilötasolla tapahtuva sitoutuminen.

Organisaatio on kokonaisuutena suuri, joka koostuu useista eri ryhmistä eri yksiköistä ja osastoista. Hyvät sosiaaliset suhteet Åbergin (2006) mukaisesti ryhmäsynergia luovat vankan pohjan laadukkaalle työlle ja työ kulttuurille. Yhdessä jaetut työarvot, viestinnän selkeys ja nopea palautteen vastaanottaminen ovat tärkeitä arvoja laatuorganisaation kannalta. Organisaatiossa työskentelevät tulevat hyvin keskenään toimeen, sekä osaavat käydä erilaiset tilanteet asiakohteisesti. Tästä juontaa alku hyvälle työetiikalle, jossa jokaisella on oma tärkeä paikkansa.

Kun työolosuhteet ovat hyvin hoidettu ja ryhmädynamiikassa vallitsee synergia, pääsee organisaatio oletettuun maksimikapasiteettiin: toimintaympäristö koostuu monista potentiaalisesta toimijasta, organisaatiossa vallitsee hyvä ja organisaatiossa vallitsee puhumiseen kannustava kulttuuri. Tämä luo hyvän työilmapiirin laadukkaalle työlle. Kun organisaatiossa kaikki ovat sitoutuneita työhönsä ja ovat motivoituneita työtään kohti, päästään entistä parempiin tuloksiin toiminnassa ja organisaation kehittämisessä.

### 7.1.1 Järjestäytyminen prosessiorganisaatioksi

Laatujohtamisen kannalta on tärkeää, että organisaatorakenne on matala. Tällöin informaatio kulkee organisaatiossa paremmin, eikä sen tarvitse kiertää jonkin erillisen tahon kautta ensiksi.

Prosessiorganisaatioksi järjestäytymistä voisi kuvailla seuraavanlaisesti:

- Järjestäytyminen: Tukitoiminnot → Ydinprosessit (substanssityö) → Esikunta
- Rakenne: Yksilö → Työryhmä → Yksikkö → Osasto → Esikunta → Organisaatio
- Hierarkia: Työntekijä → avain-/vastuuhenkilö → ryhmänjohtaja/lähiesimies → yksikönjohtaja → yksikönjohto → osastonjohtaja → johtoryhmä → toiminnanjohtaja → vastattava taho (osakkeenomistajat, ministeriöt, valtio, eduskunta, hallintoneuvosto jne...)

### 7.1.2 Yhteyden muodostaminen

Päivittäisessä työnteossa käymme läpi useita eri dialogeja, aiheesta riippumatta. Ne voivat olla työhön liittyviä tai muuta sosiaalista kanssakäymistä työnteon parissa. Hyvässä työilmapiirissä jokainen tuntee itsensä tärkeäksi ja osaksi jotain suurempaa. vastavuoroisesti jokaisen organisaation kuuluvan tulisi antaa kuulluksi tulemisesta tae siitä, että muidenkin sanomisella on painoarvoa sekä kyetä käymään rakentavia keskusteluja. Kohti kollektiivisesti kommunikoidavaa organisaatiota tapahtuu siis muodostamalla yhteys kaikkien organisaation henkilöiden välille. Kun viestintä ja tiedottaminen ovat laadukasta, yleinen viestintätyytyväisyys kasvaa ja se siten luo lisäarvoa laatuorganisaatiomallille.

Arkisessa työympäristössä kohtaa paljon myös niin kutsuttua hiljaista tietoa, joka ei välttämättä koskaan päädy oikealle kuulijalle, tässä tapauksessa vastuuasemassa olevalle. Työryhmissä on otettava siis puheeksi kaikki työntekoa askarruttavat asiat, jotta niitä voitaisiin kehittää ja parantaa. Laatuorganisaatiossa yksilön ajatukset ja mielipiteet on otettava huomioon toimintaa suunnitellessa, mikäli organisaatio haluaa sitoutuneita työhönsä. Myönteinen asenne työtä kohtaan sekä ryhmäsynergian luoma flow-tila muovaa organisaatiosta entistäkin laadukkaamman kokonaisvaltaisesti.

### 7.1.3 Sitoutumista tukeva ja jatkuvaan kehitystyöhön kannustava henkilöstötyö

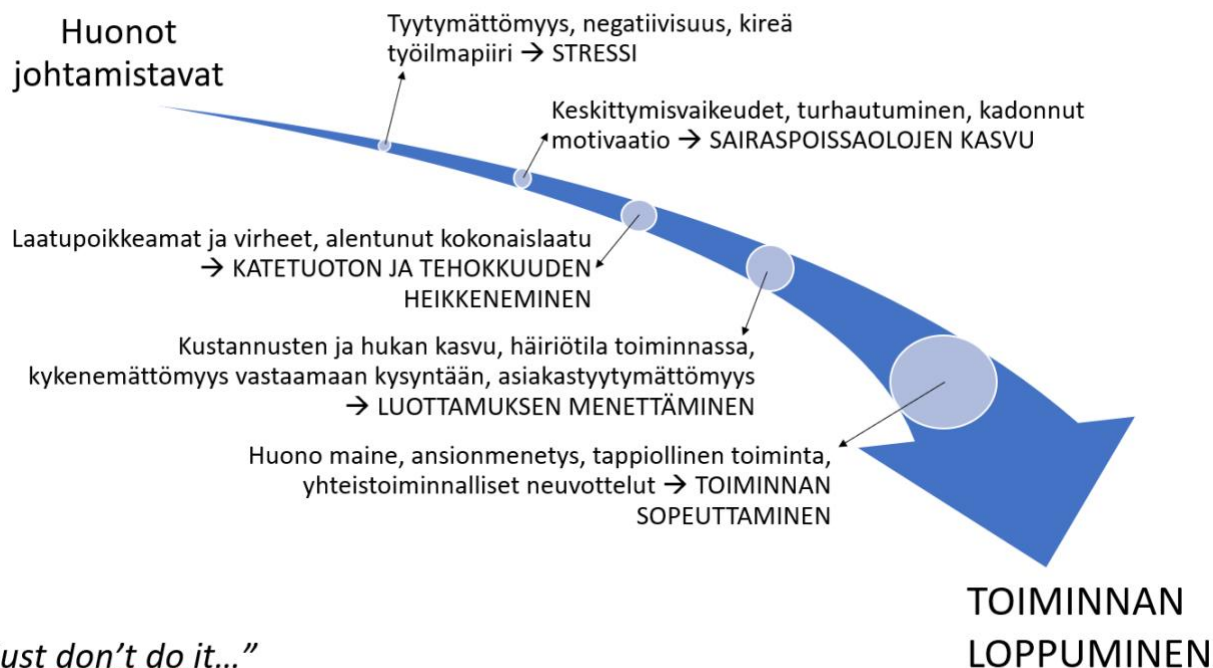
Henkilöstösuunnittelu laatuajattelun näkökulmasta tapahtuu tasa-arvoisesti, yhdenvertaisuutta korostaen. Kovaa HRM:ä laatuorganisaatio vieroksuu, sillä se luo liian tiukat linjaukset sekä tarkan hierarkian, jonka tarkasteluun käytetään tuotteliaisuutta. Uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä hänelle tulisi antaa välittömästi tarkat ja selkeät ohjeet toimintatavoille sekä myös tietoutta sille, mistä tietoa voi hakea. Annettaessa valmis uuden tulokkaan tietopaketti ja otettaessa heidät mukaan päätöksentekoon, saadaan aikaiseksi sisäisen motivaation heräämistä, joka luo työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, synnyttäen laadukasta toimintaa. Tämä puolestaan palkitsee työntekijöitä aineettomasti, kun jokainen tuntee työllänsä olevan merkitystä.

### 7.1.4 Hyvät johtamistavat

Johtajan tulisi pystyä johtamaan itseään, jotta voisi menestyksellisesti johtaa organisaatiota ja sen henkilöstöä. Laadukkaalla ihmisten johtamisella saadaan sitoutumista ja asioita johtamalla työtyytyväisyyttä. Hyvin hoidettuna nämä aikaansaavat motivoituneen ja tehokkaan työyhteisön, joka johtaa laadun paranemiseen. Hyvä johtaja ottaa muut huomioon, on läsnä ja avoin erilaisille kehittämisideoille. Erityisesti keskijohdolta vaaditaan joustoa ja neuvottelutaitoja tasapainon saavuttamiseksi asioiden välille. Ihmisten johtamisen parissa työskenteleviltä henkilöiltä, kuten esimiehiltä ja johtajilta, edellytetään nykypäivän organisaatioissa tunneälykästä suhtautumista muita kohtaan. Alainen -käsite heijastaa hierarkkisuutta organisaatiossa ja luo jäykän asetelman huomioivalle vuorovaikutukselle. Sen sijaan alaiset tulisi mieltää kanssatyöskentelijöinä ja työryhmän tasavertaisina jäseninä.

Luomassani *huonon johtamisen trendi* -mallissa tarkastellaan huonojen johtamistapojen aiheuttavia asioita organisaatiossa. Käyrän laskiessa se myös levenee, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että näiden kohtien parantamiseksi ja laskevan trendin kääntämiseksi takaisin ylös vaaditaan entistä enemmän korjaustoimenpiteitä organisaatiossa, mitä pidemmälle huonon johtamisen laskeva trendi on edennyt.





Kuvio 11. Huonon johtamisen laskeva trendi (Ristimäki 2022).

### 7.1.5 Strategiatyö kohti laatuorganisaatiota

Asioiden ja ihmisten johtamisen välisen harmonian saavuttaminen voi olla välillä haastavaa. Nykyorganisaatioiden ollessa niin moniulotteisia on ajateltava asioita myös abstraktiselta näkökannalta. Laadun ollessa niin ikään hyvinkin abstrakti käsitteenä, että sille on luotava kollektiivisesti hyväksyttävät normit työtä kohti. Suora tulostavoitteinen johtaminen ei sovellu laatuorganisaation filosofiaan, vaikkakin työnteolle on asetettava hieman haastavia mutta silti saavutettavissa olevia tavoitteita. Laatuorganisaatio nojaa pehmeään HRM:n filosofiaan, jossa ihmisiä ei nähdä lukuina tai koneiston osina.

Henkilöstön ollessa hyvin opastettuna ja sitoutettuna työtään kohti syntyy henkilöstöpääomaa. Organisaation kannalta on tärkeää, että tämä osaaminen ei karkaa toisaalle, vaan että se pysyy tiukasti organisaation otteessa. Mikäli myös mahdollista, tätä osaamista tulisi kehittää kaikin mahdollisin tavoin. Osaamisen kehittäminen on johdon vastuulla, joiden tukena toimivat tukiyksiköt prosessiorganisaatiomallin mukaisesti.

Kun työ- ja johtoryhmissä tehdään päätöksiä, ne tulisivat jalkauttaa mahdollisimman selkeästi ja helposti omaksuttavasti. Tätä varten on luotava selvät toimintaohjeet, jotka

jokainen kykenee omaksumaan. Strategian jalkauttamista seurataan aktiivisesti ja siihen tehdään muutoksia, mikäli jokin tietty asia osoittautuu tehokkaammaksi.

## **7.2 Laatulähtöinen ja Lean-työkaluja soveltava toiminnansuunnittelu ja toteutus**

Työn järjestys laatuorganisaatiossa tapahtuu 5s-tyylin mukaisesti: jokaiselle työntekijälle on selvää, mistä mikäkin tavara tai asia löytyy. Näin syntyy rutiininomainen vaihe työnteossa, joka säästää aikaa. Työpisteet ja muut pinnat pidetään siisteinä mahdollisten vahinkojen ennaltaehkäisemiseksi. Näistä toimintatavoista muodostuu standardi, jota seurataan johtoryhmän kokouksissa.

Kalustoa hankittaessa on otettava selvää pitkän aikamääreen silmin, jotta ne olisivat järkeviä hankintoja kaluston poiston mukaisesti ja toimintaan soveltuvia. Tästä hankitusta kalustosta suunnitellaan työtilaan toimi layout, joka vähentää työprosessista toiseen käytettävää aikaa. Tuotantotaloudellisin perusteiden lisäksi tämä parantaa työntekijän elämänlaatua ja luo siten työtyytyväisyyttä.

Resurssitehokkaaseen ja hukkaa minimoivaan toimintaan liittyy paljon hyviä puolia. Useimmiten se näyttäytyy pelkkänä resurssitehokkuutena materiaalihankinnoissa, mutta yhdessä ne muodostavat osansa laatuorganisaatioksi kehittymisessä. Pippuri (2018) pitää odottamista pahimpana hukkana organisaation toiminnassa. Mitä kauemmin odotamme toimeentomina, sitä huonommaksi prosessitehokkuus muuttuu. Nopeat läpimenoajat, esteettömyys ja visuaalisuus osana suunnittelua erilaisten huomiovärien ja merkkien avulla sujuvoittavat työntetoa entisestään.

Huonosti suunnitelluilla ja toteutetuilla prosesseilla on negatiivinen vaikutus laadulle. Kun tätä on jatkunut jo tovin, laatu heikkenee kokonaisuudessaan. Se aiheuttaa tyytymättömyyttä työtään kohti, joka puolestaan aiheuttaa motivaation puutetta ja lopulta sitoutumattomuutta työtä kohtaan.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lopputulemana voidaan pitää laatuorganisaatioksi kehittymistä nousevana megatrendinä. Aikoinaan alati kasvaneiden markkinoiden ja nyt puolestaan parhaillaan tapahtuva inflaatio globaalilla tasolla tekee toimintaympäristöstä paikan, jossa vain parasta laatua tarjoavat voivat pärjätä. Esimerkiksi, niin kutsutut ”Pirkka” -tuotteet lähentelevät hinnoissaan perinteisesti laadukkaana pidettyjä tuotteita.

Työmarkkinoilla puolestaan ihmiset edelleen hakeutuvat mieluiten sellaisiin organisaatioihin töihin, joita he pitävät hyvämaineisina laadukkaasti organisoidun toiminnan johdosta. Yleisen hintatason noustessa myös resurssitehokkuus ja hukan minimointi ovat nousevia megatrendejä. Laadukkaasti suunniteltu ja toteutettu tuotanto palvelevat jokaista organisaatiota tässä maailmassa, toiminnasta tai sektorista riippumatta.

Tässä tekemässäni tutkimuksessa otin luomistyössä vahvasti mukaan ajatuksen, että muutkin kuin yritykset pystyisivät hyödyntämään näitä tutkimuksessa esiteltyjä teorioita ja ajatusmalleja. Pidän henkilökohtaisesti tarkasteltuna laatua ehkä kenties keskeisimpänä arvona kaikenlaiselle toiminnalle. Sen vuoksi pystyn ja jopa oikeastaan tahdon karsia jotain muuta pois saadakseni laatua.

Tutkimus toimi ikään kuin läpileikkauksena koko opinnoilleni liiketalouden parissa. Sen valmistusprosessissa kesti suhteellisen kauan, mutta lopulta siitä tuli osaavan ja asiantuntevan ONT-ohjauksen avulla juuri niin laadukas kuin halusin sen olevan. Mikäli jotenkin kehittäisin opinnäytetyötäni, niin nostaisin esille muitakin laatuajatteluun tähtääviä kehittämismalleja sekä teorioita.

## LÄHTEET

Aalto Yliopisto. 2021. Opinnäytteen rakenne: kirjallisuustutkimus. [Viitattu 9.12.2022].  
Saatavilla:

<https://mycourses.aalto.fi/mod/book/view.php?id=688064&chapterid=5302&lang=fi>

Airila, M. Mitä on Lean? Leanisti kohti yhä sujuvampaa työtä. [Viitattu 9.12.2022].

Saatavilla: <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>

Borgman, M. ja Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Hautala, T. ja Lämsä, A. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.

Hellbom, K., Mauro, S. ja Salo, M. 2006. Johtamisen Nyt. Helsinki: Edita.

Jaatinen, M. Lean-johtaminen: 6 tekijää, miten saavuttaa enemmän tuloksia. [Viitattu 10.12.2022]. Saatavilla: <https://www.leansixsigmakoulutus.fi/blogit/254-lean-johtaja-mit%C3%A4-tehd%C3%A4-kun-lean-ei-toimi.html>

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.

Karjalainen, E. ja Karjalainen, T. 2000. Laatujohtamisoppien (TQM) soveltaminen PK-yritykseen – SPC, systeemiteoria, TOC-teoria. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen

Kaivola, T. ja Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Klemola, U. Talvio, M. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro

Lehtonen, J. (toim.) 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.

Mullins, L. 2002. Management and Organisational Behaviour. Financial Times/Prentice Hall.

- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pippuri, S. Ambientia. Lean IT ei pidä odottamisesta eikä arvosta resurssitehokkuutta. [28.11.20218]. Saatavilla: <https://www.ambientia.fi/ajankohtaista/lean-it-ei-pida-odottamisesta-eika-arvosta-resurssitehokkuutta>
- Puro, J. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki: Infor.
- Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopisto: Kauppakorkeakoulun julkaisuja. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 8.5.2019]. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42412/978-951-39-5471-0.pdf?sequence>
- Salminen, H. 1994. Laadulla tulosta – Asiantuntijayrityksen uudet toimintamallit ja organisaatorakenteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Skurnik-Järvinen, H. 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. 2. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Sumkin, T. ja Tuomi, L. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation kehittäjälle. Helsinki: WSOY,
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Työterveyslaitos. Joustava työaika. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.12.2022]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>
- Työturvallisuuskeskus. Asiantuntija- ja toimistotyö. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.12.2022]. Saatavilla: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyö/>
- Ulrich, D. 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suomentaja Kirsti Iivonen. Helsinki: Talentum Media
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Yle Uutiset. 2017. Yhä useampi suomalainen uskaltaa jäädä etätöihin – ”Ennen pelättiin, että uramahdollisuudet heikkenevät”. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.5.2019]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-9583408>

Åberg, L. 1989. Viestintä – Tuloksen tekijä. Helsinki: Samerka.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! – Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. p. Helsinki: Kauppakamari.