

**Eettiset ja epäeettiset henkilöstöjohtamisen käytänteet
itseohjautuvassa organisaatiossa**

Katri Kallinen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Monografiamuotoinen

Kevätlukukausi 2023

Kasvatustieteen ja psykologian laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Kallinen, Katri. 2023. Eettiset ja epäeettiset henkilöstöjohtamisen käytänteet itseohjautuvassa organisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen ja psykologian laitos. 68 sivua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia eettisiä ja epäeettisiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä yhdessä itseohjautuvassa eli itsensä esihenkilöttömäksi julkilausuneessa organisaatiossa. Tarkoituksena oli kuvata, millaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet organisaation työntekijät kokivat eettisiksi ja millaiset epäeettisiksi. Tutkimuksen aihe koettiin tärkeäksi, koska tutkimusta itseohjautuvista organisaatioista on vielä varsin vähän ja etenkin henkilöstöjohtamisen käytänteistä itseohjautuvissa organisaatioissa ei ole paljoa tietoa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tapaustutkimuksen menetelmin. Tutkimuksen aineisto koostui yhdessä ICT-alan organisaatiossa kerätyistä kahdeksan henkilön haastatteluista. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa teemoittelua. Tutkimuksessa löydettiin yhteensä seitsemän eri henkilöstöjohtamisen käytänteiden temaa: rekrytointi, palkka, työprosessit, kasvu ja kehitys, informaation kulku, työhyvinvointi, ja itseohjautuvuus. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että pääasiallisesti työntekijät kokivat kohdeorganisaatiossa olevan käytössä hyvin eettisiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Jaottelu eettisiin ja epäeettisiin käytänteisiin ei kuitenkaan ollut selkeä, vaan käytänteiden eettisyys riippui hyvin paljon siitä, mistä kulmasta temaa tarkasteltiin. Eri käytänteet olivat myös päällekkäisiä ja toisiinsa kietoutuneita, joten niiden täydellinen erotteleminen olisi ollut hankalaa ja keinotekoista, joten tähän ei tässä tutkimuksessa edes pyritty.

Asiasanat: Henkilöstöjohtaminen, Eettisyys, Itseohjautuvuus, Itseohjautuva organisaatio

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	4
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	6
2.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä	6
2.2 Henkilöstöjohtaminen ja eettisyys.....	8
2.3 Henkilöstökäytännöt	9
2.3.1 Eettiset henkilöstökäytännöt.....	10
2.3.2 Epäeettiset henkilöstökäytännöt	14
3 ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO	17
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYS	23
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
5.1 Tutkimuskonteksti ja tutkimukseen osallistujat.....	24
5.2 Lähestymistapa ja tutkimusaineiston keruu.....	25
5.3 Aineiston analyysi	27
5.4 Eettiset ratkaisut.....	30
6 EETTISET JA EPÄEETTISET HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTEET	32
7 POHDINTA	49
7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	49
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	56
7.3 Käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet.....	59
LÄHTEET	61
LIITTEET	67

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuus on viime vuosina noussut yritysmaailmassa kiinnostuksen kohteeksi perinteisen hierarkkisen johtamistyylin rinnalle (Jarenko & Martela 2017; Salovaara 2018). Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuutta tutkitaan juuri yritystasolla, eli tutkimuksen kohteena on itseohjautuvat organisaatiot. Tässä tutkimuksessa itseohjautuvalla organisaatiolla tarkoitetaan yritystä, jossa normaalisti johtajille ja esihenkilöille keskittyvää formaalia valtaa on hajautettu koko yrityksen tasolla ja jossa on luovuttu perinteisistä esihenkilörooleista.

Itseohjautuvista organisaatioista keskusteltaessa, luodaan niistä usein hyvin positiivinen kuva työpaikkoina (Savaspuro 2019, 11) ja itseohjautuvuutta tarjotaan nykyään ratkaisuksi moniin hierarkkisten yritysten ongelmiin (Jarenko & Martela 2017). Uudet tavat organisoitua tuovat kuitenkin mukanaan uudenlaisia ongelmia (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin 2021). Salovaara (2018) on törmännyt ajatukseen, että itseohjautuvuus tarkoittaa kaaosta ja hierarkian vastakohta on epäjärjestys. Vastoin näitä ajatuksia, myös ilman johtajia voi olla johtajuutta ja itseohjautuvassa organisaatiossa tätä johtajuutta toteutetaan yhteisöllisten menetelmien kautta. (Salovaara 2018). Myös itseohjautuvissa yrityksissä on tärkeää, että kaikkea tekemistä ohjaavat selkeät, ennalta määritellyt prosessit ja säännöt. Päätöksenteon ja vallan tulee kuitenkin olla hajautettua yrityksen sisällä. (Lee & Edmondson 2017.) Kaaoksellisuus voi olla mahdollinen lopputulos, mikäli itseohjautuvuuden idea on ymmärretty väärin ja sitä ei toteuteta yrityksessä järjestelmällisesti. Helsingin sanomien artikkelissa työntekijät kertovat, että itseohjautuvuutta on käytetty lähinnä iskulauseena ja käytännöntoteutus on jäänyt epämääräiseksi eikä ole lisännyt työntekijöiden hyvinvointia. (Niinivuo 2022.)

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on määritelty ja löydetty useita yleisesti hyvinä pidettyjä henkilöstöjohtamisen käytänteitä sekä käytännekimppuja, joita yritykset liittävätkin omaa toimintaansa.

Ongelmaksi kuitenkin usein muodostuu, että nämä käytänteet eivät monestikaan siirry tarkoitetun laisina käytäntöön ja työntekijät kokevat ja näkevät ne eri tavalla kuin on tarkoitettu. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 129.) Hyvien käytäntöjen sivutuotteena syntyy myös huonoja käytäntöjä, joiden seurauksia ei ole juuri tutkittu organisaatio- ja yksilötasolla (Vanhala & von Bonsdorff 2012). On myös olemassa vasta hyvin vähän tutkimusta siitä, millaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä itseohjautuvissa organisaatioissa hyödynnetään. Tämän takia halusin tutkimuksessani käsitellä sekä eettisiä että epäeettisiä käytänteitä, joita mahdollisesti on löydettävissä itseohjautuvista organisaatioista.

Henkilöstökäytäntöjen tutkimusta on kritisoitu siitä, että se keskittyy liikaa johdon tai henkilöstöjohtamisen näkemyksiin organisaation HR-käytännöistä. (Wright & Haggerty 2005). Tämän takia tässä tutkimuksessa koettiin tärkeäksi kartoittaa työntekijöiden kokemuksia henkilöstöjohtamisen eettisistä ja epäeettisistä käytänteistä. Tutkimuksen aineisto kerättiin yhdestä itseohjautuvasta ICT-alan organisaatiosta. Tutkimuksen aihe koettiin tärkeäksi, koska henkilöstöjohtamisen käytänteitä ei ole vielä laajasti tutkittu itseohjautuvissa organisaatioissa ja koska tiedossa on, että hyviksi tarkoitetut käytänteet saattavat siirtyä käytännön tasolle erilaisina kuin on tarkoitettu (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 129), koska henkilöstön kokemukset ovat subjektiivisia ja vaihtelevat kokijan mukaan (Kinnie, Swart & Purcell 2005). Yksilöiden kokemusten on todettu olevan yhteydessä työhyvinvointiin (Vanhala, von Bonsdorff & Janhonen 2010) sekä muun muassa yritykseen sitoutumiseen, poissaoloihin ja työtyytyväisyyteen (Chew & Chan 2008; Macky & Boxall 2008). Tätä kautta yksilöiden kokemukset ovat yhteydessä myös organisaation tuloksellisuuteen (Vanhala & von Bonsdorff 2012). Tämän takia työntekijöiden näkökulma aiheeseen koettiin erityisen merkitykselliseksi. Tällä tavalla saatiin tietää millaisina henkilöstöjohtamisen käytänteet näyttäytyvät käytännössä yksilötasolla.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä

Henkilöstöjohtaminen on osa johtamisen käsitteen kokonaisuutta organisaatiossa ja osa organisaation jokapäiväistä toimintaa (Viitala 2013, 10). Vaikka henkilöstöjohtaminen eli HRM (Human Resource Management) on suosittu käsite esimerkiksi alan kirjallisuudessa, ei sille ole yhtä universaalisti hyväksyttyä määritelmää (Viitala 2015, 22). Käsitettä on vaikea määritellä yksiselitteisesti muun muassa sen takia, että siihen liittyy niin monia erilaisia organisaation aktiviteetteja ja se näyttäytyy erilaisena organisaation eri tasoilla (Boxall & Purcell 2011, 11). Ennen käytettiin henkilöstöhallinto-termiä kuvaamaan tätä aluetta yrityksen toiminnassa, mutta kyseinen termi ei enää vastaa nykypäivän dynaamista ja moninaista henkilöstöjohtamisen kenttää. (Viitala 2015, 22.)

Henkilöstöjohtaminen koostuu muun muassa työn suunnittelusta ja analyysistä, henkilöstövoimavarojen suunnittelusta, rekrytoinnista, työntekijöiden valinnasta, koulutuksen ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamisesta, suorituksen johtamisesta, palkitsemisesta sekä työntekijäsuhteista huolehtimisesta. (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright 2016, 3). Myös työn käytännön järjestelyihin liittyvät asiat kuuluvat henkilöstöjohtamisen vastuualueeseen (Boxall & Purcell 2011, 1). Viitalan (2021, 19) mukaan henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan siitä, että yrityksellä on kulloinkin oikein kohdennettuna oikea määrä työvoimaa, joka pystyy suoriutumaan tehtävistä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Työvoiman hyvä suoriutuminen perustuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin. Näitä osatekijöitä edistetään hyödyntämällä erilaisia henkilöstökäytäntöjä. (Viitala 2021.)

Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan, joka jaetaan rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin periaatteisiin, jotka luovat yhteisen linjan

päivittäisille päätöksille. (Viitala 2015, 25.) Vaikka pelkkä henkilöstöhallinnon käsite ei enää kuvaa henkilöstöjohtamisen nykyistä toimikenttää, sisältää henkilöstöjohtaminen nykyiselläänkin myös paljon hallinnollisia tehtäviä, kuten palkkausjärjestelmien luomista, koulutusjärjestelmien ylläpitoa ja työsopimusten laatimista. (Viitala 2015, 22.) Suomalainen työelämä on myös pitkälle säädelyä lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmien avulla. Niiden avulla huolehditaan oikeudenmukaisesta, kohtuullisesta ja heikompaa osapuolta suojelevasta toiminnasta työelämässä sekä ne suojelevat myös työntekijöiden hyvinvointia ja oikeusturvaa. (Viitala 2015, 25.) Näiden lakien ja sopimusten nojalla on huolehdittava esimerkiksi työterveydenhuollon järjestämisestä (Viitala 2015, 22).

Laajimmassa merkityksessään henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä käsittävän kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä. Tämän laajan määritelmän mukaan henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen pääalueeseen: Henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM), työelämysuhteiden hoitamiseen (Industrial Relations, IR) sekä johtajuuteen ja esihenkilötyöhön (leadership). (Viitala 2015, 20.) Tässä määritelmässä on henkilöstövoimavarojen johtamisen lisäksi otettu mukaan myös kaikki toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten työelämän pelisääntöjen kehittämiseen sekä ihmisten johtamiseen. Tämä on siitä hyvä määritelmä, sillä usein käytännön johtamistyössä kaikki edellä mainitut näkökulmat usein sulautuvat toisiinsa eikä niitä voida selvärajaisesti erottaa. (Viitala 2015, 21.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa myös kahtia kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen, ja näiden periaatteiden painotukset tulevat näkyviin yrityksen henkilöstöjohtamisen käytänteissä. Kovassa henkilöstöjohtamisessa painottuu kustannusnäkökulma, jossa henkilöstö nähdään yhtenä resurssina muiden joukossa. Tässä näkökulmassa korostuu liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian yhteys, jonka tarkastelussa painottuu erityisesti kustannus- ja tehokkuusnäkökulma. Kovan henkilöstöjohtamisen ajatuksen mukaan työntekijöitä voidaan ohjata kannustimien ja kontrollointimekanismien avulla toimimaan tehokkaasti yrityksen tavoittelemien tulosten eteen. (Viitala 2021.)

Pehmeä henkilöstöjohtaminen taas painottaa henkilöstön inhimillistä luonnetta ja henkilöstö nähdäänkin yrityksen voimavarana eikä ensisijaisesti kustannustekijänä. Pehmeässä näkökulmassa uskotaan, että sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä. Ajatuksen mukaan ihmiset, jotka ovat innostuneita, saavat vapautta toteuttaa itseään, pääsevät vaikuttamaan ja kehittämään osaamistaan, ponnistelevat parhaiten organisaation menestyksen puolesta. Tärkeänä nähdään jatkuva kehittyminen, yhteistyö ja sitoutumista tukevien henkilöstökäytänteiden kehittäminen. Usein nämä näkemykset esiintyvät yrityksissä rinnakkain ja näyttäytyvät erilaisissa henkilöstöjohtamisen käytänteissä. (Viitala 2021.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen ja eettisyys

Vasta viime vuosikymmenten aikana yrityksen eettisestä vastuusta puhuttaessa keskusteluun on alkanut nousta ihmisten johtamisen eettisyys. Aikaisemmin yritystoiminnan eettisyys on liitetty lähinnä sosiaaliseen vastuuseen asiakkaita ja ympäristöä ajatellen. (Winstanley & Woodall 2000, 5.) Hyvää johtajuutta pohdittaessa ei voida sivuuttaa etiikkaa, sillä käsite ”hyvä” pitää sisällään eettisyyden merkityksen. Etiikka on filosofian haara, joka pohtii hyvän ja pahan sekä oikean ja väärän sisältöä ja perusteluja. (Feldt, Huhtala & Lämsä 2012, 137.) Eettisyys on läsnä kokonaisvaltaisesti kaikissa ihmisten teoissa, päätöksissä ja vuorovaikutuksissa. Työpaikalla eettisyys on sitä, että tiedetään, mikä on oikein ja mikä väärin ja toimitaan tästä näkökulmasta oikein. (Ogunyomi 2012, 117.) Useat eettiset ristiriidat työssä syntyvät siitä, ettei tehtävän haltija tiedä ristiriitaisten odotusten keskellä, mikä ratkaisu olisi oikea ja hyvä. (Feldt, Huhtala & Lämsä 2012, 137.)

Ihmisten johtaminen edellyttää usein eettistä päätöksentekoa, jossa oikeudenmukaisuus on isossa osassa. Eettiset standardit näyttäytyvät henkilöstöjohtamisen ammattilaisten työssä kolmella tavalla: heidän toimissaan ammattilaisina, yrityksen eettisinä standardeina sekä arvoina, jotka ohjaavat ammattilaisten toimintaa. Eettisyys henkilöstöjohtamisessa näyttäytyy arvoina ja

käytänteinä, jotka toimivat ohjenuorina ihmisten johtamiselle työpaikalla. (Ogunyomi 2012, 117.) Bragan yms. (2019, 65) tutkimuksessa suurin osa haastatelluista henkilöstöjohtamisen ammattilaisista kuvasi eettisen henkilöstöjohtamisen olevan tasapainottelua organisaatiovaatimusten ja työntekijöiden tarpeiden välillä.

2.3 Henkilöstökäytänteet

Henkilöstöjohtaminen sisältää aina myös henkilöstökäytänteitä, joiden kautta henkilöstöjohtamista toteutetaan yrityksessä. Henkilöstökäytänteillä tarkoitetaan käytännön tasolla erilaisia tapoja hoitaa henkilöstöjohtamisen erilaisia tehtäviä. Nämä käytänteet muodostavat puitteet, jotka jäsentävät ja ryhdittävät henkilöstöjohtamista yrityksessä. Henkilöstökäytänteet ovat siis henkilöstöjohtamisen infrastruktuuri, joka sisältää toiminnan tueksi ja välineiksi tarvittavat, kehittyneet järjestelmät sekä selkeät pelisäännöt ja toimintamallit. Henkilöstön asema turvataan niiden tarjoamien kehysten ja linjausten avulla niin, että kohtelu on oikeudenmukaista, ihmisiä kunnioittavaa, hyvinvointia vaalivaa, työhön kannustavaa ja työsuorituksia tukevaa. (Viitala 2015, 23.)

Henkilöstöjohtamisen käytänteitä on jaoteltu eri tavoin ja monet niistä ovat sisällöltään samankaltaisia, mutta yksiä viitatuimpia tutkimuskentän pioneereja ovat Ulrich ja Dulebohn (2015), jotka ovat jaotelleet käytänteet neljään pääkategoriaan; ihmisiin liittyvät käytänteet, suorituskykyyn liittyvät käytänteet, informaatioon liittyvät käytänteet ja työhön liittyvät käytänteet. Ihmisiin liittyvät käytänteet sisältävät kaikki työvoimasuunnitteluun, rekrytointiin, kouluttamiseen ja kehittämiseen liittyvät käytänteet. Suorituskykyyn liittyvät käytänteet taas viittaavat palkitsemiseen ja palautteeseen, johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen ja käyttäytymisen arviointiin. Informaatioon liittyvät käytänteet nähdään henkilöstöhallinnon vastuuna kaikesta organisaation sisäisestä tiedosta sekä kommunikoinnista ulospäin. Työhön liittyvät käytänteet taas sisältävät kaikki työskentelyyn liittyvät asiat, kuten työpolitiikan ja fyysiset tekijät, kuten työympäristön. Kaikki

neljä kategoriaa ovat yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa. (Ulrich & Dulebohn 2015.)

Viitala (2021) taas on nimennyt 14 erilaista henkilöstökäytännettä: työvoiman tarpeen ja henkilöstömuutosten ennakointi, rekrytointi, työsopimusten ja henkilötietojen hallinta, henkilöstösiirrot ja -vähennykset, perehdyttäminen ja työnopastus, osaamisen kehittäminen, suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, kyvykkyyksien johtaminen ja urien johtaminen, työhyvinvoinnin tukeminen ja työturvallisuustoimet, sisäinen viestintä, esihenkilötyön käytännöt, osallistamiskäytännöt sekä työprosessien ja -tehtävien organisointi ja muotoilu.



Kuvio 1. Henkilöstökäytännöt (Viitala 2021).

2.3.1 Eettiset henkilöstökäytänteet

HR-kirjallisuudesta löytyy paljon erilaisia niin sanotusti suositeltavia henkilöstökäytäntöjä ja -käytäntökimppuja (Vanhala ja Kotila 2006), joilla yritykset pyrkivät hankkimaan kilpailuetua ja vaikuttamaan taloudelliseen tulokseensa. Tällaisista yrityksen suorituskykyä lisäävistä käytänteistä käytetään tutkimuskirjallisuudesta nimitystä ”parhaat henkilöstökäytänteet” (Best HR

practices) tai ”korkean suoritus-tason työkäytännöt” (high-performance work practices, HPWP). Tällaisiksi käytännöiksi on listattu rekrytointi, toimivat työnkuvat, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen, henkilöstön osallistaminen, viestintä, työtehtävien joustavuus, tehtävillä kehittäminen, laadukas esihenkilötyö ja liiketoimintastrategiaan sidottu ja strategiseksi suunniteltu henkilöstöjohtaminen. (Viitala 2021.)

Työntekijöiden näkökulmasta hyvien henkilöstökäytäntöjen on ajateltu parantavan työelämän laatua ja vaikuttavan positiivisella tavalla niin sosiaalisesti kuin psykologisesti (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 122). Viitala (2021) toteaa, että ei ole olemassa yhtä tapaa muotoilla hyvää henkilöstöjohtamista henkilöstökäytänteiden avulla, vaan henkilöstöjohtamisen hyvyys on tilannesidonnaista. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen on siis kiinni siitä, miten sen kokee ja tulkitsee. (Viitala 2021). Ongelmaksi usein muodostuu, että henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät monesti siirry tarkoitetun laisina käytäntöön ja työntekijät kokevat ja näkevät ne eri tavalla kuin on tarkoitettu (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 129).

Henkilöstökäytänteitä on niputettu ja nimetty tutkimuksissa monilla eri tavoilla (Viitala 2021). Yksi tunnetuimmista henkilöstökäytänteiden kimpuista on Jeffrey Pfefferin (1998) laatima seitsemänkohtainen luettelo hyvistä henkilöstökäytänteistä, joiden avulla parantaa yrityksen tulosta ja suorituskykyä, sillä hyvinvoiva henkilökunta myös tuottaa paremmin. Työsuhteen varmuus, uusien työntekijöiden valikoiva rekrytointi, henkilöstön laaja kehittäminen sekä statuserojen ja esteiden järjestelmällinen vähentäminen kuuluvat Pfefferin mukaan henkilöstöjohtamisen hyviin käytänteisiin. Hänen mukaansa yrityksillä olisi myös hyvä olla palkkausjärjestelmä, joka on suhteutettu organisaation tulokseen. Informaation jakaminen yrityksen sisällä, esimerkiksi organisaation tulokseen ja talouteen sekä strategiaan liittyen, on Pfefferin mukaan yksi hyvistä käytänteistä. Informaation jakaminen tärkeistä aiheista antaa työntekijöille kuvan siitä, että heihin luotetaan. Tiedon jakamisen lisäksi on kuitenkin myös varmistettava, että ihmiset ymmärtävät ja osaavat

hyödyntää saamaansa tietoa oikein. Viimeisenä hyvänä käytänteenä Pfeffer mainitsee myös itseohjautuvat tiimit ja hajautetun päätöksenteon yrityksessä. (Pfeffer 1998)

Myös Muel Kaptein (1998; 1999) on kehittänyt normatiivisen ”yrityksen eettiset hyveet” - mallin (Corporate Ethical Virtues eli CEV). Malli ottaa kantaa siihen, millainen toiminta yrityksessä on moraalisesti tavoiteltavaa. Se koostuu kahdeksasta eri osa-alueesta, joiden arviointiin on kehitetty 58-osioinen CEV-kysely (Kaptein 2008).

Kapteinin mallin kahdeksasta osa-alueesta ensimmäinen on sääntöjen selkeys, joka viittaa siihen kuinka konkreettisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä yrityksen eettiset odotukset työntekijöille ovat, koska työpaikalla kohdatut eettiset ongelmat ovat erilaisia kuin muissa sosiaalisissa asetelmissa kohdatut, ja voivat siksi aiheuttaa hämmennystä (Kaptein 2008, 925). Kapteinin (1998) mukaan mitä enemmän työntekijät jätetään oman eettisen arvostelukykynsä varaan ilman yrityksen asettamia raameja, sitä suurempi on riski epäeettiseen toimintaan.

Esihenkilön esimerkki sekä johdon esimerkki viittaavat siihen, että toimivatko lähijohtajat sekä yrityksen johto ja hallitus eettisten odotusten ja sääntöjen mukaisesti. Vaikka eettiset odotukset olisi selkeästi ilmaistu työntekijöille, antaa se ristiriitaisen signaalin, mikäli johto ei toimi näiden odotusten mukaisesti. (Kaptein 2008, 925.) Tämä voi rohkaista työntekijöitä epäeettiseen toimintaan, sillä työntekijät usein jäljittelevät johtajien käyttäytymistä ja etsivät vihjeitä oikeanlaiseen käyttäytymiseen (Brown, Treviño & Harrison 2005; Schminke, Ambrose & Neubaum 2005).

Toteutettavuus on mallin neljäs osa-alue, joka kuvaa sitä, miten hyvin organisaatio on luonut ympäristön, jossa on mahdollista toimia eettisten säädösten mukaan (Kaptein 2008, 925). Kapteinin (1998) mukaa on todennäköisempää, että epäeettistä toimintaa tapahtuu, mikäli työntekijöillä ja johdolla ei ole riittävästi aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavia työvälineet tai tietoa ja valtaa toteuttaa omia työtehtäviään ja kantaa vastuuta. Esimerkiksi

kovan aikapaineen alla olevat työntekijät kiinnittävät todennäköisesti vähemmän huomiota toimintansa eettisyyteen (Kaptein 2008, 925).

Organisaation tuki taas viittaa organisaation ja välittömän työympäristön antamaan tukeen ja mahdollisuuksiin samaistua ja sitoutua eettisiin odotuksiin, joita työntekijöihin ja johtoon kohdistuu (Kaptein 2008, 926). Monet tutkimukset ovat näyttäneet, että epämotivoitunut ja tyytymättömät työntekijät todennäköisemmin syyllistyvät epäeettiseen toimintaan. Työntekijät, jotka kokevat, että heitä ei oteta vakavasti tai että heitä ei kohdella reilusti, saattavat tahallaan yrittää aiheuttaa haittaa organisaatiolle. (Kaptein 1998, Boye & Jones 1997, Greenberg 1997, Skarlicki, Folger & Tesluk 1999).

Organisaation läpinäkyvyys tarkoittaa sitä kuinka hyvin eettisen ja epäeettisen toiminnan seuraukset ovat näkyvissä johtajille ja työntekijöille. Työntekijöitä voidaan pitää vastuullisina toiminnastaan vain, jos he ovat tietoisia sen seuraamuksista. Läpinäkyvissä organisaatioissa annetaan palautetta ja korjataan sekä omaa, että työtovereiden, esihenkilöiden ja alaisten käyttäytymistä eettisemmäksi. Kapteinin mallissa organisaation läpinäkyvyys on jaettu kahtia vertikaaliseen ja horisontaaliseen läpinäkyvyyteen. Vertikaalisella viitataan siihen, kuinka hyvin johto pystyy tarkkailemaan työntekijöiden epäeettistä toimintaa ja sen seurauksia, sekä päinvastoin. Horisontaalinen ulottuvuus taas viittaa epäeettisen toiminnan ja sen seurausten havainnointiin työntekijöiden itsensä joukossa. (Kaptein 2008, 926)

Seitsemäntenä osa-alueena Kapteinin mallissa on keskusteltavuus. Tämä viittaa siihen kuinka paljon työntekijöiden ja johdon on mahdollista keskustella eettisistä aihepiireistä, kuten eettisistä dilemmoista ja epäeettisestä käytöksestä. Puhumattomuus ja puheenaiheiden mitätöinti johtaa usein moraaliseen stressiin ja vahvistaa epäeettistä kulttuuria. Hyvä keskustelukulttuuri taas auttaa työntekijöitä oppimaan virheistään. (Kaptein 2008, 927).

Viimeinen osa-alue Kapteinin mallissa on toiminnan seuraukset, joka viittaa rangaistavuuteen ja siihen uskovatko työntekijät ja johto, että epäeettisestä toiminnasta rangaistaan ja eettisestä toiminnasta palkitaan. Epäeettisestä toiminnasta seuraavat sanktiot viestivät työntekijöille, miten toimia oikein

organisaatiossa. Mikäli epäeettisestä toiminnasta palkitaan tai epäeettinen toiminta jätetään sanktioitta, antaa se työntekijöille viestin, että tällainen toiminta on hyväksyttävää ja jopa toivottavaa. Toiminnan seuraukset -osio viittaa myös siihen, kuinka hyvin organisaatiot oppivat epäeettisestä toiminnasta. (Kaptein 2008, 928.)

Pfeffer (1998, 121) huomauttaa kuitenkin, että tällaisten käytäntöjen ottaminen käyttöön yksittäisinä ja toisistaan eristettyinä ei välttämättä ole kovin tehokasta ja voi joissain tapauksissa toimia jopa itseään vastaan. Eli käytänteet ovat myös päällekkäisiä ja tukevat toinen toisiaan. Esimerkiksi itseohjautuvien tiimien ottaminen käyttöön yrityksessä, ei välttämättä itsessään paranna yrityksen tulosta, jos tiimien jäsenet eivät ole saaneet hyvää koulutusta spesifeissä teknisissä taidoissa ja ryhmäprosesseissa. Myös Braga yms. (2019) esittävät kritiikkiä, että niin sanottujen henkilöstöjohtamisen parhaiden käytänteiden ei voida automaattisesti olettaa olevan universaalisti parhaita, vaan niiden kontekstisidonnaisesta soveltamisesta tarvitaan vielä enemmän tutkimusta (Braga yms. 2019, 57).

2.3.2 Epäeettiset henkilöstökäytänteet

Henkilöstökäytänteitä toteutettaessa yrityksen sisällä, voi ilmetä myös epäeettisiä toteutustapoja. Ogunyomi (2012) on tuonut artikkelissaan esiin rekrytointiin ja työntekijöiden valintaan, palkkaukseen ja palkitsemiseen, kouluttamiseen ja kehittämiseen, ylennyksiin, suorituksen arviointiin sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä epäeettisiä käytänteitä. (120–125.)

Rekrytoinnin toteuttamisessa epäeettisiä toimintatapoja ovat syrjintä, seksuaalinen häirintä, epäoikeudenmukaiset rekrytointi- ja valintakäytännöt sekä huolimaton palkkaaminen, joka näkyy ehdokkaiden palkkaamisena ilman riittävää taustatutkimusta ja suosituksia. Syrjintää on mikä tahansa erottelu, poissulkeminen tai hakijoiden suosiminen, joka perustuu esimerkiksi sukupuoleen, rotuun, ikään, uskontoon, kansalliseen alkuperään, perhetilanteeseen, kuten raskauteen, vammaan, seksuaaliseen suuntautumiseen

tai sairauteen, kuten HIV/AIDS. Tällaiset rekrytoinnin syrjivät käytänteet heikentävät tai jopa mitätöivät tasa-arvoa työpaikalla. (Aturu 2005.)

Myös seksuaalista häirintää saattaa tapahtua rekrytointivaiheessa. Seksuaaliseksi häirinnäksi luetaan kaikki ei tervetulleet seksuaaliset ehdotukset ja seksuaalisten palvelusten pyytäminen sekä kaikki muu fyysinen tai verbaalinen seksuaalissävyytteinen toiminta. (Ogunyomi 2012, 119.) Seksuaalista häirintää katsotaan tapahtuneen rekrytoinnissa, kun seksuaalisesta toiminnasta on tehty joko suorasti tai epäsuorasti ehto palkkaamiselle tai kun seksuaalisesta toiminnasta kieltäytymistä tai siihen myöntymistä käytetään perusteena palkkauspäätökselle (Milkovich & Boudreau 2004).

Epäoikeudenmukaiset rekrytointi- ja valintakäytännöt voivat perustua esimerkiksi nepotismiin, suosimiseen tai kiintiöjärjestelmiin. Myös lahjusten pyytäminen ennen tai jälkeen valinnan on epäeettinen rekrytointikäytäntö. Epäeettiseksi käytännöksi rekrytointiin liittyen voidaan myös lukea epärealistisesti esitetty kuvaus työtehtävästä tai tehtävän positiivisten ja negatiivisten piirteiden salaaminen hakijoilta. Tämä voi johtaa kohtuuttomiin odotuksiin työn suhteen ja saattaa aiheuttaa turhautumista ja lopulta irtisanoutumisia. (Ogunyomi 2012, 120.) Samoin ylennykset ja työnsiirrot perustuen suosimiseen tai syrjintään sukupuolen tai minkä tahansa muun työntekijän ominaisuuden perusteella, ovat epäeettistä toimintaa (Ogunyomi 2012, 124).

Eettiset ongelmat palkkaus- ja palkitsemiskäytännöissä voivat aiheuttaa yritykselle isoja ongelmia. Ogunyomin (2012, 121) mukaan suurin osa konflikteista työpaikalla voidaan selittää huonolla palkkatasolla tai muilla palkkaan liittyvillä asioilla. Palkkatyytymättömyys voi aiheuttaa huonompaa suoriutumista töissä, lisätä vaihtuvuutta sekä epäkohtia töissä ja lisätä jatkuvia poissaoloja töistä tai vastaavasti lisätä läsnäoloa töissä, vaikka työntekijä olisi sairaana. (Ogunyomi 2012, 121.) Palkan tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, jaksotus ja säännöllisyys ovat kaikki palkkahallinnon eettisiä kysymyksiä. Yrityksen tulisi varmistaa työhön nähden tasapuolinen palkka, jonka ei tulisi perustua esimerkiksi ikään liittyviin kriteereihin, vaan palkan tulisi perustua

yksilön työsuoritukseen ja heidän panokseensa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Howe 1995, 70.)

Eettisiä ongelmia kouluttamisessa ja kehittämisessä ovat esimerkiksi kouluttaminen ilman osoitettua tarvetta kouluttamiselle, koulutuksen ja kehityksen väärä arviointi, tyhjät lupaukset koulutuksista ja kehittämisestä, negatiivinen koulutus- ja kehitysfilosofia, koulutusohjelmat, jotka nähdään lomana töistä sekä iän, sukupuolen, aseman tai kansallisuuden perusteella syrjivät koulutuskäytännöt. (Ogunyomi 2012, 122.)

Eettiset ongelmat työsuorituksen arvioimisessa liittyvät usein ennakoasenteisiin ikään, sukupuoleen, kansallisuuteen, ulkonäköön tai uskontoon liittyen. Myös nepotismi ja suosiminen sekä erilaiset arviointivirheet ovat tavallisia vaikuttajia suorituksen arvioinnissa. Arvioijalla ei myöskään välttämättä ole riittävää tietämystä arvioitavan työsuoritusarvosta. (Ogunyomi 2012, 125.) Facticeau ja Craig (2001) selvittivät, että esihenkilöiden arvioihin vaikuttivat hyvin usein kaikki edellä mainitut tekijät ja tästä syystä suorituksen arvioinnissa olisi suositeltavampaa käyttää esimerkiksi vertais- ja itsearviointeja. Arviointijärjestelmän tulisi myös olla avoin, jotta työntekijät voisivat saada palautetta vahvuuksiensa ja heikkouksiensa lisäksi myös arvioinneistaan.

Terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen työpaikalla on myös erityisen tärkeää. Epäeettisyys terveyteen ja turvallisuuteen liittyvissä käytänteissä näkyy työturvallisuusmääräysten noudattamatta jättämisenä, terveys- ja turvallisuustarkastusten sekä -ohjeistusten ja -koulutusten puuttumisena, ensiapupakkausten puuttumisena, työntekijöiden yksityisyyden loukkaamisena esimerkiksi terveystietoja levittämällä sekä turvalaitteiden ja välineiden puuttumisena työtiloista. (Ogunyomi 2012, 126.)

Kommunikaatio ja tiedon välittäminen on isossa osassa kaikkea ihmisten kanssakäymistä ja myöskään yrityksiä ei voisi olla olemassa ilman kommunikaatiota. Väärinymmärryksillä ja väärällä kommunikoinnilla voi olla vakavia seurauksia. Informaation lähteenä ei tulisi luottaa juoruihin tai huhuihin, viestinnässä tulisi aina olla mahdollisimman totuudenmukainen, liikoja lupauksia ja harhaanjohtamista, sekä tiedon panttaamista tulisi välttää.

(Ogunyomi 2012, 127.) Selkeästi ilmaistut eettiset säännöt ja käytännöt, työntekijöiden ja johdon eettinen valmennus ja erilaiset ilmiantokäytänteet työpaikalla ovat tehokkaita tapoja vähentää epäeettistä toimintaa työpaikalla (Ogunyomi 2012, 128).

3 ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO

Yritysmailmassa on jo pitkään ollut vallalla korkeaan hierarkiaan perustuva organisaatorakenne, joka on ollut haluton väistymään uusien mallien tieltä, koska tällaista johtajakeskeistä hierarkiaa (eng. managerial hierarchy) on pidetty varmana keinona saavuttaa optimaalisia tuloksia ja parasta suorituskykyä organisaatioissa. Johtajakeskeisessä hierarkiassa johtoasemassa oleville yksilöille annetaan formaalia käskyvaltaa ohjata ja arvioida alaisten työtä. Syy tämän mallin itsepintaiseen suosioon saattaa löytyä kuitenkin yhtä paljon uskosta sen toimivuuteen kuin sen varsinaisesta toimivuudesta, sillä toistaiseksi olemassa on ollut vain hyvin vähän varteenotettavia vaihtoehtoisia malleja. Viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana johtajakeskeisen hierarkian rajoitukset ovat kuitenkin nousseet enenevässä määrin esille. (Lee & Edmondson 2017, 36.) Tutkimusten mukaan näyttäisi siltä, että johtajakeskeinen hierarkia toimii tehokkaimmin vakaassa ympäristössä, mutta kohtaa vakavia haasteita dynaamisemmissa olosuhteissa (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1979). Yrityksen toiminta vaarantuu, jos se ei osaa reagoida ympäristön muutoksiin (Salovaara 2018). Viimeisten vuosikymmenten aikana tällaisen korkean hierarkian vastavoimaksi onkin noussut uudenlaisia, matalamman hierarkian, tapoja järjestäytyä, kun yritykset toivovat tulevansa innovatiivisemmiksi, ketterämmiksi ja rikastuttavimmiksi paikoiksi työskennellä (Lee & Edmondson 2017, 54). Jarenkon ja Martelan (2017, 19) mukaan elämmekin tällä hetkellä itseohjautuvuusvallankumouksen kynnyksellä.

Itseohjautuvassa organisaatiossa perinteinen johtajan päätäntävalta korvautuu toimintatavoilla, jotka auttavat työntekijöitä toimimaan

yhteisvastuullisesti, ilman perinteisiä johtajarooleja. Itseohjautuvien organisaatioiden vahvuus onkin niiden ketteryys. Ympäröivä maailma on jatkuvassa muutoksessa ja korkean hierarkian organisaatioilta voi kestää hyvinkin pitkä aika reagoida ympäristön muutosten vaatimalla tavalla. Matalamman hierarkian organisaatiossa ei tarvitse odottaa päätöksiä ylempää, vaan asiantuntijat voivat ratkaista ongelmia itse tilannekohtaisesti. Itseohjautuva organisaatio tarvitsee kuitenkin tuekseen järjestelmän, yhteistyötä ja läpinäkyvää tietoa. Itseohjautuvassa organisaatiossa kaikilla on yhteinen päämäärä, joka sitoo työntekijöitä, mutta toimintatavat päämäärän saavuttamiseksi valitaan aina tilannekohtaisesti. (Salovaara 2018.)

Aikaisemmat tutkimukset aiheesta eivät kuitenkaan ole juurikaan erotelleet toisistaan radikaaleja pyrkimyksiä vähemmän hierarkkiseen järjestäytymiseen ja pelkästään lisääntyneitä pyrkimyksiä vähentää hierarkkisuutta. Jos pyrkimykset vähentää yrityksen hierarkkisuutta eivät ole radikaaleja, saattavat ne tapahtua vielä perinteisen johtajakeskeisen hierarkian rajoilla. Suuri osa vähemmän hierarkkisia yrityksiä käsittelevästä tutkimustiedosta saattaakin siis käsittää johtajakeskeisen hierarkian alla toimivia yrityksiä, jotka ovat vain pyrkineet hieman vähemmän hierarkkiseksi, mutta eivät todellisuudessa ole esimerkiksi täysin itseohjautuvia organisaatioita. (Lee & Edmondson 2017, 45.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään itseohjautuviin yrityksiin, jotka Lee ja Edmondson (2017, 45) määrittelevät yrityksiksi, joilla on radikaali pyrkimys järjestäytyä vähemmän hierarkkisesti. He näkevät itseohjautuvilla organisaatioilla kolme pääpiirrettä: Valtaa on hajautettava radikaalisti, itseohjautuvuutta toteutetaan formaalin järjestelmän kautta ja nämä toimenpiteet koskevat koko organisaatiota eivätkä vain tiettyä osaa siitä.

Radikaali vallan hajauttaminen tarkoittaa vallan poistamista johtajilta, joille se yleisesti on annettu sekä esihenkilöiden ja alaisten välisen hierarkkisen raportointisuhteen poistamista. Johtajakeskeisessä hierarkiassa johtajilla on valta jakaa työtehtäviä, ohjata tehtävien toteutusta, seurata suorituksia, jakaa sanktioita tai erottaa työntekijöitä sekä jakaa ylennyksiä tai palkankorotuksia. Itseohjautuvissa yrityksissä formaalit johtamisroolit on poistettu ja rooleihin

liittyvät työtehtävät, kuten organisaatiotavoitteiden edistyksen seuransa, resurssien ja projektien jakaminen, organisaation tehtävien ja rakenteen suunnittelu sekä palautteen antaminen yksilöille, on jaettu yrityksen työntekijöille tavalla, joka ei ole pysyvä, sitova tai riippuvainen hierarkkisesta asemasta. (Lee & Edmondson 2017, 46.)

Itseohjautuvuutta yrityksissä on Leen ja Edmondsonin (2017, 48) mukaan toteutettava myös formaalin järjestelmän kautta. Tähän soveltuu esimerkiksi yritykselle laadittu käsikirja, josta säännöt, asetukset ja yleiset toimintatavat tulevat selkeästi esille. Poikkeuksena hierarkkisesta organisaatiosta, jossa organisaation säännöt ja arvot annetaan ylhäältä päin, voidaan itseohjautuvassa organisaatiossa laatia tällaiset yhteiset pelisäännöt yhteisen prosessin kautta, johon kaikki ovat voineet päästä mukaan ja vaikuttaa (Salovaara 2018). Tällainen formaali järjestelmä on tärkeä, koska johtajakeskeinen hierarkia on yrityksille niin hallitseva ja vakiintunut tapa järjestäytyä, että formaalit säännöt ja prosessit voivat auttaa vakiinnuttamaan uusia työskentelytapoja. Formalisointi voi vähentää myös riskiä taantua takaisin hierarkkisempiin tapoihin toimia ja se auttaa esimerkiksi uusia, hierarkkisempaan työpaikkaan tottuneita, työntekijöitä ymmärtämään uuden työpaikan työskentelytapoja. Ajan myötä, jos itseohjautuvuus levittäytyisi laajemmalle yritysmaailmassa, näiden formaalien järjestelmien tarve voisi vähentyä, kun itseohjautuvien organisaatioiden käytännöt ja periaatteet olisivat enemmän sisäänrakennettuja ja itsestään selviä tapoja toimia. (Lee & Edmondson 2017, 48.)

Kolmantena Lee ja Edmondson (2017) painottavat, että itseohjautuville organisoille tärkeä ominaispiirre on, että vallan hajauttaminen tapahtuu koko organisaatiossa. Itseohjautuva organisaatio ei tarkoita vain itseohjautuvia tiimejä yrityksen sisällä tai pelkkiin eturivin työntekijöihin kohdistuvaa itseohjautuvuutta, vaan formaalit säännöt koskevat kaikkia yrityksen työntekijöitä. Vallan hajauttaminen läpi organisaation ei tarkoita kuitenkaan sitä, että valtaa olisi kaikilla yhtä paljon. Joillain yksilöillä voi yhä olla rooleja, joihin sisältyy enemmän valtaa ja vastuuta kuin toisilla. Itseohjautuvissa organisaatioissa valtaa vain on jaettu yhdenmukaisella tavalla kaikkialle

organisaatiossa ja nämä hierarkiat eivät muodosta missään tapauksessa formaalia auktoriteettiasemaa, jossa yksilöllä olisi valtaa toisen yksilön autonomian yli. (Lee & Edmondson 2017, 49.)

Itseohjautuvuus organisaation näkökulmasta ei siis suinkaan tarkoita sitä ettei siellä olisi ollenkaan johtajuutta. Itseohjautuvissa organisaatioissa johtajuus on kollektiivista ja jaettu ryhmässä useammalle. Olemme kuitenkin niin tottuneita yksilöjohtajiin, että johtajuutta ei aina tunnisteta, kun se tapahtuu jonkun muun kuin yksilön suorittamana. (Salovaara 2018.) Salovaara (2018) huomauttaakin, että johtaja (leader) ei ole sama kuin johtajuus (leadership). Johtajuus-sanan ongelmaksi muodostuikin se, että kaikki ajattelevat sen kuullessaan johtajaa eli yksilöä. Johtajuutta voi kuitenkin olla ryhmissä ilman johtajaakin.

Jaottelu johtajakeskeisiin ja itseohjautuviin organisaatioihin ei ole kuitenkaan niin jyrkkä kuin voisi ensin ymmärtää, vaan niiden voi ajatella sijoittuvan samalle jatkumolle. Jatkumon toisessa päässä ovat täysin kontrolloidut yritykset, joissa työntekijät nähdään pelkkinä korvattavissa olevina käskyjen toteuttajina. Jatkumon toiseen päähän taas sijoittuvat organisaatiot, joiden rakenteet antavat työntekijöille paljon valtaa ja liikkumatilaa toiminnan järjestämiseen haluamallaan tavalla. (Jarenko & Martela 2017, 13.) Myös Salovaara (2019) toteaa, että yksikään yritys ei toteuta puhtaasti itseohjautuvuuden ideaalia, vaan ovat niin sanottuja hybridimalleja, kun yrityksillä on omat tapansa toteuttaa itseohjautuvuutta. Hän määrittelee itseohjautuville organisaatioille tyypillisiksi piirteiksi autonomiset tiimit, neuvonpito-prosessin käytön, monikollisen johtajuuden ja strategian. Salovaaran (2019) mukaan kaikissa itseohjautuvissa organisaatioissa on myös itseohjautuvuutta tukevia rakenteita, organisoitumismalleja ja systeemeitä.

	Hierarkia	Itseohjautuvuus
Metafora	Pyramidi, kone	Ameeba, juurakko, verkosto
Metaforan merkitys	Johto ylhäällä – henkilöstö alhaalla, muuttumaton, ei heilahteluja tai ympäristön vaikutusta Tasaisen suorittamisen kellokone	Muoto ja koko vaihtelevat, reagoi ympäristöön ja muuttaa sitä, epävakaa Elävä ja hengittävä organismi, joka elää ympäristön ja sisäisen toiminnan mukana

Ohjaavat periaatteet	Sisäisen toiminnan optimointi, ennakointi, kilpailu	Reagoivuus, osa ekosysteemiä, dynaaminen, yhteistyö, muutosvalmius
Rakenne	Muodollinen, vertikaalinen hierarkia, tukee ylös-alas -viestintää, toiminnot omissa silloissaan	Litteä tai kolmiulotteinen, kompleksiset ristiinkytkennät, verkostomainen, muuttuva, mukautuva, toiminnot edistävät yhteistä asiaa tiimimäisesti
Johtaminen	Keskittyy johtajille	Monikolliset, jaetut yhteisölliset käytänteet, yksilö ja yhteisö johtavat
Töiden jakaminen	Työt suunnitellaan pyramidin huipulla ja jaetaan ylhäältä alas	Työyhteisöt ja tiimit jakavat työt, neuvottelevat keskenään prosessit ja niiden jatkumot
Strategia	Johdon suunnittelema, useamman vuoden päässä oleva tavoite ja sen suuntaiset lineaariset askeleet	Yhteinen suunta oltava ja sen sisällä: kokeileva. mukautuva, opportunistinen, emergentti, myös ruohonjuuritasolta ohjautuva, kokeilukulttuuriin perustuva toiminta
Päätöksenteko	Muodollinen hierarkia	Hajautettu, valtuutettu
Valta	Muodollinen asemavalta	Hajautettua, epämuodollista
Henkilöstön rooli	Toteuttaa johdon tahtoa, ulkoinen motivaatio (palkkio & rangaistuksen pelko) Velvollisuusetiikka: toimitaan oikein, kun noudatetaan velvollisuuksia ja toimitaan annettujen ohjeiden mukaan	Vapaus valita toimintatapa yhteiseen suuntaan, voimaantuminen, sisäinen motivaatio (oma osaaminen & intohimo) Seurausetiikka: tavoitteena mahdollisimman hyvä lopputulos

Taulukko 1. Esimiesvetoisen hierarkian ja itseohjautuvuuden ideaalin eroja (Salovaara 2019).

Itseohjautuvuudesta yritysmaailmassa puhutaan usein positiiviseen sävyyn ja sitä ehdotetaan ratkaisuksi moniin yritysten ongelmiin. Uudenlaiset organisoitumisen tavat kuitenkin tuovat mukanaan myös uudenlaisia haasteita. (Lemmetty, Keronen, Auvinen & Collin 2021) Savaspuron (2019) mukaan yhteiskunnallisessa keskustelussa itseohjautuviin organisaatioihin liittyy vahvasti onnellisuuden, innostuksen ja draivin narratiivi, mutta muut sävyt ja värit puuttuvat. Itseohjautuvien organisaatioiden haasteista on vielä varsin vähän tutkimusta (Lee & Edmondson 2017). Helsingin Sanomat julkaisi artikkelin (Niinivuo 2022) itseohjautuvuuden nurjasta puolesta, johon on kerätty työntekijöiden kokemuksia itseohjautuvissa organisaatioissa työskentelemisestä. Artikkelin mukaan itseohjautuvuuden käsite on epämääräinen ja monia asia voi työpaikalla mennä pieleen, kun ei ymmärretä mitä itseohjautuvuus todellisuudessa tarkoittaa. Työntekijät kertoivat, miten itseohjautuvuus näkyi työpaikoilla tehottomuutena, liian suurina vastuina, joiden kanssa työntekijät

jäävät yksin, ja sekavana toimintana, kun kokonaiskuva puuttui ja informaationkulku oli huonoa. (Niinivuo 2022.)

Näitä kokemuksia tukee myös Lemmetyn yms. (2021) tutkimuksen tulokset. Lemmetty yms. (2021) tutkivat projektipohjaisesti toimivia yrityksiä, joissa organisoituminen oli hyvin itseohjautuvaa. Työntekijöillä on usein odotus tuen saamisesta ja selkeydestä työympäristössä, ja epäselvät roolit ja rakenteet voivat lisätä työntekijöiden autonomiaa, mutta aiheuttaa myös ristiriitaa tukeen ja selkeyteen liittyvien odotusten kanssa. (Lemmetty yms. 2021.) Myös Collin, Keronen, Lemmetty, Auvinen ja Riivari (2021) toteavat tutkimuksessaan, että selkeiden rakenteiden puute itseohjautuvassa organisaatiossa voi johtaa haasteisiin työntekijöiden oppimisessa ja kehittämisessä (Collin yms. 2021, Bell 2017), sillä selkeät organisaation tavoitteet näyttävät liittyvät selkeisiin kehitystavoitteisiin niin yksilö-, kuin organisaatiotasolla (Collin 2021). Kokonaisvaltaisen rakenteen ja vastuun puuttuminen näyttäytyi organisaatioissa selkeiden roolien ja vastuiden puutteena sekä osaamisen kehittämisen ulkoistamisena. Tämä johti haasteisiin kolmella oppimisen osa-alueella: oppimisen ohjaaminen ja tuki, pitkäaikaiset ja kestävät mahdollisuudet ammatilliselle kehittämiselle, työtehtävien priorisointi oppimiseen liittyvien tehtävien edelle. Organisaatiot usein ihannoivat itseohjautuvuutta, mikä voi johtaa siihen, että osaamisen kehittämiseen ei tarjota mahdollisuuksia, jolloin vastuu kehittämisestä ja oppimisesta jää työntekijöille itselleen tai se on ulkoistettu. (Ellinger, 2004; Bell, 2017) Tämä voi aiheuttaa työntekijälle painetta löytää omat keinonsa kehittyä, vaikka ei tietäisi tarkalleen, että mitä pitäisi kehittää.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä eettisistä ja epäeettisistä henkilöstöjohtamisen käytänteistä yhdessä suomalaisissa IT-alan yrityksessä, joka on julkilausunut itsensä esihenkilöttömiksi eli itseohjautuvaksi organisaatioksi. Tarkoituksenani on tutkia millaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat työntekijöiden mielestä eettisiä ja millaiset epäeettisiä.

Tutkimuskysymykseksi muodostui seuraava kysymys:

1. Millaisia eettisiä ja epäeettisiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä työntekijöiden puheessa nousee esille?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuskonteksti ja tutkimukseen osallistujat

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty osana Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden laitoksen ja kauppakorkeakoulun HeRMO tutkimus- ja kehittämishanketta. HeRMO-hanke tutkii eettisiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä luovan toiminnan tukinaja viidessä suomalaisessa kasvuyrityksessä. Hankkeessa mukana olevat yritykset ovat erikokoisia ja eri toimialoille sijoittuvia yrityksiä. HeRMO-hanke tarkastelee, kuinka näissä kasvuyrityksissä pystyttäisiin järjestämään samanaikaisesti joustava ja eettinen henkilöstöjohtaminen sekä millaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet ja rakenteet tukevat luovaa toimintaa työssä. Hankkeen tavoitteena on tuottaa lisää ymmärrystä eettisestä henkilöstöjohtamisesta luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. Hankkeen lähestymistapa on etnografinen tapaustutkimus, ja se hyödyntää monimenetelmällistä tutkimusstrategiaa. HeRMO-hankkeen aineisto on kerätty haastatteluilla, havainnoimalla ja kyselylomakkeella. Hankkeen rahoittaa Työsuojelurahasto. (<https://hermohanke.com/>)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään yhdestä HeRMO-hankkeessa mukana olleesta yrityksestä kerättyä haastatteluaineistoa. Tutkimuksen kohteena on vain yksi yritys, jotta olisi mahdollista perehtyä erityisen syvällisesti juuri kyseisen yrityksen henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tutkimuskohteiden lisääntyessä aineisto voi paisua niin suureksi, että aiheen käsittely saattaa jäädä pintapuolisemmaksi kuin vain yhtä yritystä tarkasteltaessa. Tutkittava yritys haluaa pysytellä anonyymina, joten yritystä koskevissa ja kuvaavissa teksteissä pysytellään yleisellä tasolla, eikä mennä yksityiskohtiin.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on ICT (information and communication technology) eli tieto- ja viestintätekniikan alalla toimiva yritys, joka on julkilausunut itsensä esihenkilöttömiksi eli itseohjautuvaksi organisaatioksi. Organisaation ydintehtäviä ovat erilaiset ohjelmistokehityksen tehtävät, kuten niiden suunnittelu, toteutus ja kehittäminen. Tutkittava yritys on

pieni, mutta jatkuvasti kasvava. Työntekijöitä yrityksessä on noin kolmekymmentä ja toimipisteitä sillä on tutkimuksen toteutushetkellä kahdessa eri kaupungissa. Yrityksestä on kerätty yhteensä kahdeksan yksilöhaastattelua sekä yksi lisähaastattelu, jossa oli mukana jo kaksi aikaisemmin haastateltua henkilöä. Haastatellut henkilöt olivat kaikki miehiä ja työskennelleet yrityksessä eripituisia aikoja. Haastateltavien joukossa oli henkilöitä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä vain muutaman kuukauden sekä henkilöitä, jotka olivat työskennelleet yrityksessä useampia vuosia, osa sen perustamisesta lähtien. Kaksi haastatelluista oli yrityksen perustajia.

5.2 Lähestymistapa ja tutkimusaineiston keruu

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa on tapaustutkimuksellinen, koska tutkittava aineisto on kerätty vain yhdestä organisaatiosta. Tapaustutkimuksessa (case study) tutkimus kohdistuu yleensä johonkin ilmiöön tai tapahtumasarjaan. Tarkastelu keskitetään yhteen tiettyyn tapaukseen tai pieneen joukkoon tapauksia, joita voivat olla niin yksilöt, ryhmät kuin myös organisaatiot. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9; Patton 2002, 447; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 125.) Tapaustutkimus määritellään empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii ajankohtaista ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä (Yin 1994; Runeson, Host, Rainer, Regnell 2012, 12). Tapaustutkimukset eivät tuota samanlaisia tuloksia, kuten kausaalisia suhteita, kuin kontrolloidut kokeet, mutta ne luovat syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Runeson, Host, Rainer, Regnell 2012, 4). Tässä tutkimuksessa eettisiä ja epäeettisiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä analysoidaan yksilötason käsityksinä ja kuvauksina niille luonnollisessa ympäristössä eli itseohjautuvassa organisaatiossa. Näistä käsityksistä on muodostettu laajempi ja syvällisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin osana HeRMO tutkimus- ja kehittämishanketta. Tämän tutkimuksen aineistona käytettiin HeRMO-hankkeessa kerättyä laadullista haastatteluaineistoa yhdestä hankkeessa mukana olleesta ICT-alan organisaatiosta. Yhteensä haastatteluita kerättiin

yhdeksän kappaletta. Haastattelut olivat noin 30–45 minuutin pituisia ja niihin osallistui yksi haastateltava kerrallaan, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jossa haastateltavia oli kaksi. Haastattelijat ja heidän määränsä vaihteli haastattelusta toiseen. Haastattelijoita oli useimmissa haastatteluissa yksi, mutta kahdessa haastattelussa haastattelijoita oli kaksi ja yhdessä haastattelussa kolme. Laadullisessa tutkimuksessa ei tähdätä yleistämiseen, vaan ilmiöiden kuvaamiseen ja ymmärtämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87), minkä vuoksi aineiston määrä nähtiin riittävänä. Aineiston laajuutta arvioitiin myöskin kylläntymisen kautta. Kylläntyneessä aineistossa teemat alkavat toistaa itseään eikä uutta tietoa enää kerry (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89, Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29).

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu koostuu teoreettisesta viitekehystä johdetuista ja etukäteen valituista teemoista ja niitä tarkentavista kysymyksistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78). Kysymykset eivät ole kuitenkaan tarkasti muotoiltuja, niiden esittämisjärjestys ja painotus saattaa vaihdella eikä kaikilta haastateltavilta kysytä välttämättä samoja asioita (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 26). Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86–87.) Myös tämän tutkimuksen aineistossa haastateltavat saivat melko vapaasti kertoa työstään ja työpaikastaan, mutta haastattelun runkona käytettiin apukysymyksiä. (liite 1). Haastattelurungon teemat liittyivät muun muassa työyhteisöön, epäoikeudenmukaisuuteen, haasteisiin ja tukeen työssä. Lisäksi haastatteluissa keskusteltiin luovuudesta ja osaamisen kehittämisestä sekä johtajuudesta. Haastatelluilta kysyttiin myös heidän työhönsä ja työpaikkaansa liittyvistä kehittämisideoista.

5.3 Aineiston analyysi

Tätä tutkimusta varten sain käyttööni yhteensä noin 104 sivua tekstinkäsittelyohjelmalla litteroitua tekstiä kohdeorganisaatiossa toteutetuista haastatteluista. Aineiston analyysi toteutettiin laadullisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Puusa 2011, 114). Yleisesti laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on pilkkoa aineisto pienempiin osiin valitun analyysitavan mukaisesti, tehdä siitä synteesejä ja koota aineisto uudelleen johtopäätöksiä varten (Puusa 2011, 115). Analyysin tarkoituksena onkin tuoda esiin aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka perusteella tehdään tulkinnat ja johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen analyysin tarkoituksena on päätyä onnistuneisiin ja perusteltuihin tulkintoihin. (Puusa 2011, 116–117.) Analyysillä pyritään luomaan aineistoon selkeyttä ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola 1998, 100). Pääperiaatteena voidaan pitää sitä, että valitaan sellainen analyysitapa, jolla voidaan parhaiten vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 224). Tässä tutkimuksessa analyysitavan lähtökohdaksi päädyttiin valitsemaan aineiston teemoittelu, koska tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaation työntekijöiden eettisiksi ja epäeettisiksi kokemia henkilöstöjohtamisen käytänteitä.

Teemoittelu on laajasti käytetty laadullinen analyysimenetelmä, mutta ei ole yhteneväistä näkemystä siitä, miten se pitäisi toteuttaa. Tässä tutkimuksessa teemoittelu on toteutettu noudattamalla Braunin ja Clarken (2006, 87) näkemystä teemoittelun etenemisestä. Analyysin etenemistä on kuvattu esimerkkien avulla taulukossa kaksi.

Ensimmäiseksi aineistoon tutustuttiin lukemalla sitä monta kertaa läpi. Tämä tutkimuksen vaihe oli erityisen tärkeä, koska en ollut itse tutkijana keräämässä tutkimusaineistoa. Tällainen huolellinen tutustuminen aineistoon, mahdollisti sen, että pystyttiin olemaan mahdollisimman sisällä kontekstissa, jossa aineisto on kerätty. Tässä vaiheessa analyysia alkaa aineistosta hahmottua toistuvia aiheita, joista työntekijät puhuivat, mutta teemat ovat vielä abstrakteja ja epäselviä. Havaintoja on kuitenkin tärkeää jo kirjata ylös. (Braun & Clarke

2006, 86.) Teemoittelun toisessa vaiheessa koodattiin alustavasti havaintoja, jotka ilmenivät aineistosta ja ryhmiteltiin näitä havaintoja. Havainnot olivat työntekijöiden puheesta havaittuja kokemuksia yrityksen toimintatavoista, joita tuotiin esiin joko positiivisessa tai negatiivisessa valossa. Nämä tulkittiin eettisiksi tai epäeettisiksi käytänteiksi työntekijöiden kokemuksen mukaan. Käytännössä havaintojen koodaaminen toteutettiin korostamalla haastatteluaineistosta tietyllä värillä alustavasti samaan ryhmään kuuluvia havaintoja. Tässä vaiheessa analyysia on tärkeää kerätä niin monia havaintoja kuin mahdollista, koska ei voi tietää, mikä havainto osoittautuu myöhemmin kiinnostavaksi. On tärkeää myös säilyttää osa havaintoa ympäröivästä tiedosta, jotta havainnon kontekstia ei kadotettaisi. (Braun & Clarke 2006, 89.) Tästä syystä havainnot kerättiin pitkinä aineistokatkelmia, jotta niiden konteksti säilyisi mahdollisimman hyvin. Aineistokatkelmia listattiin erilaisten otsikoiden alle, jotta laajaa aineistoa olisi helpompi jäsenellä. Näin sama katkelma saattoi esiintyä useammankin otsikon alla. Näitä otsikoita voisi kutsua myös eräänlaisiksi alateemoiksi, joista analyysin myöhemmässä vaiheessa muodostui laajempia pääteemoja.

Kolmannessa vaiheessa koodatuista havainnoista alettiin etsiä pääteemoja. Tässä vaiheessa aineisto oli luokiteltu mahdollisimman tarkasti erilaisten alateemojen alle. Pääteemojen etsiminen toteutettiin jäsentämällä havainnot pää- ja yläteemoihin siten, että havaintoja ja tähän mennessä tehtyjä luokituksia yhdisteltiin laajemmiksi teemoiksi. Käytännössä tämä tapahtui järjestelemällä havainnoista koottuja erilaisia alateemoja yhteen ja kokeilemalla mitkä ryhmät sopisivat luontevasti saman pääteeman alle. Apuna tässä vaiheessa käytettiin erilaisia taulukoita, joihin ryhmiä kirjattiin eri pääteemojen alle.

Neljännessä vaiheessa teemoja tarkasteltiin ja ne vielä selkiytyivät ja saivat lopullisen muotonsa. Tässä vaiheessa alkoi myös hahmottua miltä osin teemat eli erilaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet oli koettu eettisiksi tai epäeettisiksi, kun alkoi hahmottua miltä osin teemoihin liittyvät havainnot olivat positiivisia tai negatiivisia. Osa teemoista vielä yhdistyi tai jäi kokonaan pois, jos niitä tukemaan ei ollut tarpeeksi aineistoa. Tähän vaiheeseen yhdistyi osittain jo myös

viides vaihe analyysistä eli teemojen nimeäminen. Viidennessä vaiheessa määriteltiin jokaisen teeman ydin ja tämän mukaan päätettiin teeman sisältöä kuvaava nimi.

Braunin ja Clarken (2006) mukaan teemoittelu voi olla induktiivista tai teoreettista. Tässä tutkimuksessa analyysi tapahtui teoriaohjaavasti, sillä laajemmasta tutkimusaineistosta etsittiin vastauksia tarkkaan tutkimuskysymykseen käyttäen apuna aikaisempaa teoriapohjaa. Tämä on Braunin ja Clarken (2006) mukaan teoriaohjaavan teemoittelun tunnuspiirre. Teoriaohjaava analyysi ei pohjaa suoraan mihinkään teoriaan, mutta teoria on apuna analyysiprosessissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97; Eskola 2018) Tässä tutkimuksessa aikaisempi teoria toimi apuna aineiston analyysivaiheessa, kun eri teemat hakivat nimiään ja lopullista muotoaan. Analyysin pohjana toimivat erityisesti Kapteinin (1998;1999;2008), Viitalan (2021) ja Pfefferin (1998) määritelmät henkilöstöjohtamisen hyvistä käytänteistä. Teoriat toimivat apuna erityisesti aineiston läpikäymisen ja pääteemojen määrittelyn aikana. Teorioiden käytännejaotteluita apuna käyttäen aineistosta hahmottui koodattavia havaintoja, joista muodostui teemoja. Havaintojoukot kuitenkin laajentuivat myös teorioiden kattamien käytänteiden ulkopuolelle. Havaintoja lajiteltaessa erilaisten pääteemojen alle, toimivat Kapteinin (1998;1999;2008), Viitalan (2021) ja Pfefferin (1998) teoriat myös tässä hahmottelussa apuna.

Teorian lukemisesta ennen analyysia on ristiriitaisia mielipiteitä. Aikaisempaan teoriaan tutustuminen voi kaventaa niin sanottua analyyttistä näkökenttää ja tutkija saattaa jättää aineistosta huomioimatta tärkeitä aihealueita. Toisaalta taas teorian lukeminen saattaa herkistää tutkijan aineistolle ja auttaa näkemään siinä pienempiä yksityiskohtia. Analyysia tehdessä on tärkeää myös huomioida, että laadullinen analyysi on harvoin lineaarisesti etenevä prosessi, vaan usein analyysin eri vaiheiden välillä mennään edestakaisin tarpeen mukaan. Se on myös ajan myötä kehittyvä prosessi, jota ei tulisi kiirehtiä. (Braun & Clarke 2006, 87.)

Aineistokatkelma	Tiivistetty ilmaus	Alateema	Pääteema
" jonku verran on niinku ihmiset tulee tänne sillai et joku kaveri on ollu tai jotenki et onks semmosia aika paljon jotka tulee vähän niinku et niistä ehkä jo tietään tai ainaki joku tietää jo sit jotain että"	Tuttujen kautta palkatuista työntekijöistä tiedetään jo jotain	Rekrytointikäytännöt	Rekrytointi
" sulle ei voi sanoo suoraan et sä oot pelkästään näissä ja näissä hommissa niin sit se sun palkka voi olla kans semmonen et se, et voi mennä suoraan sanomaan että ku tässä tassis sanotaan että tästä työstä tämä palkka niin mut ku sä teet paljon kaikkee muutaki sä et oo pelkästään siinä niin se on hankala homma koittaa puljailla sitte tässä se että mikä se sun oikee työnkuva sitten on."	Työtehtävät ovat hajanaisia, joten vaikeaa määritellä minkä tehtävän mukaan maksetaan palkkaa	Epäselvä palkkaus	Palkkaus
"-- kun sä osaat yhen alueen niin sen jälkeen sä voit alkaa sitte kertomaan muille ja sen jälkeen tota sulla on kaks tyyppiä jotka pystyy tekeen sitä ja se niinku se riittää jo et on kaks tyyppiä ketkä pystyy tekeen sitä samaa hommaa ja sen jälkeen sä voit ite keskittyä sitte taas seuraavaan asiaan tai laajentaa sitä aluetta osaamisaluetta--"	Siirtyminen uusiin tehtäviin toteutetaan kouluttamalla uusi tekijä omiin vastuualueisiin	Osaamisen kehittäminen	Kasvu ja kehitys
"Ku siel on muutama kaveri jotka niinku oikeesti niil on kaikki maailman paino harteilla tuolla kun ne tekee."	Toisilla työntekijöillä on liian paljon työtehtäviä	Epätasaisesti jakautuneet työtehtävät	työprosessit
"No se inhottaa aina että jos asiakas soittaa et hei tätä katottiin eilen että onks tähän nyt löytynyt mitään ratkasia, sit jos ei löydä mitä eilen on tehty niin sitte turhautuu kyllä. Et varsinkin jos ei oo kunnolla dokumentoitu tai sitten on unohtunu kokonaan niin sitten on kyllä, mä nään punasta siin kohtaa."	Turhauttavaa, jos aikaisempaa työtä ei ole dokumentoitu	Dokumentoinnin puutteellisuus	Informaation kulku
"Edelleen niinku sitä kannattaa nostaa ylös niitä meidän yhteisiä tapahtumia ne on pirun tärkeitä"	Yhteiset tapahtumat ovat tärkeitä	Yhteiset aktiviteetit	Työhyvinvointi
"--mä oon huomannut että ongelmiinkaan ei puututa jos semmosia tulee vasta sitten kun on pakko et se luotto on tosi suurta työntekijällä mun mielestä se luottamus on niinku avainsana tässä ns esimiehettömydessä"	Luottamus työntekijöihin on suurta ja pääasia esihenkilöttömässä organisaatiossa	Luottamus työntekijöihin	Itseohjautuvuus

Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston analyysin etenemisestä teemoittelun kautta.

5.4 Eettiset ratkaisut

Koko tutkimuksen toteutuksessa tulee noudattaa huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133). Tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa on pyritty toimimaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet on merkattu tarkasti ja selkeästi ja niin, että niiden oikeellisuus voidaan tarkistaa. Käytetyt lähteet on valittu lähteiden

tieteellisyyden ja ajankohtaisuuden mukaan. Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty osana HeRMO-hanketta, jonka toteuttamisessa en ollut itse mukana. En siis siten ollut keräämässä aineistoa tai esimerkiksi kertomassa tutkimuksen kulusta ja tutkimuksen eettisistä seikoista tutkittaville. Ryen (2004, 219) mukaan tutkittavilla on oikeus tietää osallistuvansa tutkimukseen, oikeus tietää tutkimuksen luonteesta ja oikeus vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa.

Tässä tutkimuksessa luotetaan siihen, että HeRMO-hankkeessa tutkittavia on informoitu tutkimukseen liittyvistä eettisistä asioista ja tutkittavien suojasta. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkittavat ovat olleet tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta, heidän tässä tutkimuksessa antamiaan tietoja käytetään luottamuksellisesti, eikä niitä jaeta ulkopuolisille. Tutkittavilla on myös oikeus pysyä nimettöminä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Koko tutkimusprosessin ajan tutkimusta on ohjannut vaatimus kohdeorganisaation anonymiteetistä. Kohdeorganisaation tunnistamattomana pysyminen on otettu huomioon kaikissa tämän tutkimuksen teon eri vaiheissa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiosta ei ole puhuttu tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Tämän tutkimuksen kirjoittamisessa on kiinnitetty erityistä huomioita siihen, että kohdeorganisaation kuvaukset ja suorat tutkittavien henkilöiden sitaatit on kirjoitettu niin, ettei yksittäistä henkilöä tai kohdeorganisaatiota pystytä tunnistamaan. Tämä on tehty HeRMO-hankkeen mukaisesti. Tällä pyritään siihen, että tutkittavien anonymiteetti säilyy eikä kohdeorganisaatiota voida tunnistaa missään vaiheessa. Hankkeessa on myös huolehdittu vaadittavasta tietosuojailmoituksesta, aineistonhallintasuunnitelmasta sekä tutkimusluvista.

6 EETTISET JA EPÄEETTISET HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTEET

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksessä vastattiin kysymykseen siitä millaisia eettisiä ja epäeettisiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä aineistosta nousi esiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että useimmilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä koettiin olevan sekä eettisiä että epäeettisiä ulottuvuuksia, riippuen tarkastelukulmasta. Monet löydetyistä käytänteistä eivät myöskään olleet tarkkarajaisia, vaan päällekkäisiä useiden muiden käytänteiden kanssa. Haastatteluaineiston analyysissa löydettiin yhteensä seitsemän eri teemaa, jotka kuvasivat henkilöstökäytänteiden eettisyyttä ja epäeettisyyttä. Haastatteluista esiin nousseita käytänteitä olivat rekrytointi, palkkaus, kasvu ja kehitys, työprosessit, informaation kulku, työhyvinvointi sekä itseohjautuvuus.

Rekrytointi

Yrityksen rekrytointikäytännöt koettiin työntekijöiden näkökulmasta pelkästään eettisinä. Haastateltujen vastauksissa näkyi selkeästi kolme reittiä, joiden kautta uusia työntekijöitä palkattiin. Vastanneet kuvailivat, että suuri osa uusista työntekijöistä oli jonkun yrityksen nykyisen työntekijän tuttuja, mutta myös harjoittelut toimivat väylänä palkata työntekijöitä. Kolmas reitti kulki niin sanottujen normaaleiden rekrytointiprosessien kautta. Suurimmaksi hyödyksi vanhojen työntekijöiden suosittelujen henkilöiden palkkaamisessa koettiin, että heistä tiedettiin jo jotain ja tämä edesauttoi hyvän työilmapiirin rakentamisessa, kun työntekijät olivat samanhenkisiä keskenään.

*”Ja aika paljon sitä porukkaa just tulee silleen että kuule että no esimerkiks niinku ___(kuulostaa: kaipan) ___(?) kahvilla tossa just silleen suoraan että perkele me tarvitaan yks jätkä lisää no mää tunnen yhen soita sille ja se meni vähän niinku siinä sitte se et sit se tulee ehkä vähän sitä niinku ku tunnetaan henkilöitä niin sitten on vielä monesti samantyyppisiä mut on tullu ihan semmosia jotka on niinku *työntekijä X* vaan käveli suoraan ovelle”*

Myös yhteistyökumppanin yrityksestä oli asiakkaiden siirtymisen myötä tullut entuudestaan tuttuja ihmisiä töihin yritykseen. Paikallisen

ammattikorkeakoulun kautta tuli opiskelijoita harjoitteluun yritykseen ja jäi tämän jälkeen yritykseen töihin, mikä koettiin myös hyväksi käytännöksi, sillä harjoittelun aikana yrityksen vanhat työntekijät pystyivät havainnoimaan, onko harjoittelija yritykseen pidempiaikaisesti sopiva työntekijä. Tässäkin menettelyssä korostui työntekijän sopivuus työyhteisön jäseneksi.

”ne on molemmat semmosia mitkä tuli niinku tosta yhteistyökumppanin firmasta niinku silleen että tuli silleen että tiedetään kaverit ja muuta että mitä on sitte tulivat suoraan töihin kun siirty asiakkaita meille ja näin pois päin et oon siin varmaan nyt viis kappaletta semmosia mistä niinku tiedetään ja loput on sit semmosia mitkä on tullu vaikka nyt just harjoittelun kautta”

” Ja sit mä nään aika hyvin siihen neljän viiden kuuden kuukauden aikana niinku että sopiiko tänne sitte jostain syystä nää ketkä on meillä nyt tulossa tullu harjoitteluun niin varmaan yheksänkytä pinnaa otettu töihin niistä mut se taas sitte johtuu siitä että mä en osaa sitä rekrytointii millään muulla tavalla niin mä katon kerran silmiin ja se on siinä että nää tekee kyllä sitte ihan itsenäiset päätökset että haluaako ne nyt työkaveriks jonku”

Aineistosta oli nähtävissä, että kaiken kaikkiaan yrityksen rekrytointikäytänteet ja prosessit tähän liittyen eivät olleet kovin virallisia tai jäykkiä, eikä rekrytointien hoitamiseen ollut selkeästi määriteltyä prosessia. Myös nykyisten työntekijöiden panos rekrytointeihin oli huomattava, koska suuri osa työntekijöistä rekrytoitiin olemassa olevien työntekijöiden suosituksesta. Työntekijöillä oli myös viimeinen sana muihin rekrytointeihin, koska esimerkiksi harjoittelijoiden jatkosopimuksiin vaikutti se, pitivätkö muut heidän kanssaan työskentelystä.

”että mä en osaa sitä rekrytointii millään muulla tavalla niin mä katon kerran silmiin ja se on siinä että nää tekee kyllä sitte ihan itsenäiset päätökset että haluaako ne nyt työkaveriks jonku”

Haastatellut toivat ilmi, että samanhenkisen porukan rekrytointi vaikutti myös työntekijöiden vaihtuvuuteen, työviihtyvyyteen sekä näkyi myös vähäisinä poissaoloina töistä. Yrityksestä ei ollut lähtenyt kukaan vuoden 2006 jälkeen, mutta työntekijöitä tuli tasaisesti lisää.

”No täällä on ala alaan nähden ihan hyvä porukka et kyllä meillä niinku väki on viihtyny ja poissaoloja on verrattaen vähän et yleensä sairaspöissaoloja, ihmisiä ei oo lähteny yrityksestä pois että kyllä meillä niinku enemmän nuoli on ollut sisäänpäin”

Yrityksen rekrytointikriteerit eivät myöskään olleet kovin selkeitä tai tiukkoja. Hakijan aikaisemmalle työkokemukselle ei annettu kovinkaan paljon painoarvoa, vaan ratkaisevampaa oli ihminen hakemuksen takana. Työntekijöiden näkemys oli, että kyseessä olevan työn kyllä oppi ja tärkeämpää oli löytää työyhteisöön sopiva ihminen.

"--et me ei niinku katota CV:stä niinku CV:n pohjalta sitä osaamista tai kokemusta kyl me katotaan niinku sitä ihmistä koska kaikki tän homman oppii"

" Niin tuln haastatteluun ja tuli puhetta että äiti on yrittäjä että se on ammattikalastaja niin Kari päätti että no sitte tuo palkataan ei ollu paljon papereilla väliä -- "

Muiden löydettyjen käytänteiden kohdalla prosessien epäselvyys koettiin enemmän epäeettiseksi, mutta rekrytointikäytännöissä tällä ei tuntunut olevan työntekijöiden kokemusten mukaan ainakaan negatiivista vaikutusta.

Palkkaus

Haastateltujen kokemukset palkkauksesta liittyivät lähinnä työsopimukseen ja niissä sovittuihin palkkoihin. Haastatteluaineistosta nousi esiin kokemuksia yrityksen palkkauskäytänteiden epäeettisyydestä. Yrityksen palkkataso ei ollut aikaisemmin ollut TES:n tasolla ja vasta hiljattain työsopimukseen oli saatu maininta siitä, että palkka noudattaa TES:ta.

"--ku saa vihdoin tuon palkanki suunniteltua silleen et se nyt menee sillä tasolla ku tessin mukaan kuuluu mennä tässä vaiheessa seittemän vuoden jälkeen-- ku ei se oo missään vaiheessa ollu semmonen vaikka tessissä sanotaan, ja se on kuulemma ihan normaalia että ei oo niin."

Palkkojen epäeettisyys liittyi myös työtehtävien epätasaiseen jakautumiseen yrityksen sisällä, kun toiset työntekijät ottivat enemmän vastuuta kuin toiset. Tämä suurempi vastuu ei näkynyt kuitenkaan palkan suuruudessa, mikä koettiin epäeettisenä käytänteenä.

"Näin menee et et sä saa siitä mitään muuta kun hyöän mielen et se on se sun palkkas"

Etenkään ei-tuottavaan työhön, eli esimerkiksi kehitystyöhön tai muiden auttamiseen, käytettyä aikaa ei huomioitu palkassa, vaan palkankorotuksia saatiin, mikäli tuottavaa työtä oli tehty hyvällä tuloksella tarpeeksi pitkä

ajanjakso. Työntekijät kokivat, että oli hankalaa tietää minkä suuruinen palkan kuuluisi olla, kun työtehtävät vaihtelivat jopa päivittäin, joten ei ollut selkeää minkä tehtävän mukaan palkkaa kuuluisi maksaa.

"--mä olin ensimmäinen henkilö kelle luki es työsopimuksessa että tessiä noudatetaan aikasemmin sitä ei oo lukenu es missään, mut siis se että sen ku sai sinne niin sen jälkeen on vähän ollu pakko lähtee työnjohdonkin siihen että se menee sen tessin mukaan ettei se nyt mee siihen että siellä lukee vaan jotain ja sitte se on ihan toista, mut ku sit tullaan taas siihen et meillä ei oo sitä nimeä, titteliä ku meillä ei pysty määrittelemään suoraan sitä et sun työtehtävä on tämä, joka tarkoittaa palkkaluokkaa Ö A B."

"Sulle ei voi sanoo suoraan et sä oot pelkästään näissä ja näissä hommissa niin sit se sun palkka voi olla kans semmonen et se, et voi mennä suoraan sanomaan että ku tässä tassis sanotaan että tästä työstä tämä palkka niin mut ku sä teet paljon kaikkee muutaki sä et oo pelkästään siinä niin se on hankala homma koittaa puljailla sitte tässä se että mikä se sun oikee työnkuva sitten on."

"--ja tällä hetkellä me kuitenkin meillä on erektiokäyrä kaikilla jotka tekee niinku ns tulosta ja joilta vaaditaan sitä tulosta ja nyt jos sä käytät aikaas siihen et sä autat sun kaveria niin se ei näy sun tuloksessa ollenkaan"

Kasvu ja kehitys

Kasvuun ja kehitykseen liittyvä teema oli iso kokonaisuus. Haastateltujen puheessa nousi esiin monia yrityksen kasvuun liittyviä asioita, jotka koettiin joko eettisiksi tai epäeettisiksi. Vaikka useat nykyisin käytössä olevat käytänteet koettiin toimiviksi, uskottiin, että mikäli yritys kasvaisi, nykyiset käytänteet eivät olisi enää yhtä toimivia. Nähtiin, että kasvun myötä yrityksen hyvä työilmapiiri saattaisi huonontua, koska työyhteisö ei olisi enää yhtä tiivis, kehittämislle ei olisi yhtä paljon aikaa kuin ennen, työtehtäviä olisi jaettava nykyistä tarkemmin ja mietittävä työntekijöille eriäviä työnimikkeitä. Kasvun myötä koettiin tulevan enemmän esille, että työtehtävät ovat hajanaisia, ja että esimerkiksi yrityksen perustajilla on yrityksen johtamisen lisäksi myös muita vastuita. Näiden seikkojen koettiin korostuvan henkilömäärän, ja samalla työmäärän, lisääntyessä.

"tässä alkaa näkemään nyt sen, että kun porukkaa tulee lisää ja hommat lisääntyä niin se johdon johtamiskyky tulee niinku ehkä enemmän nyt esille ja sitten kun sitä nyt alkaa olemaan silleen et sitä ei hirveesti oo nyt ollu syystä siitä että meidän toimitusjohtaja on myyjä plus toimitusjohtaja niin nyt se alkaa mun mielestä näkymään"

Henkilömäärän lisääntyessä työntekijöitä olisi myös seurattava enemmän kuin ennen eli luottamus työntekijöihin kärsisi. Yrityksen vahvuudeksi koettiin sen pieneneminen, kun kaikki työntekijät tunsivat toisensa niin hyvin, että pystyivät toisiaan katsomalla arvioimaan toisten mielialoja ja tunnetiloja. Kasvun myötä yrityksessä ei ehkä enää oltaisi yksilötasolla yhtä perillä työntekijöiden hyvinvoinnista, kuten yksi haastatelluista kuvaa:

"--se rupee nyt jo oleen haasteena ennen mä tiesin suurin piirtein kun mä katoisin sekunnin teitä että miten teillä niinku menee mutta nytte ku rupee olemaan enemmän porukkaa niin ei enää -- silleen niinku ihan niin hyvin tota tiiä mitä kuuluu eikä oo aikaa niinku välttämättä tota jutella kaikkien kanssa"

Kehittämiseen liittyen tuotiin esiin, että työntekijöiden etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet yrityksessä olivat hyviä. Etenemiseen yrityksen sisällä ei kuitenkaan ollut selkeitä portaita, joiden mukaan olisi siirrytty tehtävästä toiseen. Koska työtehtävät olivat hyvin joustavia, pystyi yrityksen sisällä etenemään omien mielenkiinnonkohteiden ja oman osaamisen mukaisesti. Sisäiset siirtymät tehtävien välillä vaikuttivat noudattavan kaavaa, jossa osaajat perehdyttivät uusia henkilöitä tehtäväänsä ja saattoivat tämän jälkeen itse keskittyä uusiin tehtäviin tai laajentaa osaamistaan:

"--tässä pystyy tekemään sen että kun sä osaat yhen alueen niin sen jälkeen sä voit alkaa sitte kertomaan muille ja sen jälkeen tota sulla on kaks tyyppiä jotka pystyy tekeen sitä ja se niinku se riittää jo et on kaks tyyppiä ketkä pystyy tekeen sitä samaa hommaa ja sen jälkeen sä voit ite keskittyä sitte taas seuraavaan asiaan tai laajentaa sitä aluetta osaamisaluetta--"

Selkeän etenemisprosessin puuttumisen varjopuolena nähtiin tietynlainen tietämättömyys tulevasta. Osa työntekijöistä koki turhauttavana sen, että ei ollut selkeää tietoa siitä, mitä tehtäviä tulisi seuraavaksi tekemään ja milloin eteneminen uusiin tehtäviin olisi odotettavissa.

"tulevaisuuden näkymien näkymättömyys, miten sen nyt sanois, niin sitä kun ei oo niin se on aika tuskasta kun sä vaikka oot helpparissa ollu puol toista vuotta ja sit sä oot silleen että tota mitköhän mä tästä nyt sit voisit vaikka alkaa tekemään"

Kehittäminen ja kehittyminen nähtiin tärkeänä yrityksen kasvun kannalta, ja työntekijöiden toivottiin käyttävän kehittämistyöhön sekä oman osaamisensa kehittämiseen aikaa. Haastatellut kuitenkin kokivat, että kehittämistyölle oli liian

vähän aikaa, koska se ei ole tuottavaa työtä, ja yrityksen kasvua mitattiin tutkimuksen tekohetkellä vain rahassa.

"Se on tosi vaikeeta ja haastavaa (osaamisen kehittäminen), ei oo mitään järjestelmää ei mitään systeemiä, toivotaan vaan sitä että porukka haluaa kouluttaa itseensä eli se on omaehtoista porukalla että"

"ja mä toivosin et kolkyt ihmistä miettis kanssa niinku käyttäs vaikka sen yhen päivän kuukaudessa et mitä mä teen väärin et miks mä teen tän kaks kertaa ja voisinko mä tehdä tän jotenkin järkevämmin"

"--tässä on aina se vähän se ilmapiiri ollu just sen takia kun pieni firma että niinku pitäis koko ajan ns olla laskutettavaa työtä, mutta sitte se kehittämistyö niin kukas sen sit tekee"

Osaamisen kehittämiseen ei ollut mitään tiettyä prosessia, vaan se oli täysin omaehtoista. Oman osaamisen kehittämisessä työvälineinä toimivat muun muassa koulutukset, internet ja itseopiskelu. Lopullisen päätöksen koulutuksiin pääsemisestä teki yrityksen toimitusjohtaja, joka oli vastuussa budjetista, mutta pääsääntöisesti koulutuksiin pääsivät kaikki, jotka ilmaisivat kiinnostuksensa lisäkouluttautumiseen. Tärkeänä pidettiin työntekijöiden omaa motivaatiota koulutuksia kohtaan ja työn kehittämistä kohtaan ja itseohjautuvan työn uskottiin antavan motivaatiota:

"Kun oot vastuussa ja sä hoidat sitä hommaa niin totta kai sä mietit miten mä saan tehtyä tän tai mä ainakin mietin aina jokaisen oman työni silleen että miten mä saan tehtyä tämän silleen että mä pääsen ite helpommalla."

Aineistosta nousi kuitenkin esiin huoli siitä, että koulutuksia ei hallinnoitu minkään formaalin järjestelmän kautta, sillä ihmismäärän kasvaessa koulutuksiin osallistuvien määrää tulisi todennäköisesti rajoittaa. Tämä herätti epävarmuutta kyvystä tehdä eettisiä päätöksiä koulutuksiin osallistumiseen liittyen.

"kun mä teen sitten ne päätökset koska ne kuitenkin maksaa aika paljon työajan ___(?) ja kuluja ja ne on kaikki tuolla kehä kolmosella ne koulutukset niin niistä aina tekee kuitenkin sen päätöksen ku tulee pyyntö että hei tää kiinnostais mua että saanko mä mennä tähän koulutukseen mut sitte jos ens vuonna kolkyt ihmistä laittelee mulle kuukauden välein et saanko mä mennä johonkin niin miten mä niitä päätöksiä oikeesti teen en mä niinku voi tehdä semmosia päätöksiä ei se vaan niinku tai mä oon ruvennu tekeen mutta ne ei oo kauheen hyviä päätöksiä"

Osa haastatelluista koki kuitenkin ongelmalliseksi, että itsensä kehittäminen oli pelkästään työntekijöiden omalla vastuulla, sillä osalle työ oli myös harrastus ja he käyttivät paljon aikaa oman osaamisensa kehittämiseen myös vapaa-ajalla. Toiset taas eivät halunneet käyttää vapaa-aikaansa kehittämiseen, mutta kokivat työajalla tapahtuvan kehittämisen riittämättömäksi alaan liittyvän uuden tiedon määrään nähden, jos halusi olla alansa huippu.

"--kun täällä kumminkin osa ___(semmonen?) ___ ___(?) on ihan niinku harrastuskin tää IT-ala että mua ei niinku vois pätäkääkään kiinnostaa vapaa-ajalla tehdä näitä juttuja. Heti ku kello lyö sen verran et ei tarvi enää tehdä niin kyllä mä irrotan työt saman tien ja --Ei, ei se (työaika) periaatteessa riitä kun tää kehittyy niin hirveetä vauhtia koko ajan että sulla täytyy olla vähän sitä harrastuneisuutta, jos sä haluat olla tosi hyvä. Mun ei nyt tarvi olla tässä niinku maailman paras että kun mä kehityn kumminkin tässä työajalla ihan riittävä vauhtia ja oon kyllä täysin tyytyväinen omaan kehitykseen että mä olin niinku ihan helevetin huono kirjaimellisesti kun mä tulín tähän niin kyllä mä oon kehittynyt ihan älyttömästi ja saanu aika isojaki vastuuhommia väliin ei niitä varmaan tuu jos ei mitään osais niin kyllä mä uskon että tää on ihan ok"

Työprosessit

Yhdeksi teemaksi aineistosta nousi erilaisia työhön liittyviä prosesseja käsittelevät kokemukset. Monissa haastatteluissa nousi esiin erityisesti epäselvyyksiä erilaisissa yrityksen sisäisissä prosesseissa, kuten tehtävien- ja vastuunjaossa, palkkauksessa, perehdytyksessä ja dokumentoinnissa. Haastatellut toivat esiin, että koska yritys on pieni ja siellä ei ole selkeitä rooleja tai työnimikkeitä, pääsevät työntekijät tekemään monenlaisia työtehtäviä. Kokemukset epäselvistä työrooleista olivat jakautuneet kahtia. Toisaalta tämä koettiin *"leppoiseksi"* ja koettiin, että työhön pystyi panostamaan aina sen verran kuin juuri sillä hetkellä oli oman jaksamisen puitteissa mahdollista.

"jokainen tekee niinku vähän omaa vauhtia siinä ja poimii niitä juttuja mitä haluaa"

"tässä on ainakin työyhteisö on mun mielestä ihan toimiva ja mistä mä oon tykännyt kauheesti niin tosi vapaata toi työskentely et voi niinku aika hyvin rytmittää oman päivänsä ja suunnitella sen sitte"

Työtehtävien moninaisuudelle löytyi muitakin positiivisia vaikutuksia. Koska työtehtävät olivat niin joustavia ja työntekijöiden työroolit eivät olleet tarkkaan määriteltyjä, vaikutti tämä positiivisesti myös työsuhteen pysyvyyteen.

Kaikille työntekijöille oli yrityksessä tarvetta ja heille oli halu löytää mieleisiä työtehtäviä, vaikka alun perin suunnitellut tehtävät eivät olisikaan luonnistuneet.

"jos niinku se homma ei toimi sit keksitään hommaa mitä sä teet että ei niinku oo silleen että okei sä et nyt onnistunu oikein tässä hommassa et sulla on koeaika ohi et valitettavasti ei voida ottaa vaan ollaan silleen että hei jos tää ei ollu susta mukavaa tai et on keksitään jotakin muuta mitä sä ___(?) tähän ei silleen niinku pistetä kaveria kävelemään"

Osa haastatelluista kuitenkin koki epäselvät työroolit kuormittavina, sillä työt jakautuivat epätasaisesti toisten ottaessa enemmän vastuuta.

"--jonkun täytyy venyä koko ajan käytännössä aina"

"Ku siel on muutama kaveri jotka niinku oikeesti niil on kaikki maailman paino harteilla tuolla kun ne tekee."

Syynä tehtävien epätasaiseen jakautumiseen nähtiin muun muassa työntekijöiden erilainen osaamistaso. Yrityksessä oli työntekijöitä, jotka ainoina osasivat jonkin tietyn tehtävän, joten kukaan muu ei voinut auttaa näiden tehtävien suorittamisessa ja vastuun jakamisessa. Tämä aiheutti esimerkiksi kiireellisten tehtävien ja näistä aiheutuvan työkuorman kasautumista yhdelle työntekijälle.

"--vielä on kuitenkin monta semmost hommaa mitkä on vaan pelkästään niinku pelkästään niinku mun alla ja sen takia ne monesti sitte tulee että ne nyt tarvis oikeesti tämmösen ja tämmösen suht nopeesti ja näin--"

Suurempaa vastuuta ei myöskään huomioitu palkassa, mikä koettiin epäeettiseksi. Usein myös uusien ja vähemmän miellyttäväksi koettujen työtehtävien tekeminen oli kiinni työntekijöiden omasta aktiivisuudesta.

"--niinku täällä selvästi on vielä semmosia kun suoraan sanottuna niinku perseestä joku homma niin ei sille oikein löy'y tekijää"

Myöskään johto ei halunnut puuttua tehtävien jakoon, vaan työntekijät keskenään sopivat kuka ottaa tehtävät hoitaakseen. Tämä aiheutti välillä erimielisyyksiä ja tehtävien jakoon kaivattiin selkeämpää otetta. Aineistossa tuli

esille kokemuksia siitä, että selkeät vastuualueet olisivat paremmat, jotta kaikille olisi selkeämpää mihin töihin keskittyä.

"Joo kyllä ihan (keskenään sovitaan), välillä sitte ihan niinku suoraan sanottuna siis että totta kai sä teet tän ja sitte inistään sinne sun tänne että kyllä niitä vähän tulee tieteenki ja mä ymmärrän ihan täysin miks sitte joku kieltäytyy että onhan ne epämiellyttäviä mutta siihen tarvis jonku sitte semmosen oikeesti sanomaan että kuka tekee ja kuka ei tee"

"mä vaan haluaisin ehkä ite justiin semmosen mikä tässä firmassa puuttuu et ois semmosta just selvät hierarkit ja tietyt alueet mihin sitte antas sitä effortia eikä silleen että tulee töihin niin ei tiää että mitä huomenna sit joutuu tekemään. Musta se on tosi raskasta pääkopalle välillä että osaan arvostaa että jos on vaikka joku viikon projekti niin mä tiään viikon ajan mitä tarvii tehdä eikä tarvi miettiä"

Töiden järjestelyihin liittyen koettiin epäselvyyttä myös erilaisten projektien ja tiimien toiminnassa. Projektien pelisäännöt olivat epäselviä kuten yksi haastatelluista kuvaili ja hänen mielestään ne tulisi saada kuntoon. Esimerkiksi projektien parissa työskentelevien tiimien rakentumiselle ei ollut selkeää kaavaa, vaan työskentelytiimit muotoutuivat työnjäljen ja henkilökemioiden perusteella.

"No siis ne on, ne laitetaan ylös, kahestaan ne tekee hyvää jälkeä porukalla ja ovat hyviä kavereita niin ne käy paljon tekemässä sitten asennuskeikkoja yhdessä"

Epäselvyyttä koettiin myös vastuunkannossa ongelmatilanteissa. Koska työnjako oli epäselvää, ei ollut myöskään selkeää kenelle vastuu kuului, jos jotain meni pieleen. Ongelmakohdiksi muodostuivat myös epäselvyydet projektien aikataulutuksissa, kun kiireellisempien projektien ilmestyessä työntekijöitä siirrettiin projektista toiseen.

"No se on varmaan lähinnä täällä mikä melkein niin sanottuna suoraan kusee välillä niin on just tuo kun aatellaan et jos mulla on joku projekti ja mulla on siinä vetäjät ja ne tekee hommaa ja sit jos tuleeki joku prio(?) case(?) tai joku tämmönen näin niin sit voi olla silleen että niinku siihen vetästään multa se asentaja siihen toiseen hommaan ja sit on niinku __(?) hätä __(?) ja sit se mun projekti kusee ja se on vähän se niinku aikataulutus ollu semmosen, mut siihenki pitäs saaja just ne pelisäännöt kuntoon"

"--niin sit ne on niinku vähän niinku yhtä se asentaja vastuuasentaja ja myyjä, mut sitte ku niilläkään ei oo keskenään mitään niinku palavereita koskaan et ainoastaan sillon ku joku projekti alkaa että nyt tarvitaan asiakkaalle tämä ja tämä juttu niin sitte ne pitää ehkä jotain keskenään mut siis se että vastuu siitä et jos joku kusee vaikka niin se on vähän sit semmosen et oishan se pitäny, oishan se pitäny tyyppinen juttu päätellään sit siinä sitä tilannetta et missä se kukaki teki ja mikä on siis tietysti se että ku meillä ei oo niitä rosesseja niin sanotusti vielä valmiina"

Perehdytyksestä ja sen onnistumisesta oli myös erilaisia kokemuksia. Uusien työntekijöiden vastaanottamiseen ei ollut yhtiössä selkeää prosessia, vaan osa työntekijöistä koki, että eivät olleet saaneet tehtäväänsä minkäänlaista perehdytystä. Vastuu uusien työntekijöiden vastaanottamisesta ja perehdyttämisestä oli pitkälti vanhoilla työntekijöillä ja se, joka sattui kulloinkin ehtimään, otti vastuun asiasta, mikä saattoi johtaa kokemukseen siitä, että perehdytystä ei ollut ollenkaan. Toisilla taas oli ollut nimetty henkilö perehdyttäjänä, jolta oli saanut paljon tukea uudessa roolissa aloittamiseen.

"--sulla on semmonen oma tota niinku ohjaaja niinku perehdytysihminen jotka sitte neuvooo ja sä voit aina kysyä jotakin"

"No ei, no sinänsä ei perehdytystä ei ollu kun mä olin alalta tulin suoraan niin niin ei ollu perehdytystä että tienny jo ko kaveri on täällä töissä niin sen toimintatavan miten täällä on ja kaikkee, niin mulla ei ollu sitä perehdytystä ollenkaan"

Yleinen näkemys kuitenkin oli, että uudet työntekijät kasvoivat tehtäviinsä vanhojen työntekijöiden mukana. Selkeän perehdytysjärjestelmän puuttuminen nähtiin kuitenkin osittain ongelmallisena, koska se saattoi johtaa työn laadun epätasaisuuteen, kun työntekijät tekivät saman asian eri tavalla.

"-- meidän prosessit ei oo oikein niinku tarkkaan kuvattuja. Ihmisiä ei oo koulutettu et se vähän niinku ihmiset kouliintuu niinku sitte näiden vanhojen ihmisten mukana ja pahimmillaan tietysti tarkoittaa sitä että mulla on neljä kaveria kaikki tekee vähän eri tavalla saman asian"

Informaation kulku

Informaation kulkuun liitettiin muun muassa yrityksessä käytetyt viestintäkanavat, palaverikäytänteet, kommunikaatioyhteys työntekijöiden ja johdon välillä, dokumentointi sekä tiedonkulku. Yrityksen pieni koko nähtiin etuna tehokkaassa viestinnässä ja pääasiallisesti informaation koettiin kulkevan hyvin yrityksen sisällä.

"No ainakin toi tiedon kulku sisäisesti on aika hyvä, hyvällä tuota tasolla, jos miettii organisaatiotasolla vahvuuksia –"

Viestintää kehitettiin myös jatkuvasti ottamalla käyttöön esimerkiksi uusia viestintäkanavia, kuten Intra. Muuten viestintä yrityksen sisällä tapahtui firman

WhatsApp-ryhmässä, helpdeskin chat-kanavalla tai Discord-palvelussa. Myös töiden dokumentoinnilla oli iso rooli tiedonsiirrossa työntekijöiden välillä. Onnistumisista ja haastavien ongelmien ratkaisemisesta saatettiin myös tiedottaa suullisesti läsnä olevia työkavereita. Dokumentointiin ei kuitenkaan ollut yhtenäistä käytäntöä, joten toiset käyttivät dokumentointiin enemmän aikaa kuin toiset. Huonosti tehty tai tekemättä jätetty dokumentointi taas hidasti seuraavaa saman projektin tai samanlaisen ongelman pariin palaavaa työntekijää, kun tällä ei ollut tiedossa, mitä edellinen työntekijä on jo tehnyt.

"No se inhottaa aina että jos asiakas soittaa et hei tätä katottiin eilen että onks tähän nyt löytynyt mitään ratkasua, sit jos ei löydä mitä eilen on tehty niin sitte turhautuu kyllä. Et varsinkin jos ei oo kunnolla dokumentoitu tai sitten on unohtunu kokonaan niin sitten on kyllä, mä nään punasta siin kohtaa."

"se dokumentointi on niinku ihan törkeän iso osa tätä juttua täällä ja sitä ei moni anna hirveesti pisteitä sille, se on ihan huipputärkeä että jos toi meidän kovin asentaja tosta nyt lähtis pois ja se ei ois dokumentoinu mitään niin me oltais ihan kusessa täällä"

Haasteiden dokumentoinnin tason eroissa nähtiin liittyvän rahaan ja siihen, että dokumentointi ei ollut myöskään varsinaisesti tuottavaa työtä, koska siihen käytettyä tuntimäärää ei voitu kokonaisuudessaan laskuttaa asiakkailta. Paineet tuloksen tuottamiseen saattoivat siis johtaa siihen, että osa työntekijöistä dokumentoi asioita huolimattomammin.

"siihen menee hirveesti aikaa nyt ku se on taas tasan(?) nyt niinku mieltii ihan työtä työtä et se on vielä suurimmaks osaks semmosta et mä en voi laskuttaa kaikkee sitä aikaa mitä mä siihen käytän kun siihen tulee niin hirvee tuntimäärä, jossain isoissa projekteissa varsinkin niin niin ihmiset varmaan mieltii sitä omaa tulosta sitte että ei mun kannata tätä näin pitkälle tehdä että mulla on muitaki hommia"

Muut haasteet viestinnässä liitettiin lähinnä yrityksen kasvuun ja esimerkiksi pinttyneisiin asenteisiin. Aikaisemmin esimerkiksi uusien työntekijöiden aloittamisesta tiedottamiseen oli panostettu enemmän järjestämällä esimerkiksi kokous, jossa uudet työntekijät oli esitelty muille. Kasvun myötä viestintään ei ollut kuitenkaan enää niin paljon aikaa ja palaverit olivat jääneet kokonaan pois. Uusien työntekijöiden aloituksesta lähetettiin enää vain sähköposti muille työntekijöille. Tämän koettiin johtaneen siihen, että kaikki työntekijät eivät enää tunteneet toisiaan niin hyvin.

"--kun tulee uutta porukkaa taloon ja muuta niin et se nykyään se vaan kuitataan sillä että tulee joku sähköpostiviesti kaikille että uus kaveri alottaa ja tekee näitä hommia ja näissä hommissa __(?) kiitos hei kun aikasemmin on ollu sitä että pietään ihan vaan palaveri viikottain tai kuukausittain tai muuta mut siis se että sit siinä kerrotaan vähän näistä muista asioista, nyt kun on tullu sit oikeesti enemmän asioita ja enemmän juttuja niin sitte ne niinku ne palaverit on jätetty pois tai ne ovat jääneet pois"

"alkaa rasittamaan et sen näkee et se alkaa rasittamaan kun voi olla et porukka niinku ei sit enää kunnolla tunne silleen enää välttämättä toisiaan että kun se esittelyosa puuttuu nyt siitä alusta"

Pinttyneet tavat ja asenteet taas näkyivät viestinnässä niin, että talossa pisimpään olleet työntekijät eivät yhtä herkästi jakaneet työtehtäviin liittyvää oleellista tietoa.

"Ehkä siinä mun mielestä ois kehittämistä noilla vanhemmille asentajille että ehkä he aavistuksen panttaa noita tommosia helpottavia koodinpätkiä, mutta yleensä sitte jos kysyy nätisti niin sieltä kyl alkaa niitä löytyä."

Myös epäselvillä työrooleilla koettiin olevan osuutensa viestinnän puutteissa, kun ei ollut virallisesti määritelty, että kenen tehtävä on koota informaatiota ja jakaa sitä muille.

"Se sisäinen informaatio on, se ei liiku niinku kaverilta toiselle miten tapahtuu et tavallaan se on se olennainen, koska kukaan ei koosta sitä kokonaisuutta"

Viestintään liitettiin myös hyvä keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä. Työntekijät kuvailivat, että toimitusjohtajalle oli helppo mennä juttelemaan negatiivisistakin asioista ja hänellä oli *aina ovi auki*. Myös huumori kuului olennaisena osana johdon ja työntekijöiden vuorovaikutukseen ja heidän suhdettaan kuvailtiinkin ennemmin kaverilliseksi kuin varsinaiseksi auktoriteettisuhteeksi.

"On helppo puhua ja pystyy puhumaan helpolla ja ei oo mittään semmosta niinku, on toimiva tavallaan semmonen että ymmärtää kyllä kaikki mutkat ja pystyy vaikka vähän huumorillakin heittämään asiaa niin se ymmärtää kumminkin sen että se ei oo semmonen tiukkanokka"

*"--niin siis se johdon helppo lähestyttävyyys *toimitusjohtajalla* kun on ovi auki niin hyvin usein uskaltaa mennä siihen juttelemaan ja kyllä sen huomaa jos on niin kiire että ei kerkee jutella mut yleensä on kyllä aikaa et sinne on helppo mennä kysymään tai sanomaan jos on jotakin ongelmaa tai mielessä"*

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin koettiin olevan erityisen hyvällä tasolla yrityksessä ja se yhdistettiin vahvasti esimerkiksi rekrytoinnin onnistumiseen. Hyvän työilmapiirin koettiin olevan tulosta samanhenkisestä työporukasta, joka oli saatu aikaan yrityksen rekrytointikäytännöillä eli palkkaamalla yrityksessä jo työskentelevien suosittamia henkilöitä. Muita työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä olivat työergonomiaa tukevat sähköpöydät, joustavat työajat ja etätyökäytännöt, erilaiset tapahtumat sekä liikuntaselvit ja työpaikalla käyvä hieroja.

Huomattavissa oli, että haastatellut kokivat eri käytänteiden vaikuttavan eri tavalla juuri heidän työhyvinvointiinsa. Yrityksen käyttöön ottamat liikuntaselvit olivat esimerkiksi toisille erittäin hyödyllinen väline työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, kun taas toisilla tämä etu jäi kokonaan hyödyntämättä. Samoin työpaikalla käyvää hierojaa ei oltu pääkonttorilla koettu hyödylliseksi, mutta yrityksen sivupisteellä tämä etu oli jäänyt käyttöön.

*"*Yrityksen toinen toimipiste* on hieroja ja ne saa käydä siellä hierojalla sillon kun huvittaa ja on siellä samois tiloissa, täällä kokeiltiin sitä samaa et se tuo tänne se kaveri tuo pöydän, mut sitä jotenki porukka ei tykänny"*

"Niin aika paljohan meillä niinku just yhteisiä juttuja mitä tehään vietetään aikaa ja pikkujouluja ja __ (kuulostaa: pilkki) ja kaikkee tämmöstä että nehän niinku tekee sitä että vaikka ois vähän silleen niin jotkuthan on hirveesti kentällä ja toiset on keskenään tossa niinku joka päivä niin kyllä niinku huomaa että ne silti on niinku ihan kavereita keskenään"

Aineistossa korostuivat erityisesti maininnat erilaisista työpaikan tapahtumista, kuten saunailloista ja pilkkikilpailuista. Näiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työpaikan yhteishenkeen, kun erillään työskentelevät ihmiset kokoontuivat yhteisiin aktiviteetteihin tutustumaan toisiinsa.

"Edelleen niinku sitä kannattaa nostaa ylös niitä meidän yhteisiä tapahtumia ne on pirun tärkeitä"

Tapahtumien järjestämiseen ei ollut mitään tiettyä prosessia eikä se ollut kenenkään tietyn henkilön vastuulla. Käytäntönä oli, että työntekijät vapaasti ehdottivat järjestettävää tapahtumaa ja saivat siihen hyväksynnän ja yleensä

hyvin vapaan budjetin. Useimmat haastatelluista näkivät tapahtumien vaikuttavan positiivisesti työpaikan yhteishenkeen. Ainoastaan yksi haastatelluista ei osallistunut tapahtumiin, koska ei pitänyt niihin liittyvästä alkoholinkulutuksesta:

"kyllä niitä on, mutta kaikki on oikeestaan mitä nuo tapahtumat on tullu nii jotain ryyppäämiseen liittyvää niin mä en oo oikeestaan ollu melkein yhdessäkään. Että kaikki pikkujoulut ja muut skipannu että ei mua kiinnosta neljä päivää kiskoo viinaa jossain niin nuo ei jaksa oottaa sitä päivää että mulle ei oo niinku mitään rahasummaa mistä mä lähtisin sinne"

Myöskään yrityksen toisella sivupisteellä työskentelevät työntekijät eivät välttämättä osallistuneet yhteisiin tapahtumiin. Toimipisteiden keskinäinen välimatka koettiin ongelmalliseksi yhteisöllisyyden saavuttamisen kannalta.

*"--aina kututaan, mutta se on sitte eri asia että tulleeko, aatella että ois jossaki, no tässä *toisen toimipisteen* alueellaki on se vähän pitkä matka lähtee viikonlopuks sieltä"*

Joustavat työskentelykäytännöt koettiin myös eettisenä käytänteenä. Etätyöskentely oli mahdollista ja se koettiin tehokkaammaksi kuin työpaikan avokonttorissa työskentely. Työnteko oli helppo sovittaa myös yhteen esimerkiksi opiskelun kanssa. Yrityksellä oli käytössä kalenteri, jonne työntekijät saivat merkitä menonsa ja työvuoroja suunniteltiin sen mukaisesti.

"--mistä mä oon tykänny kauheesti niin tosi vapaata toi työskentely et voi niinku aika hyvin rytmittää oman päivänsä ja suunnitella sen sitte. Mä itseasiassa henk koht vähän vieroksun tota avotilaa että jännä nähä sitte etätyössä että tuleeko sitä tehokkuutta lisää mut joskus huomaa kyllä että ajatukset rupee vähän katkeileen. Viime vuonnahan mä tein parikymmentä etäpäivää että ehkä kokisin et oli jopa aavistuksen tehokkaampia ne"

Itseohjautuvuus

Tutkittava yritys on julkilausunut itsensä esihenkilöttömäksi eli yrityksen sisällä toimittiin itseohjautuvasti työtehtävien ja vastuiden suhteen ilman erillistä ohjaamista hierarkian kautta. Aineistossa nousi kuitenkin esiin, että kokeneimmat työntekijät olivat nousseet yrityksen sisäisiksi tukipilareiksi, joilta muut pystyivät kysymään neuvoa tarvittaessa. Tämän aseman kuvailtiin olleen saavutettu kokemuksen ja kunnioituksen kautta. Myöskään muilla työntekijöillä

ei ollut heidän työnkuvaansa kuvaavaa titteliä. Itseohjautuvuutta pidettiin haastateltujen keskuudessa yleisesti eettisenä henkilöstöjohtamisen käytänteenä. Hierarkian puuttuminen yrityksen sisällä näyttäytyi työntekijöiden tasavertaisuutena. Kaikkien koettiin olevan samalla viivalla, mikä näkyi kommunikaation helppoutena aina yrityksen johdolle asti. Itseohjautuvuus näkyi myös esimerkiksi työtehtävien jouhevuutena, kun byrokratia puuttui yrityksen sisältä.

"No toinenhan ois mieltii et viankäsittely meillä on yleensä semmosta että kerralla alusta loppuun et siinä ei tuu semmosia jäykkiä portaita niinku jossain esimerkiks tieto niin aina menee portaisa ylöspäin niinku käsittelyajat kasvaa ja tällöinen kuvio"

Yhtenä huomiona esitettiin myös, että hierarkian olemassaolo voisi helpottaa kysymyksiä vastuunotosta, kun vastuutehtävät olisi selkeämmin jaettu esimerkiksi nimetyille esihenkilöille. Haastatellut kokivat kuitenkin, että tärkeämpää olisi saada työntekijät motivoitua tekemään töitä ilman esihenkilöiden ohjausta.

"--et periaatteessahan meillä on niinku esimiehiä jos joku nyt ottaa vastuun niinku jostain mut ei ehkä silleen niinku perinteisessä mielessä kumminkaan, et vähän niinku esimiestä niinku oman työn osalta niinkun sillon tällön niinku tuntuu että ois hyöä kun niitä ois elämä ois paljon helpompaa riittäis kun sanois yhelle ihmiselle jotain ja se kävis jalkauttaan sen mut sitte taas toisaalta niinku mitä se taas sitte auttais ei se auttais yhtään mitään se ois vaan vastuunsiirto iteltä kyllähän niinku porukka pitää saada tekemään niinku töitä ihan omasta halusta --"

Avaintekijäksi esihenkilöttömyydessä koettiin luottamus. Luotettiin, että työntekijöillä oli vastuun tunne omista töistään ja heille myös annettiin vapautta hoitaa työt parhaaksi katsomallaan tavalla. Yrityksen johto ei esimerkiksi yleensä puuttunut havaittuihin ongelmiin, koska luotti työntekijöiden kykyyn selvittää ne itsenäisesti. Hierarkian puuttuminen koettiin asiaksi, joka lisäsi vastuunottoa omasta työsuorituksesta, kun itsen lisäksi ei ollut ylempää tahoja, joka olisi ottanut lopullisen vastuun työn onnistumisesta.

"--vastuun kantaminen että mun mielestä aika moni työntekijällä on täällä semmonen niinku tunne just siitä autonomia että on vastuussa siitä omasta hommasta mitä tekee ja se sit vaikuttaa mun mielestä siihen että kun tunnollisesti ja huolellisesti se homma tehdään eli no mulle tulee vähän niinku semmonen tai itelle tuli mieleen että miten mä ___(?) meidät jotka on ns vähän niinku tavallaan omaa yrittäjää täällä aatellaan että tää on mun homma että mä oon vastuussa tästä et mä teen tän tunnollisesti ja hyvin että"

mulla ei oo tässä ketään niinku ns kun ei oo suoraa esimiestä mihin nojautua niin mä teen työn niin hyvin ku mahdollista näin mä näkisin näistä miten se esimiehettömyys toimii täällä”

”--mä oon huomannut että ongelmiin kaan ei puututa jos semmosia tulee vasta sitten kun on pakko et se luotto on tosi suurta työntekijällä mun mielestä se luottamus on niinku avainsana tässä ns esimiehettömyydessä”

Aineistosta oli kuitenkin havaittavissa kokemus siitä, että usein asiat olivat jo edenneet liian pitkälle siinä vaiheessa, kun yrityksen johto otti niihin kantaa, ja nopeampaa reagointia kaivattiin.

”No joo mut siinä vaiheessa kun johto joutuu tekemään päätöksiä niin silloin ollaan jo ihan liian syvällä että sitte ei niinku sit nimenomaan siinä välissä on tarvittu jo monta kertaa joku sanomaan kyllä ei johonkin asiaan”

Luottamus yrityksen sisällä näkyi myös siinä, että työntekijöiden työtunteja ei valvottu virallisen työaikajärjestelmän kautta. Tämänkin koettiin olevan mahdollista yrityksen pienen koon ansiosta. Yrityksen kasvaessa ei olisi mahdollista enää kiinnittää huomiota yksittäisten henkilöiden työsuorituksiin.

*”tällä hetkellä on niinku sit tämmönen nyt työntekijöiden seuranta et vaikka tää *yrityksen nimi* on niin ei täällä hirveen niinku tarkasti silleen valvota et katottas niinku joka aamu kellokortteja tai tämmösiä läpi koska tos on se luottamus on se avainsana ja kyllähän sen niinku huomaa jos joku on viikkotolkulla poissa tai luistaa niin voi vähän kysellä että hei onks kaikki ok ja näin mut sit jos mennään puolet isompaan niin ei sitä niinku huomaa silleen enää jengi kasvaa et se vois olla ehkä yks haaste sitte”*

Osa työntekijöistä kuitenkin kaipasi yrityksen sisälle enemmän hierarkiaa ja selkeämpiä rakenteita sekä enemmän osallisuutta ja tukea yrityksen johdolta, vaikka työntekijöille oli annettu valtaa tehdä päätöksiä itsenäisesti.

*”Joo tässä vaiheessa ainaki tarvii aika paljon semmosta ohjeistusta että ei ihan satavarmaksi kehtaa lähteä ite tekemään, *toimitusjohtaja* sanoo että tee vaan päätökset ja tee hyvät päätökset, mut pitäs vaan uskaltaa tehdä enemmän”*

”Mä vaan haluaisin ehkä ite justiin semmosen mikä tässä firmassa puuttuu et ois semmosta just selvät hierarkit ja tietyt alueet mihin sitte antas sitä effortia eikä silleen että tulee töihin niin ei tiiä että mitä huomenna sit joutuu tekemään musta se on tosi raskasta pääkopalle välillä että osaan arvoistaa että jos on vaikka joku viikon projekti niin mä tiien viikon ajan mitä tarvii tehdä eikä tarvi miettiä”

	Eettiset kokemukset	Epäeettiset kokemukset
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointikanavat • Työntekijöillä vaikutusvaltaa • Vanhojen työntekijöiden kautta rekrytointi • Henkilöiden rekrytointi, joista tiedettiin jotain • Painotettiin työyhteisöön sopivuutta, ei papereita 	
Palkkaus		<ul style="list-style-type: none"> • Palkka ei noudattanut TES:n tasoa • Erisuuruiset vastuut eivät näy palkoissa
Kasvu ja kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet • Eteneminen omien mielenkiinnonkohteiden ja osaamisen mukaan • Koulutuksiin pääsee helposti 	<ul style="list-style-type: none"> • Nykyiset käytänteet eivät toimivia yrityksen kasvaessa • Etenemiseen ei selkeitä askelmia, ei selkeitä tulevaisuudennäkymiä • Kehittämiseen liian vähän aikaa • Epäselvät prosessit • Osaamisen kehittäminen vain työntekijöiden omalla vastuulla
Työprosessit	<ul style="list-style-type: none"> • Ei selkeitä rooleja ja työnimikkeitä • Pääsee tekemään monenlaisia tehtäviä • Työhön voi panostaa sen verran kuin sillä hetkellä mahdollista • Oman työn rytmitys ja suunnittelu • Joustavat tehtävät ja roolit • Uusien tehtävien etsiminen, jos vanhat eivät suju • Tiimien rakentuminen henkilökemioiden perusteella • Nimetty henkilö perehdytyksessä 	<ul style="list-style-type: none"> • Epäselvä tehtävien- ja vastuunjako kuormittavaa • Erilainen osaamistaso ja tehtävien kasaantuminen • Epäselvät perehdytysprosessit • Eriävät dokumentointikäytänteet • Projektien pelisäännöt epäselviä • Tiimien rakentuminen henkilökemioiden perusteella • Vastuunkanto • ongelmatilanteissa • Erilaiset työskentelytavat
Informaation kulku	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä tiedonkulku • Viestinnän kehittäminen, uusien viestintäkanavien käyttöönotto • Hyvä keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä • Huumori 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentointikäytänteiden erot, informaatio ei kulje • Puuttuvat palaverikäytänteet • Tiedon panttaaminen • Epäselvää kenen tehtävä koota ja jakaa informaatiota
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> • Onnistunut rekrytointi lisää työhyvinvointia • Samanhenkinen työporukka • Panostus työergonomiaan • joustavat työajat • etätyökäytänteet • Tapahtumat • Työsuhde-edut 	<ul style="list-style-type: none"> • Alkoholinkäyttö tapahtumissa • Kaikki eivät osallistu yhteisiin tapahtumiin • Yhteisöllisyyden puute toimipisteiden välillä
Itseohjautuvuus	<ul style="list-style-type: none"> • Esihenkilöttömyys • Yrityksen sisäiset tukipilarit • Tasavertaisuus • Ei byrokratiaa, työtehtävien jouhevuus • Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Epäselvät vastuut • Johto ei puutu ongelmiin

Taulukko 3. Työntekijöiden kokemukset jaoteltuna eettisiin ja epäeettisiin.

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia eettisiä ja epäeettisiä henkilöstöjohtamisen käytänteitä työntekijät kokivat itseohjautuvassa kohdeorganisaatiossa olevan. Aikaisemmassa tutkimuksessa on määritelty jonkin verran erilaisia yleisesti hyvinä pidettyjä käytännekimppuja (Kaptein 1998 ja 1999; Pfeffer 1998). Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisen käytänteiden jaottelu eettisiin ja epäeettisiin ei ole aina niin mutkatonta ja selvärajaista, vaan kokemus käytänteen eettisyydestä riippuu monesti henkilön tarkastelukulmasta. Useat henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat myös päällekkäisiä ja tukevat ja vaikuttavat toisiinsa (Ulrich & Duleboh 2015; Pfeffer 1998), mikä kävi hyvin myös ilmi tämän tutkimuksen aineistosta. Löydetyt käytänteet vaikuttivat olevan toisiinsa kietoutuneita ja päällekkäisiä, jolloin ne myös vaikuttavat toisiinsa. Tämä tukee Pfefferin (1998) ajatusta siitä, että käytänteitä ei tulisi ottaa yrityksissä käyttöön yksinään, vaan toisiaan tukevana kimppuina. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan sekä tarkastellaan jatkotutkimushaasteita ja tutkimuksen käytännön sovellutuksia sekä tulosten luotettavuutta.

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen analyysivaihetta ohjannut teoria, kuten Kapteinin (1998; 1999) ja Pfefferin (1998) hyvien käytänteiden luettelot ovat vain ideaaleja siitä, miten eettistä henkilöstöjohtamista tulisi toteuttaa. Braga (2019) muistuttaakin, että ei ole olemassa universaalisti parhaiksi todettuja käytänteitä ja henkilöstökäytänteiden kontekstisidonnaisuudesta tarvitaankin enemmän tutkimusta. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen käytänteitä oli tutkittu työntekijöiden näkökulmasta itseohjautuvassa organisaatiossa, joka on perinteisestä hierarkkisesta organisaatiotyypistä poikkeava ympäristö, ja voi vaatia myös hyvin erilaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä toimiakseen.

Tässä tutkimuksessa löydettyjä käytänteitä voidaan verrata tutkimuksen teoriaosuudessa mainittuihin aikaisempiin henkilöstöjohtamisen käytänteiden jaotteluihin ja eettisiin käytännekimppuihin. Erityisesti Ulrichin ja Dulebohn (2015) jaottelu henkilöstöjohtamisen käytänteistä oli hyvin verrattavissa tämän tutkimuksen tuloksiin. Heidän neljä pääkategoriaansa olivat hyvin näkyvissä myös tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi koulutuksen ja kehittymisen sekä rekrytoinnin teemat vastasivat Ulrichin ja Dulebohn ihmisiin liittyvien käytänteiden kategoriaa. Heidän suorituskykyyn liittyvät käytänteensä taas näkyivät tämän tutkimuksen itseohjautuvuuden ja palkkauksen teemoissa. Informaatioon liittyvät käytänteet taas vastasivat tämän tutkimuksen informaation kulku-teemaa. Heidän kategoriansa työhön liittyvistä käytänteistä vastaisi taas työprosessien ja työhyvinvoinnin teemoja, jotka löydettiin tässä tutkimuksessa.

Viitalan (2021) jaottelu neljäentoista erilaiseen henkilöstöjohtamisen käytänteeseen poikkesi taas hieman tämän tutkimuksen tuloksista. Osaa Viitalan (2021) mainitsemista käytänteistä ei ollut lainkaan löydettävissä tämän tutkimuksen aineistosta. Esimerkiksi henkilöstömuutosten ennakointi, työsopimusten ja henkilötietojen hallinta, kyvykkyyksien johtaminen, työturvallisuustoimet sekä osallistamiskäytännöt eivät tulleet ainakaan selkeästi esiin tässä tutkimuksessa. Viitalan (2021) mainitsemat ns. parhaat henkilöstökäytännöt (Best HR Practices) olivat paremmin verrattavissa tässä tutkimuksessa löydettyihin käytänteisiin. Rekrytointi, toimivat työnkuvat, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, viestintä, työtehtävien joustavuus, tehtävillä kehittäminen (Viitala 2021), olivat kaikki käytänteitä, jotka olivat löydettävissä myös tässä tutkimuksessa. Viitalan (2021) mukaan nämä käytännöt ovat yhteydessä nimenomaan yrityksen tulokseen ja kilpailuedun hankkimiseen.

Pfefferin (1998) mukaan edes hyviksi todettuja henkilöstöjohtamisen käytänteitä ei tulisi ottaa käyttöön yksinään, sillä ne voivat kääntyä näin itseään vastaan. Käytännöt ovat osa kokonaisuutta, jossa ne ovat päällekkäisiä ja näin ollen tukevat toisiaan. Tämä näkemys käytänteiden päällekkäisyydestä tuli

hyvin esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Erityisesti työprosessit-teema näytti liittyvän melkein kaikkiin muihin löydettyihin käytänteisiin. Teemana työprosessit sisälsi kuvauksia erityisesti epäselvistä työhön liittyvistä prosesseista. Nämä epäselvät prosessit liittyivät palkkaukseen, informaation kulkuun, kasvuun ja kehittymiseen sekä itseohjautuvuuteen. Yrityksen prosessit eivät olleet tarkkaan kuvattuja, mikä aiheutti välillä hämmennystä työntekijöissä sekä muun muassa toisistaan eroavia toimintatapoja. Toiset esimerkiksi kokivat töiden dokumentoinnin tärkeämmäksi ja käyttivät siihen huomattavasti enemmän aikaa. Tähän liittyivät myös kokemukset tiedon panttaamisesta, mitä tulisi ehdottomasti välttää eettisesti toimivissa työyhteisöissä (Ogunyomi 2012, 126). Molemmat epäkohdat saattavat johtua virallisten ohjeistusten ja selkeiden sääntöjen puutteesta liittyen siihen, miten dokumentointi tulisi tehdä tai millaista tietoa jakaa ja missä kanavissa. Myös työtehtävien jakautumisessa oli epätasa-arvoisuutta, kun työntekijöiden vastuita ei oltu määritelty virallisesti.

Huomattava päällekkäisyys löytyi myös kasvun ja kehityksen alle sijoitetun perehdytyksen sekä epäselvien työprosessien väliltä. Uusien työntekijöiden perehdytys näyttäytyi yrityksessä epäselvänä prosessina, jonka toteutus oli täysin yksilöiden aloitekyvystä riippuvainen ja näyttäytyi erilaisena jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Tähän oli liitettävissä myös palkkaan liittyviä elementtejä, koska myös perehdytykseen käytettävä aika oli tuottamatonta työtä ja näin ollen vähensi työntekijän tuottavuutta. Perehdyttämisestä ei myöskään saanut erillistä korvausta. Tämä voi näyttäytyä yrityksessä epäeettisenä, jos samat työntekijät ottavat aina vastuun perehdyttämisestä ja käyttävät siihen aikaansa, mutta tätä ei kompensoida rahallisesti. Päinvastoin siitä ikään kuin rankaistaan yksilön tuottavuuden laskuna, jota yrityksessä seurattiin ja jonka perusteella saatiin esimerkiksi palkankorotuksia.

Rekrytointiin liittyvät henkilöstöjohtamisen käytänteet kietoutuivat taas osaltaan esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviin käytänteisiin. Työntekijät kokivat, että yritys oli saanut rekrytoitua samanhenkisiä ihmisiä, joiden kanssa oli hauskaa viettää aikaa myös vapaa-ajalla ja yrityksessä järjestettiinkin paljon

työhyvinvointiin liittyviä tapahtumia, kuten yrityksen sählyvuoroa, erilaisia juhlia ja esimerkiksi pilkkikisoja.

Myös kasvun ja kehityksen sekä itseohjautuvuuden teemassa oli nähtävissä päällekkäisyyksiä. Aineistossa oli kuvauksia siitä, että luottamus on itseohjautuvuuden peruspilareita, mutta oltiin myös huolissaan siitä, että tämä luottamus voi kärsiä yrityksen kasvaessa, kun työntekijät eivät enää tunne toisiaan yhtä hyvin ja toisten tekemisistä ja kuulumisista ei olla yhtä perillä kuin aikaisemmin. Työntekijöiden työtunteja jouduttaisiin ehkä alkaa seuraamaan tarkemmin ja työhyvinvointi saattaisi laskea. Tähän liittyi myös osaltaan työprosessien teema, kun epäselvä työnjako kuormitti työntekijöitä ja vähensi kehitystyöhön käytössä olevia resursseja.

Tuloksista oli havaittavissa myös yhtäläisyyksiä aikaisempaan tutkimukseen liittyen. Pfeffer (1998) mainitsee seitsemänkohtaisessa hyvien käytänteiden luettelossaan henkilöstön valikoivan rekrytoinnin, joka oli myös nähtävillä eettisenä käytänteenä tämän tutkimuksen tuloksissa. Tutkittavalla yrityksellä ei ollut selkeää prosessia uusien työntekijöiden palkkaamiseen vaan valikoivan rekrytoinnin peruste tämän yrityksen kohdalla oli samanhenkisyys olemassa olevien työntekijöiden kanssa. Tämä metodi oli kuitenkin tuottanut haluttua tulosta, ja työntekijöitä ei ollut lähtenyt yrityksestä vuoden 2006 jälkeen. Työsuhteet olivat siis myös hyvin varmoja, mikä on myös yksi Pfefferin (1998) mainitsemista hyvistä käytänteistä. Aineistosta ilmeni, että mikäli joku ei suoriutunut tehtävistään, yrityksen periaatteena oli ennemmin etsiä uusia, paremmin soveltuvia tehtäviä kyseiselle henkilölle, kuin irtisanoa työsuhdetta.

Yrityksen rekrytointikäytännöt olivat tämän tutkimuksen tuloksissa eettisiä, koska henkilöstö oli tyytyväisiä niiden toimintaan. Käytänteiden voidaan nähdä kuitenkin perustuvan tiettyjen ihmisten suosimiseen, esimerkiksi heidän henkilökohtaisten suhteidensa perusteella, mikä on Ogunyomin (2012, 120) mukaan epäeettistä. Rekrytointiprosessissa ei myöskään tehty huolellista taustatutkimusta hakijoiden osalta, vaan palkkausperusteet olivat melko kevyitä sekä prosessit epävirallisia, minkä Aturu (2005) taas näkee epäeettisenä käytäntönä. Mielenkiintoinen havainto rekrytointiin liittyen oli, että

rekrytointikäytänteet näyttäytyivät vain eettisinä, vaikka ne sisälsivät paljon epäselviä toimintatapoja ja rekrytointiprosessi ei ollut tarkka. Yleisesti ottaen itseohjautuvissa organisaatioissa nimenomaan epäselvät käytänteet on todettu epäeettisiksi (Lemmetty ym. 2021; Niinivuo 2022) ja näin oli myös tässä tutkimuksessa muiden kuin rekrytointikäytänteiden kohdalla. Pohdin, olisiko mahdollista, että tulos oli ristiriitainen aikaisempien tutkimusten kanssa, koska tässä tutkimuksessa kartoitettiin nimenomaan työntekijöiden kokemuksia. Työntekijät eivät osallistu rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan, vaikka tässä yrityksessä heidän sanallaan olikin paljon merkitystä, kun joku oli palkattu yritykseen ja katsottiin heidän sopivuuttaan työyhteisöön. Koska työntekijät eivät osallistuneet varsinaiseen rekrytointiprosessiin, eivät sen epäselvyydet ehkä näkyneet heidän työssään niin paljon, että rekrytointiprosessin epäselvyydellä olisi ollut merkitystä.

Pfefferin (1998) henkilöstön laajaa kehittämistä mukailien, myös tässä tutkimuksessa kasvu ja kehittyminen nähtiin eettisenä käytänteenä ja tutkitussa yrityksessä nähtiin tärkeänä, että kaikki työntekijät käyttivät aikaa oman työnsä kehittämiseen. Myös kouluttautumisen kautta kehittymiselle annettiin paljon mahdollisuuksia. Pfefferin (1998) mukaan on myös tärkeää, että kouluttautuneelle henkilökunnalle annetaan myös mahdollisuuksia käyttää kasvanutta osaamistaan yrityksessä, ja tämä oli tutkitussa yrityksessä mahdollista itseohjautuvuuden ansiosta, minkä haastatellut kokivat positiivisena asiana. Joskin laajojen tehtävänkuvien takia oli vaikeaa tietää mille osa-alueelle keskittää osaamisensa ja osalla oli harrastuneisuutensa takia enemmän osaamista, koska he käyttivät osaamisen kehittämiseen myös osan vapaa-ajastaan. Itseohjautuvissa yrityksissä onkin vaarana, että ihmiset jäävät yksin liian isojen vastuiden kanssa (Niinivuo 2022) ja joutuvat itse päättämään omasta kehittämisestään ja löytämään siihen väyliä, vaikka eivät tietäisi mitä heidän pitäisi kehittää (Ellinger 2004; Bell 2017). Tämä oli havaittavissa myös tämän tutkimuksen tuloksista. Työntekijät kuvasivat, miten itse olivat vastuussa koulutuksiin hakeutumisesta ja omasta kehittämisestään myös muin keinoin.

Tässä tutkimuksessa löydetty teema itseohjautuvuudesta kuvastaa hyvin myös Pfefferin (1998) näkemystä statuserojen systemaattisesta vähentämisestä ja itseohjautuvien tiimien positiivisista vaikutuksista. Statuseroja oli yrityksen sisällä vähennetty myös poistamalla erilaiset nimikkeet käytöstä, mikä Pfefferin (1998, 116) mukaan on myös hyvä tapa luoda työntekijöille kuvaa siitä, että he ovat kaikki yhtä arvostettuja työntekijöinä. Itseohjautuvuus nähtiin tässä tutkimuksessa pääasiassa eettisenä käytänteenä, mutta se heijasti myös yrityksen prosessien epäselvyyttä, kun vastuut jakautuivat epätasaisesti työntekijöiden välillä. Tässä korostuu Lee & Edmondsonin (2017) maininta itseohjautuvuuden toteuttamisesta formaalin järjestelmän kautta, jossa säännöt ovat hyvin selvillä kaikille työntekijöille. Myös Kaptein (2008) korostaa omassa teoriassaan sääntöjen selkeyttä eettisenä käytänteenä.

Poiketen Pfefferin (1998) näkemyksistä organisaation tulokseen suhteutetusta palkkauksesta, tässä tutkimuksessa pelkästään tuottavuuteen perustuvaa palkkausta pidettiin epäeettisenä käytänteenä, koska se ei ottanut huomioon yksilöiden eritasoista vastuunottoa yrityksen sisällä tai esimerkiksi kehittämistyöhön käytettyä aikaa. Howen (1995, 70) mukaan palkkauksen tulisi ennemmin perustua työntekijän työsuoritukseen ja panokseen yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Haastatteluista kävi myös ilmi, että työ sopimukseen oli vasta hiljattain saatu maininta siitä, että palkka noudatti TES:sta ja monet työntekijät olivatkin tyytymättömiä palkkaansa. Ogunyomi (2012, 121) huomauttaakin, että suurin osa työyhteisön konflikteista voidaan selittää huonolla palkkatasolla, mikä osaltaan oli huomattavissa myös tästä tutkimuksesta. Tyytymättömyys esimerkiksi työtehtävien ja -vastuiden epätasaiseen jakautumiseen vaikutti johtuvan epätasa-arvoisesta palkkausmenettelystä tehtävien määrään ja laatuun nähden. Työntekijöiden vaihtuvuuteen tämä palkkaepätasapaino ei kuitenkaan ollut vaikuttanut, sillä kukaan ei ollut lähtenyt yrityksestä vuoden 2006 jälkeen.

Tutkimuksen tuloksia voi peilata myös Kapteinin (1998; 1999) yrityksen eettisten hyveiden malliin. Tässä mallissa Kaptein mainitsee eettisen käyttäytymisen tarkkailun niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin.

Haastateltavat toivat esiin paljon sitä, että yrityksen ollessa vielä pieni, on helppo olla tietoinen toisten tekemisistä, kun kaikki työntekijät tuntevat toisensa ja esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja tietää mitä kaikille kuuluu. On siis varmasti helppoa myös ylläpitää eettistä työskentelykulttuuria yrityksen ollessa pieni, mutta kasvun myötä tämä saattaisi muuttua, kun ihmiset eivät enää tunne toisiaan niin hyvin eivätkä ole yhtä paljon tekemisissä keskenään. Kaptein (1998; 1999) mainitsee myös seurauksista epäeettiselle toiminnalle, mikä ei saanut tukea tämän tutkimuksen aineistosta. Haastatellut eivät maininneet erityisistä seuraamuksista, mikäli epäeettistä toimintaa havaittiin.

Tuloksista tuli myös ilmi johdon hyvä suhde muihin työntekijöihin. Työntekijät kuvasivat, kuinka toimitusjohtajalla on aina ovi auki ja hetki aikaa puhua. Työntekijöiden ja johdon suhdetta kuvattiin myös enemmän kaverilliseksi kuin johtajan ja alaisten suhteeksi. Kaptein (1998; 1999) kuvaakin yrityksen eettisten hyveiden mallissaan myös alaisten ja johdon hyvän keskusteluyhteyden tärkeyttä, jotta työntekijät voivat keskustella avoimesti johdon kanssa yrityksen eettisistä toimintaperiaatteista. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tämä näyttäisi toteutuvan. Vaikka tutkittavat kuvasivat, että virallisia kehityskeskusteluita ei oikeastaan järjestetty, oli yrityksen johto kuitenkin helposti lähestyttävissä minkä tahansa asian tiimoilta. Etenkin yrityksen yhteisten aktiviteettien vietossa työntekijät saattoivat antaa johdolle niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta työasioista.

Tulokset näyttivät, että osaamisen kehittämiseen oltiin yrityksessä tyytyväisiä siltä osin, että erilaisiin koulutuksiin oli helppo päästä pelkästään ehdottamalla tätä yrityksen toimitusjohtajalle, joka hyväksyi koulutukset. Yrityksen kasvaessa olisi myös koulutuksiin liittyen hyvä harkita formaalimpaa järjestelmää, jonka avulla päätettäisiin, keitä koulutetaan ja millaisille koulutuksille on tarvetta. Selkeiden rakenteiden puute voi nimittäin johtaa haasteisiin työntekijöiden oppimisessa ja kehittämisessä (Collin ym. 2021). Formaalin koulutusjärjestelmän eettisyys perustuu muun muassa sille, että ihmisiä ei kouluteta turhaan ja koulutettavat valitaan tasa-arvoisen järjestelmän kautta (Ogunyomi 2012, 122). Aineistosta nousi nimittäin esiin jo ajatuksia siitä,

että työntekijöiden ja koulutuskulujen lisääntyessä, ei toimitusjohtaja välttämättä pysty tekemään eettisiä päätöksiä liittyen koulutuksiin. Ilman virallista koulutusjärjestelmää voi olla myös vaikeaa määritellä, oliko koulutus tarpeellista, koska tarve lähti aina yksittäisestä työntekijästä itsestään.

Kaiken kaikkiaan oli havaittavissa, että tässä itseohjautuvassa organisaatossa oli käytössä hyvin paljon työntekijöiden eettisiksi kokemia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja ihmiset olivat hyvin tyytyväisiä työympäristöönsä. Kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen käytänteitä ei kuitenkaan toteutettu erityisen formaalin järjestelmän kautta, vaikka formaalin järjestelmän käyttö on yksi itseohjautuvan organisaation tärkeimmistä piirteistä (Lee & Edmondson 2017) Tämä struktuurin puute tuli ilmi työntekijöiden kuvauksista epäselviin työprosesseihin liittyen ja yleisvaikutelmaksi jäi tarve selkeämmille säännöille esimerkiksi työtehtävien jakautumisen, projektien toteuttamisen, perehdyttämisen ja tiedonjaon osalta. Selkeiden prosessien puute vaikuttikin olevan suurin epäeettisyyden lähde tässä tutkimuksessa. Selkeiden toimintatapojen määrittely voisi helpottaa itseohjautuvassa organisaatiossa toimimista ja poistaa monia epäeettisiksi käytänteiksi koettuja seikkoja edellä mainittuihin aihepiireihin liittyen. Etenkin, koska monet käytänteet olivat päällekkäisiä ja vaikuttivat myös muihin aineistosta löydettyihin käytänteisiin.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

On aiheellista pohtia tämän tutkimuksen luotettavuutta, sillä luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä oli useita. Laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana silloin, kun sen tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä epäolennaisuudet ole vaikuttaneet teorian muodostukseen (Vilkka 2005, 158). Eskolan ja Suorannan (1998, 208–220) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden oleellisin kriteeri onkin tutkija itse. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksessa arvioinnin kohteena ovat tutkijan teot, valinnat sekä ratkaisut. Tutkijan on siis arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Luotettavuuden

arviointia tehdään siis koko ajan suhteessa teoriaan, tutkimusaineistoon, analyysitapaan, aineiston luokitteluun ja ryhmittelyyn sekä tutkimuksen tulkintaan ja johtopäätöksiin. Tämän menettelyn tarkoituksena on arvioida ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta kunkin valinnan kohdalla (Vilkka 2005, 158–159). Tässä tutkimuksessa jatkuvaa arviointia tapahtui esimerkiksi suhteessa aineistoon ja tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymys muotoutui lopulliseen muotoonsa aineistoon tutustumisen yhteydessä. Tutkimuskysymyksiä oli alun perin useampi, mutta aineistoon perehtymisen jälkeen ja tulosten muotoutuessa, luovuttiin toisesta tutkimuskysymyksestä.

Vilkka (2005, 198) korostaa myös tutkijan roolin merkitystä tutkittavan yhteisön jäsenenä. Tässä tutkimuksessa tutkittava yhteisö oli ITC-alan organisaatio, joka oli julkilausunut itsensä esihenkilöttömäksi. Sain valmiiksi litteroidun haastatteluaineiston HeRMO-hankkeesta, joten en itse ollut tutkijana keräämässä aineistoa, enkä näin ollen ollut myöskään osana tutkittavaa yhteisöä. Tutkijana olen tarkastellut kyseessä olevaa organisaatiota enemmän ulkopuolisen silmin, mikä lisää tutkijan puolueettomuutta ja näin myös tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta ymmärryksen puute kontekstista voi heikentää tulosten tulkinnan uskottavuutta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 138) painottavat, että tutkijan on annettava tutkimusraportissaan riittävästi tietoa tutkimuksen eri vaiheista. Laadullisessa sisällönanalyysissä tärkeä vaihe on analyysiyksikön määrittely, sillä se toimii pohjana teemojen muodostumiselle. Mikäli analysoitavaksi valitaan liian suppea yksikkö, esimerkiksi pelkkä lause, voi osa sen edustamista merkityksistä kadota ja aineiston ymmärrys jäädä vajavaiseksi. (Roller 2019.) Tässä tutkimuksessa analysoitiin kaikki kohdeorganisaatiosta kerätyt haastattelut kokonaisuudessaan ja pyrittiin säilyttämään tarpeeksi laajoja aineistokatkelmia mahdollisimman pitkälle analyysin edetessä. Näin toimittiin, jotta kaikki aineistokatkelmien edustamat merkitykset siirtyisivät tarkoituksenmukaisesti tuloksiin asti. On huomioitava, että laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat aina tutkijan tekemiä tulkintoja aineistosta ja siksi tulkinnat ovat kiisteltävissä. Tästä syystä raportointivaiheessa on tärkeää tarjota

lukijalle välineitä tutkijan tekemien tulkintojen arviointiin. (Kiviniemi 2010, 83.) Tässä tutkimuksessa analyysin vaiheita ja tuloksia on havainnollistettu taulukoiden sekä useiden aineistokatkelmien muodossa, jotta lukija voisi saada käsityksen siitä, miten tulkinnat aineistosta ovat muodostuneet.

Vaikka tutkimuksen aineisto oli kerätty vain yhdestä organisaatiosta ja yhdeksästä eri haastattelusta, oli sen saturaatio mielestäni hyvä, sillä haastatteluissa nousi ilmi hyvin samanlaisia teemoja henkilöstöjohtamisen käytänteisiin liittyen ja tutkimuksessa löydetty teemat olivat perusteltavissa useammalla havainnolla. Haastatteluiden analysoinnin haastavuutta lisäsi se, että haastattelukysymykset eivät suoranaisesti liittyneet henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, vaan vastaukset tutkimuskysymyksiin tuli lukea ikään kuin rivien väleistä, kun haastateltavat puhuivat haastattelun pääteemoista. Tästä huolimatta monissa haastatteluissa toistuivat samat teemat, jotka tulkittiin, tutkijan omien näkemysten mukaan sekä teorian pohjalta, liittyviksi henkilöstöjohtamisen käytänteisiin.

Tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä olisi mahdollisesti voinut lisätä analysoimalla haastatteluita ja henkilöstöjohtamisen käytänteitä muistakin itseohjautuvista organisaatioista, mutta kuten Roller (2019) toteaa, on laadullisissa tutkimuksissa vain harvoin mahdollista saada otos koko kiinnostuksen kohteena olevasta joukosta. On myös huomioitava, että laadullinen tutkimus ei pyri varsinaisesti ilmiön yleistämiseen, vaan ennemmin sen syvälliseen ymmärtämiseen (Stake 2000, 238), mikä onnistuu hyvin perehtymällä suppeampaan havainnointijoukkoon.

Tutkimukseen osallistujat ovat olleet hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti tietoisia osallisuudestaan tutkimukseen ja haastatteluiden nauhoittamisesta, joten on syytä myös miettiä, onko keskusteluiden nauhoittaminen vaikuttanut haastatteluiden sisältöön. Tutkittavat ovat saattaneet jännittää haastattelutilannetta ja heillä ei ole ollut mahdollisuutta valmistautua esitettäviin kysymyksiin, joten heidän vastauksensa ovat hyvin intuitiivisia eivätkä välttämättä sisällä haastateltavien kaikkia näkemyksiä ja ajatuksia haastatteluteemoihin liittyen. Mikäli heillä olisi ollut mahdollisuus tutustua

haastattelussa käytettäviin teemoihin etukäteen, olisi haastateltavien kanssa saatettu päästä käsittelemään aihepiirejä vielä syvällisemmin ja esiin olisi saattanut nousta laajempia näkemyksiä haastatteluiden teemoihin liittyen.

7.3 Käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet

Itseohjautuvat organisaatiot ovat vakiinnuttamassa paikkaansa perinteisten, hierarkkisten organisaatioiden rinnalla. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä itseohjautuvien organisaatioiden toiminnasta ja ennen kaikkea niissä käytetyistä henkilöstöjohtamisen käytänteistä. Tuloksia voidaankin hyödyntää organisaation oppimisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen käytänteitä on tutkittu aikaisemminkin, mutta käytänteet itsessään ovat kontekstisidonnaisia ja käytäntöön siirrettäessä ne voivat välittyä työntekijöille erilaisena kuin on tarkoitettu (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 129).

Tämän tutkimuksen tulokset ovat parhaiten sovellettavissa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimus auttaa tunnistamaan organisaatiossa käytettäviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja antaa ymmärrystä siitä, mitkä niistä ovat toimivia ja mitkä eivät. Tämä antaa mahdollisuuden myös kehittää yrityksen henkilöstöjohtamisen käytänteitä ja mahdollisesti luoda yritykselle käsikirjan, jossa sen tavoitteet, säännöt ja erilaiset prosessit olisi tarkasti kuvattu. Tällaisen formaalin järjestelmän puute tuli selkeästi esiin tutkimuksen tuloksissa.

Yleisemmällä tasolla tämän tutkimuksen tulokset voivat auttaa ymmärtämään millaiset henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat toimivia nimenomaan itseohjautuvissa organisaatioissa ja millaisia käytänteitä ei ole koettu niin toimiviksi. Tutkimuksen tulosten avulla itseohjautuvien organisaatioiden henkilöstöjohtamista voidaan kehittää kohti toimivampaa työyhteisöä.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin henkilöstöjohtamisen käytänteitä itseohjautuvissa organisaatioissa esimerkiksi haastatteleamalla yritysten johtajia siitä millaisia käytänteitä he ovat ottaneet yrityksessä käyttöön. Näitä tuloksia voisi verrata työntekijöiden näkemyksiin siitä, millaisina nuo

käytänteet heille näyttäytyvät. Eettisten ja epäeettisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhteyttä yrityksen tulokseen tai esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvointiin voisi myös tutkia.

LÄHTEET

- Aturu, B. (2005). *Nigerian Labour Laws: Principles, Cases, Commentaries and Materials*. Lagos: Friedrich Ebert Stiftung.
- Bell, B.S. (2017). "Strategies for supporting self-regulation during self-directed learning in the workplace". Teoksessa Noe, R.A. and Ellingson, J.E. (Toim.), *Autonomous Learning in the Workplace*. Routledge, s. 117-134.
- Braga, B., de Camargo Olivia, E., de Miranda Kubo, E., McKenna, S., Richardson, J. & Wales, T. (2019). An Institutional Approach to Ethical Human Resource Management Practice: Comparing Brazil, Colombia and the UK. *Journal of business ethics*. 169:1, 57-76.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3: 2, 77,-101.
- Boxall, Peter & John Purcell (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave. UK. 3. painos.
- Boye, M. W., & Jones, J. W. (1997). Organizational culture and employee productivity. Teoksessa: R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*. 172-184. Thousand Oaks: Sage.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's University Press.
- Chew, J. & Chan, C.A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower* 2008, Vol. 29 (6), s. 503-522.
- Collin, K., Keronen, S. & Lemmetty, S. (2021). Self-Organised Structures in the Field of ICT - Challenges for Employees' Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning* 33(2), 96-108.
- Eettinen henkilöstöjohtaminen luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä. (2019). <https://hermohanke.com/> Viitattu 6.4.2019.

- Ellinger, A.D. (2004). "The concept of self-directed learning and its implications for human resource development". *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6 No. 2, s. 158-177.
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, Valli R. & Aaltola, J. (toim.) 2018. E- kirja. Ps-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Facteau, J.D. & Craig, B. (2001). "Are performance appraisal ratings from different rating sources comparable?" *Journal of Applied Psychology*. 86: 2, 215-227.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. (2012). "Johtajan työn eettiset haasteet." Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, Toimittanut Pasi Pyöriä, 137-154. Helsinki: Gaudeamus.
- Greenberg, J. (1997). The STEAL motive: Managing the social determinants of employee theft. Teoksessa: R. A. Giacalone, & J. Greenberg (Toim.), *Antisocial behavior in organizations*. 85-108. Thousand Oaks: Sage.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect connections through ethical strain. *Journal of Business Ethics* 101:2, 231-247.
- Howe, S. (1995). Essential elements of human resource management. *Aldine Place*, London: DP Publications Ltd.
- Kaptein, M. (1998). Ethics management. Auditing and developing the ethical content of organizations. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European management journal* 17:6, 625-634.

- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organisations. The corporate ethical virtues model. *Journal of Organisational Behaviour* 29:7, 923-947.
- Kinnie, N.J., Swart, J. & Purcell, J. (2005). Influences on the choice of HR systems: the network organization perspective. *International Journal of Human Resource Management* 2005, Vol.16 (6), s.1004-1028.
- Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 70 - 85.
- Laine, M., Bamberg J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lee, M. & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Lemmetty, S., Keronen, S., Auvinen, T. & Collin, K. (2021). Conflicts related to Human Resource Management in Finnish Project-Based Companies. *Nordic Journal of Working Life Studies* 11(1), 85-107.
- Macky, K. & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific journal of human resources*. 2008, Vol. 46 (1), s. 38-55.
- Martela, F & Jarenko, K. (2017).” Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis?” Teoksessa *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* Toimittanut Frank Martela ja Karoliina Jarenko. Helsinki: Alma Talent.
- Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W. (2004). Personnel / Human Resource Management: A Diagnostic Approach. (5. painos). U.S.A: Richard D. Irwin Inc.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organization. A synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ: Pearson.
- Niinivuo, S. (2022). Itseohjautuvuuden nurja puoli. *Helsingin Sanomat*.

<https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html>

- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2016). Fundamentals of human resource management. New York, United States: McGraw-Hill Education. 6. painos.
- Ogunyomi, P. (2012). Promoting ethical human resource management practices in work organizations in Nigeria: Roles of HR professionals. *International Journal of Human Resource Studies*. 2:2, 116-131.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review* 40:2, 96-124.
- Puusa, A. (2011). "Laadullisen tutkimuksen luotettavuus" Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, Toimittanut Puusa Anu ja Juuti Pauli, 153-166.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research & evaluation methods. 3. painos. Sage Publications, Inc.
- Roller, M. R. (2019). A quality approach to qualitative content analysis: Similarities and differences compared to other qualitative methods. *Forum : Qualitative Social Research*, 20(3).
doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.17169/fqs-20.3.338>
- Runeson, P., Höst, M., Rainer, A. & Regnell, B. (2012). Case study research in software engineering : Guidelines and examples. Wiley Publishing.
- Salovaara, P. (2018). Riisuttu organisaatio – Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin. [Riisuttu organisaatio \(renesans.fi\)](http://riisuttuorganisaatio.renesans.fi)
- Salovaara, P. (2019). "Itseohjautuvat organisaatiot – Mitä on johtajuus ilman esimiehiä? " Teoksessa *Siedätystä johtamisallergiaan! : vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*, Toimittanut Collin Kaija ja Lemmetty Soila. Edita.
- Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent.

- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D.O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.
- Stake, R. E. (2000). Case studies. Teoksessa *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks. 236-247.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* 25(2): 188-204.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. (2012). "Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt." Teoksessa *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, Toimittanut Pasi Pyöriä, 119-136. Helsinki: Gaudeamus.
- Vanhala, S., von Bonsdorff, M. & Janhonen, M. (2010). Osallistavilla henkilöstökäytännöillä työhyvinvointia ja/vai tuloksellisuutta? Teoksessa *Työn ja elämän laatu*. Tampere: Tampereen yliopisto, 799-806.
- Vanhala, S. & Kotila, O. (2006). Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 4:2, 69-82.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita publishing oy.
- Viitala, R. (2015). Henkilöstöjohtaminen- strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing oy.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. (2005). Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Winstanley, D. & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*. 10: 2, 5-20. Pro Quest Central.

- Wright, P. & Haggert, J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue* 2005, Vol. 16 (2), s. 164.
- Yin, R. K. (1994). Case study research and applications: Design and methods, 2. painos. Sage Publications.

LIITTEET

Liite 1. HeRMO- hankkeen haastattelu/keskustelurunko

Käytännölliset asiat

Nauhoittaminen ja tutkimusetiikka (mitä aineistoilla tehdään ja mitä ei, anonymiteetti, member check näin haluttaessa).

Fiilikset tänään.

Oma työ

Mitä tekee, milloin tekee, mikä mielekkäintä tekemistä tällä hetkellä ja mitä haluaisi ehkä tehdä vielä enemmän (millaiset asiat työssä tuottavat tyydytystä ja hyviä fiiliksiä)? Miten haluaisi siis kehittää omaa työn kuvaansa ja millaiset mahdollisuudet siihen olisi? Uralla eteneminen? Miksi ei kehitä vaikka olisi mahdollista? Mikä sen estää? Ovatko esteet omassa organisaatiossa vai omassa päässä (motivaatio yms.). Anna esimerkkejä!

Työyhteisö

- Millaiseksi koet työyhteisösi, mikä siinä on hyvää/huonoa (jos vertaat aiempiin työpaikkoihin, joissa olet työskennellyt)?
- Millaisena näet työyhteisön vuorovaikutuksen ja toiminnan? Mistä työyhteisössä puhutaan? Mitä vuorovaikutus mahdollistaa/mahdollistaisi/estää/estäisi?
- Anna esimerkkejä vuorovaikutustilanteista (milloin, missä ja mitä tuottaa?)

Epäoikeudenmukaisuus, haasteet ja tuki työssä

- Missä asioissa koet epäoikeudenmukaisuutta? Kerro esimerkkejä!
- Millaisia ovat työsi suurimmat haasteet tällä hetkellä? Miten olet selvinnyt haasteista?
[Millaisiin asioihin ne liittyvät (osaamiseen, työn tekemiseen, muihin ihmisiin jne.) Miten olet selvinnyt haasteista tai pyrkinyt vähentämään niitä? Vai ovatko haasteet työn suola?]
- Millaista tukea saat työhösi ja keneltä / mistä? Millaista tukea kaipaisit enemmän? Mikä rajoittaa työn tekemistä? Mikä ottaa päähän/väsyttää/turhauttaa? Olisiko jotain, mitä itse voisit tehdä asian edistämiseksi/paremmaksi muuttamiseksi? Anna esimerkkejä.

Luovuus, osaaminen ja osaamisen kehittäminen työssä

- Miten ymmärrät luovuuden? Miten luovuus näkyy työssäsi? Mikä tukee / rajoittaa luovuutta työssäsi?
[Millä tavalla löydät parhaiten ratkaisuja työn arkisiin ongelmiin? Miten ratkaiset niitä (yksin/yhdessä kollegojen kanssa)? Kerro tarkemmin jostain ongelmanratkaisu tai työtilanteesta, joka oli sinusta onnistunut/hankala? Miten päädyit/päädyitte hyvään lopputulokseen? Mikä kenties jäi harmittamaan tai kesken? Mitä uutta tuotat/ tuotate päivittäisessä työssäsi?]
- Mitä osaat / et osaa hyvin työssäsi ja mistä osaaminen on peräisin?
- Miten opit työssäsi?
- Mikä tukee / rajoittaa oppimista?
- Kerro esimerkkejä työssä oppimisesta!
[Mikä on osaamisesi ja ammattitaitosi erityisyys, jota kukaan muulla ei ehkä ole? Miten kehität osaamistasi? Millaista tukea jne. osaamisen kehittämiseen tai työssä oppimiseen on saatavilla? Mitä osaaminen mielestäsi on? Mitä sinä omalta osaltasi tuot tähän työyhteisöön?]

Esimiestyö ja johtajuus

- Kuvaa yksikkösi/jaoksesi/tiimisi esimiestyöskentelyä, millaista se on? Kuka on virallinen esimiehesi? Kuka ohjaa päivittäistä toimintaa?
- Kuvaa arkista tilannetta/vuorovaikutusta esimiehen kanssa: millaista se on? Miten se mielestäsi tukee / rajoittaa työssä suoriutumistasi, oppimista, luovuutta jne.? Mikä tilanteessa / vuorovaikutuksessa on hyvää / huonoa ja miksi?
- Kerro esimerkki tilanteesta, jossa voit yhdessä johdon / esimiehen kanssa keskustella työpaikan ongelmista tai epäoikeudenmukaisuudesta / onnistumisista tai oikeudenmukaisuudesta?
- Toimitko itse jonkintasoisessa esimiestehtävässä? Millaisena miellät tämän tehtävän osana omaa työtäsi? Miten olet mielestäsi onnistunut / epäonnistunut tehtävässäsi? Mikä esimiehisydessä haasteellista?
- Anna jokin esimerkki esimiehen rooliin liittyvästä haasteellisesta/onnistuneesta/tydytystä tuoneesta tilanteesta? Mitä tapahtui, mikä oli haaste ja miten homma päättyi? Mitä siitä opit?

Kehittämideoita (ellei näitä ole jo tullut keskustelun aikana!):

- Mitä muuta organisaatiolta toivoisit? Miten sen toimintaa muuttaisit?