



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SISÄINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Juvenes-Yhtiöt Oy

Johanna Leikkala

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

LEKKALA, JOHANNA:
Sisäinen työnantajamielikuva
Juvenes-Yhtiöt Oy

Opinnäytetyö 67 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2017

Opinnäytetyö tutkii Juvenes-Yhtiöt Oy:n sisäistä työnantajamielikuvaa. Yrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa tutkitaan sekä esimiehien että työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena selvittää koko henkilöstön mielipide työpaikastaan ja työnantajastaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kokevatko esimiehet ja työntekijät sisäisen työnantajamielikuvan samanlaisena vai onko heillä näkemuseroja mielikuvasta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä. Tarkasteltavan yrityksen henkilöstölle toteutettiin sisäinen työnantajamielikuva kysely. Yrityksen esimiehet vastasivat sähköisesti kyselyyn ja työntekijät vastasivat kyselyyn lomakkeella. Molemmat kyselyt olivat sisällöltään samanlaiset.

Työn teoriaosuus käsittelee aluksi työnantajamielikuvaa käsitteenä sekä sen kehittämistä ja rakentamista. Teorian ydin käsittelee sisäistä työnantajamielikuvaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen henkilöstöllä on iso vaikutus yrityksen maineeseen ja työnantajamielikuvan syntyyn. Koko henkilöstön tyytyväisyys työpaikkaansa ja työnantajaansa vaikuttaa suuresti myönteiseen sisäiseen työnantajamielikuvaan. Positiivinen sisäinen työnantajamielikuva heijastuu ulkoiseen työnantajamielikuvaan, joka parantaa yrityksestä syntyvää mielikuvaa ja yrityksen omaa mainetta.

Tutkimuksen tulokset kertovat, että yrityksen esimiehet kokevat sisäisen työnantajamielikuvan parempana kuin yrityksen työntekijät. Esimiehet olivat moneen asiaan tyytyväisempiä kuin työntekijät. Tutkimusta ei voida kuitenkaan pitää työntekijöiden osalta kovin luotettavana, koska työntekijöiden vastausprosentti esimiehiin verrattuna oli pienempi. Työntekijöiden tulokset eivät välttämättä kerro koko totuutta työntekijöiden mielipiteestä työpaikkaansa ja työnantajaansa. Esimiehien vastausprosentin perusteella heidän mielipiteitä voidaan pitää kuitenkin luotettavana.

Asiasanat: sisäinen työnantajamielikuva, yrityksen maine, tyytyväisyys, esimiehet, työntekijät

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

LEKKALA, JOHANNA:
Internal Employer Image
Juvenes Corporation

Bachelor's thesis 67 pages, appendices 5 pages
November 2017

This thesis examines the internal employer image of Juvenes Corporation. The corporation's internal employer image is examined by from both managers' and employees' point of view. The purpose is to find out the opinions of the whole staff on their workplace and employer. The aim of the research is to find out whether the supervisors and employees feel the same for internal employer image or whether they have opinion differences about this subject.

The material of the study was collected by quantitative method. An internal employer image research was carried out among the corporation's entire staff. The corporation's supervisors responded electronically to the questionnaire and the employees responded to the questionnaire using the paper form. Both queries were similar in content.

The theory part of this thesis clarifies what an internal employer image is and how it should be developed and built. The core of the theory deals with the inner employer image and the factors influencing it. The corporation's personnel have a great impact on the corporation's reputation and the formation of an internal employer image. Employee contentment with their own workplace and with their employer is important. A positive internal image of the corporation is reflected in an external image, which improves the image of the business and the company's own reputation.

The results show that supervisors are more content than employees. They feel that the internal employer image is better. However, the research can not be considered reliable as the answer percentage of the employees was lower than the supervisors' answer percentage. Employee results do not necessarily tell the whole truth about employees' opinions about their workplace and their employer. Based on the response rates of the supervisors their opinions can be considered reliable.

Key words: internal employer image, company reputation, contentment, supervisors, employees

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖNANTAJAMIELIKUVA.....	8
	2.1 Työnantajamielikuva käsitteenä	8
	2.2 Työnantajamielikuvan rakentaminen ja kehittäminen	8
3	JUVENES-YHTIÖT OY	10
	3.1 Tietoa yrityksestä.....	10
	3.2 Markkinointi	11
	3.3 Rekrytointi ja perehdyttäminen	11
	3.4 Osaaminen ja kehittyminen.....	12
	3.5 Henkilöstöjohtaminen.....	13
	3.6 Työhyvinvointi.....	13
	3.7 Henkilöstön palkitseminen ja kannustaminen	14
4	SISÄISEEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT 15	
	4.1 Yrityksen maine ja arvot.....	15
	4.2 Rekrytointi	16
	4.3 Perehdyttäminen ja työnohjaus	17
	4.4 Työympäristö ja työhyvinvointi.....	18
	4.5 Henkilöstöjohtaminen.....	20
	4.6 Kehittyminen ja eteneminen työssä	22
	4.6.1 Kehityskeskustelut	24
	4.6.2 Työtyytyväisyyskyselyt	25
	4.7 Palkitseminen työstä	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
	5.1 Tutkimusmenetelmä.....	28
	5.2 Tutkimusongelma	29
	5.3 Tutkimuksen toteutus.....	30
	5.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
	6.1 Esimiehet	33
	6.2 Työntekijät.....	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
8	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET	40
	Liite 1. Saatekirje	40

Liite 2. Kyselylomake	41
Liite 3. E-lomakekysely	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on sisäinen työnantajamielikuva ja siihen vaikuttavat asiat. Opinnäytetyöni tarkoitus on tutkia Juvenes-Yhtiöt Oy:n sisäistä työnantajamielikuvaa. Lisäksi tutkitaan ovatko esimiehet ja työntekijät samaa mieltä työnantajamielikuvasta, vai onko mielipiteissä eroa. Tutkimuksen tavoitteena on saada henkilöstöltä kehitysideoita ja palautetta, jolla sisäistä työnantajamielikuvaa voidaan mahdollisesti kehittää ja parantaa vielä entisestään. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena yhtiön henkilökunnalle. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena paperisen kyselylomakkeen ja sähköisen e-lomakkeen avulla.

Sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa suuresti siihen, miten henkilökunta näkee yrityksen työnantajana. Työnantajamielikuvan rakentuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu perehdytyksen kautta työn tekemisen mielekkyyteen ja työssä viihtymiseen. Työnantajan kannattaa panostaa työnantajamielikuvan rakentamiseen ja kehittämiseen. Työssäni kerron asioista, mitkä vaikuttavat oleellisesti työssä viihtymiseen ja positiiviseen työnantajamielikuvaan. Kerron Juvenes-Yhtiöt Oy:stä tietoa yleisesti sekä yrityksen tavoista hoitaa eri asioita. Näitä asioita ovat: markkinointi, rekrytointi ja perehdyttäminen, osaaminen ja kehittyminen, henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi sekä henkilöstön palkitseminen ja kannustaminen. Lisäksi työ sisältää teoriaosuuden, joka käsittelee näitä samoja aihe-alueita.

Työn lopussa on itse tutkimus, joka sisältää kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän esittelyn. Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin sähköisenä yrityksen esimiehille ja paperisella lomakkeella yrityksen työntekijöille. Kyselyt olivat sisällöltään samanlaiset. Kyselyssä kysyttiin ensimmäisenä henkilön perustietoja eli ikää ja sukupuolta. Tämän jälkeen kysyttiin oleellisia työtietoja henkilöltä eli kauan hän oli työskennellyt yrityksessä, missä asemassa ja minkä kokoisessa toimipisteessä hän työskentelee. Tämän jälkeen kysyttiin miksi henkilö haki Juvenekselle töihin ja minkälaisen perehdytyksen hän sai työhön. Kysyttiin myös mikä mahdollisesti oli hyvää tai huonoa perehdytyksessä. Seuraavaksi kyselyssä haluttiin selvittää henkilön tyytyväisyyttä eri asioihin. Kyselyssä oli taulukko, johon oli listattu sisäiseen työnantajamielikuvaan oleellisesti vaikuttavia asioita. Tähän taulukoon henkilö sai vastata, kuinka tyytyväinen oli näihin asioihin. Tämä taulukko oli kyselylomakkeen ydin ja sisälsi kaikista tärkeimmät asiat tutkimuksen kannalta. Tyytyväisyys

taulukon jälkeen haluttiin selvittää henkilökunnan motivaatiota työhönsä, oliko henkilö motivoitunut työhönsä ja mikä häntä mahdollisesti työssä motivoi. Lopuksi kysyttiin, kokeeko henkilö olevansa yritykselle tärkeä ja millä asteikolla hän suosittelisi Juvenesta työnantajana.

Yrityksen sisäinen työnantajamielikuva kertoo siis, kuinka tyytyväisiä yrityksen henkilöstö on työpaikkaansa ja työnantajaansa. Työssään viihtyvä ja työhön motivoitunut henkilö pitää työstään ja suosittelisi työpaikkaansa myös ulkopuolisille. Mielestäni on ehdottoman tärkeää, että yrityksen koko henkilöstö, sekä esimiehet että työntekijät, ovat tyytyväisiä työpaikkaansa ja työnantajaansa. Tämän vuoksi lähdin tutkimaan ovatko Juveneksen esimiehet ja työntekijät yhtä tyytyväisiä sisäiseen työnantajamielikuvaan.

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

2.1 Työnantajamielikuva käsitteenä

Käsitteenä työnantajamielikuva on varsin uusi. Työnantajamielikuvan englanninkielistä termiä Employer branding käytettiin 90-luvun alussa ensimmäistä kertaa. Englannista Suomeksi käännettynä työntekijäbrändi. Termi on yleistynyt nopeasti ja on nykyään käytössä kaikkialla. (Kakkuri 2014.) Työnantajamielikuva tarkoittaa nimensä mukaisesti mielikuvaa työnantajasta. Työnantajamielikuva tarkoittaa subjektiivista eli omakohtaista mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Mielikuva syntyy työnhakijoille ja yrityksen ulkopuolisille henkilöille esimerkiksi yrityksen markkinoinnista, arvoista, toimintatavoista ja yleisestä maineesta. (Korpivaara 2016.) Tärkein yrityksen työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä on kuitenkin yrityksen henkilökunta. Työnantajamielikuva syntyy aina yrityksen sisältä. Kaikilla työntekijöillä on jonkunlainen käsitys työnantajastaan ja käsityksiä on yhtä monta kuin yrityksessä on työntekijöitä. Työnantajamielikuva syntyy esimerkiksi rekrytoinnista, perehdyttämisestä, työntekijöiden kohtelusta sekä kehittymisestä ja etenemisestä työpaikalla. Mielikuvaan vaikuttaa myös moni muu asia ja kaikkiin näihin yritys voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Duunitori 2015.)

Jokainen yritys haluaa, että heidän työnantajamielikuvansa olisi positiivinen ja houkutteleva. Tämän eteen yrityksen on tehtävä strategista ja todella tärkeää työtä ylläpitääkseen hyvää työnantajamielikuvaa sisäisesti ja ulkoisesti. Kun työnantajamielikuva on sisäisesti hyvä, viihtyvät työntekijät työssään ja ovat tyytyväisiä työnantajaansa. Ulkoisesti hyvä työnantajamielikuva saa työnhakijat hakeutumaan yritykseen töihin ja he ovat aidosti kiinnostuneita yrityksestä työnantajana. (Kakkuri 2014.)

2.2 Työnantajamielikuvan rakentaminen ja kehittäminen

Työnantajamielikuvan rakentaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä yritykselle. Yrityksen kannattaa pitää yllä hyvää mainetta yrityksenä ja työnantajana, jos se haluaa pysyä markkinoilla ja menestyä. Kun yrityksellä on hyvä maine, houkuttelee se työnhakijoita hakemaan yritykseen töihin ja jo yrityksessä työskentelevät henkilöt viihtyvät työpaikassaan hyvin. Jotta yrityksen maine pysyy hyvänä, tulee sitä kehittää aika ajoin. Mo-

nella yrityksellä on pulaa työntekijöistä ja toisilla taas niin paljon, että vähentämistarpeet ovat mielessä. Jos yrityksellä on pulaa työntekijöistä ja heidän on vaikea rekrytoida työntekijöitä, olisi tällöin kannattavaa keskittyä työnantajamielikuvan kehittämiseen. Työnantajamielikuvan kehittäminen kuuluu työnantajan tärkeimpiin tehtäviin, sillä nykyään on paljon kilpailua, ja hyvän yrityskuvan luominen ja sen kanssa erottuminen on haastavaa. (Vähä-Ruka 2016.)

Hyvä keino työnantajamielikuvan kehittämiseen ja rakentamiseen on markkinointiin panostaminen. Markkinoinnin avulla yritys tuo asioita sidosryhmien tietoisuuteen ja pysyy näin vaikuttamaan omaan työnantajamielikuvaan. Nykypäivänä sosiaalinen media ja sen kautta markkinointi on erittäin suosittua ja sen avulla on todella helppo tuoda asioita ihmisten tietoisuuteen. Tämän vuoksi työnantajamielikuvan kehittämisessä loistava tapa on sisältömarkkinointi. Se auttaa myös rekrytointivaiheessa ja henkilöstön sitouttamisessa yritykseen. Sisältömarkkinoinnissa on monia eri keinoja. (Vähä-Ruka 2016.)

Ensimmäisenä yrityksen kannattaa panostaa omiin nettisivuihin. Se saattaa olla ensimmäinen asia minkä uusi työntekijä näkee, kun hän esimerkiksi etsii töitä ja päätyy kyseisen yrityksen nettisivuille. Jos nettisivut ovat huonot, saattaa henkilölle jäädä huono kuva yrityksestä. Yrityksen on myös tärkeää pitää omista sosiaalisen median kanavista huolta ja päivittää niitä. Myös erilaiset blogiartikkelit ovat nykypäivänä kiinnostavia ja ne tavoittavat helposti potentiaalisia asiakkaita ja työnhakijoita. Kun henkilö törmää nettissä yrityksen hyvään blogiartikkeliin, hänelle jää näin helposti hyvä kuva yrityksestä. Myös Instagram on oiva kanava tuoda yrityksen asioita esille kuvina eri kohderyhmien tietoisuuteen. On hyvä muistaa, että pelkkä hyvä sisältö ei itsessään riitä. Markkinointia pitää hoitaa eri kanavia käyttäen ja siellä sisältöä jakaen potentiaalisille kohderyhmille. Sisältömarkkinoinnin kannattaisi olla jatkuvaa ja mahdollisimman näkyvää, jotta erotuu kilpailijoista. Sen ei kuitenkaan kannata olla yliampuva, koska sekin saattaa antaa vääränlaisen kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta. Yrityksen kannattaa testata eri sisältömarkkinoinnin menetelmiä ja kanavia. Näin selviää mitä keinoja yrityksen kannattaa mainonnassa, markkinoinnissa tai vaikka rekrytoinnin apuna käyttää. Sisältömarkkinointi tavoittaa paljon eri kohderyhmiä ja toimii näin hyvänä keinona oman työnantajamielikuvan rakentamisessa ja kehittämisessä. (Vähä-Ruka 2016.)

3 JUVENES-YHTIÖT OY

3.1 Tietoa yrityksestä

Juvenes-Yhtiöt Oy on suomalainen monipuolinen palvelualan yritys, joka on perustettu vuonna 1959. Juvenes-Yhtiöt Oy:n omistavat Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston opiskelijakunnat. He omistavat kyseisen osakeyhtiön yhdessä tasaosuuksin. Juvenes-Yhtiöt Oy:n toimintaa kuuluu ravintola- ja kahvilapalveluja, juhla-, kokous- ja saunapalveluja sekä kioskipalvelut. Yhtiöllä on lisäksi tytäryhtiö Juvenes Print, joka tuottaa paino- ja julkaisupalveluja. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2017.)

Juvenes-Yhtiön palveluksessa työskentelee tällä hetkellä noin 230 henkilöä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2016 oli 17 miljoonaa euroa. Juveneksen toimipisteitä sijaitsee Tampereella, Porissa, Raumalla, Turussa, Riihimäellä, Vaasassa, Oulussa ja Seinäjoella. Juveneksen ravintoloissa ympäri Suomea tarjoillaan joka vuosi noin 1,4 miljoonaa aterialla keskimäärin. Yhtiön toiminnassa kiteytyvät heidän arvonsa, jotka näkyvät joka päiväisessä tekemisessä. Näitä arvoja ovat; laatu, osaaminen ja vastuullisuus. Yhtiön toiminta-ajatuksena on olla omistajayhteisöjen kaikkien päämäärien ja niille tuotettavien palveluiden avustaminen kannattavalla liiketoiminnalla. Juvenes-Yhtiö Oy:n visiona onkin:

Tarjota parempaa palvelua arjessa ja juhlassa sekä palvelua ihmiseltä ihmiselle. Tavoittemme on olla asiakkaan näköinen ja luottokumppani kaikissa tilanteissa. Juvenes-Yhtiöissä päätökset tehdään lähellä asiakasta ja tiiviisti mukana arjessa. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2017.)

Juvenes tuottaa henkilöstöravintola- ja opiskelijaravintolapalveluita yksilöille, yrityksille ja julkisen sektorin eri toimijoille. Lisäksi Juvenes tarjoaa erittäin laadukasta ja yksilöllä räätälöityä juhlapalvelua. Juvenekselta löytyy tilat kaikkiin perhejuhliin, yritystilaisuuksiin kuin myös akateemisiin tilaisuuksiin. Juhlan ja tarjoiltavien järjestämisessä asiakasta auttavat Juveneksen ammattitaitoinen henkilökunta. He järjestävät ja takaavat onnistuneet ja ikimuistoiset juhlat. Lisäksi Juveneksen yhteistyöverkoston kautta voidaan tarjota kaikki tapahtumapalvelut ääni- ja valotekniikasta myös muihin ohjelmapalveluihin. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2017.)

Juvenes juhlapalvelu on arvostettu juhlapalveluyritys. Juveneksen juhlapalvelulle on myönnetty Chaîne des Rôtisseurs – Paistinkääntäjien Rôtisseurs-kilpi. Juvenes juhlapalvelu onkin ensimmäinen Suomessa, jolle on myönnetty tämä arvostettu kilpi. Kilpi tarkoittaa korkeinta tunnustusta ruoan ja palvelun laadusta. Kilpi kuuluu maailman suurimmalle ja vanhimmalle gastronomia järjestölle eli Chaîne des Rôtisseurs-järjestölle. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2017.)

3.2 Markkinointi

Markkinointi on iso osa yrityksen näkyvyyttä ja lisää samalla tunnettavuutta. Juvenes-Yhtiöt Oy keskittyy ja panostaa markkinoinnissa erilaisiin sidosryhmiin. Yhtiö- ja bränditason viestintä kuuluu tällä hetkellä yhtiön toimitusjohtajalle ja hänen apunaan tässä toimii liiketoiminnan kehityspäällikkö. Konseptien ja eri liiketoiminta-alueiden kampanjoista ja muista projekteista vastaa puolestaan konsepti- ja tuotekehityspäällikkö sekä muut asianomaiset liiketoiminnasta vastuussa olevat. Lisäksi voidaan käyttää mainostointikumppania erilaisissa suunnitelmallisissa kampanjoissa. Eri kohteiden asiakasviestinnästä ja markkinoinnista vastaa kyseisen kohteen päälliköt. Apunaan heillä on tässä konsepti- ja tuotekehityspäällikkö sekä muita valittuja kumppaneita. Isoissa kampanjoissa käytetään yleensä apuna viestintä-/mainostointikumppania. Esimerkkinä voidaan sanoa Juvenes-Yhtiöt Oy:n kesäisin järjestämä viinikylä-tapahtuma. (Markkula 2017.)

3.3 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Juvenes-Yhtiöt Oy käyttää erilaisia rekrytointitapoja. Tähän vaikuttaa oleellisesti mihin tehtävään rekrytoidaan ja mikä on sen hetkinen tarve. Rekrytointikanavia ovat esimerkiksi sisäinen haku, Juveneksen omat nettisivut, Aamulehti sekä eri yhteistyökumppanit. Rekrytoinnissa on yleensä etusijalla sisäinen haku, jossa työtehtävään rekrytoidaan henkilö yrityksen sisältä yhtiön urasuunnitelman mukaisesti. Tarkoituksena palkata tehtävään parhaiten soveltuva henkilö. Tässä noudatetaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Työvoimatoimisto mol.fi kuuluu yhteistyökumppaneihin. Heidän nettisivuiltaan ilmoitetaan aina avoimista työpaikoista. Juvenes tekee myös yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa. Tämä antaa mahdollisuuden työllistyä yritykseen erilaisten työharjoittelujen tai yhteistyöprojektien kautta. Välillä järjestetään myös rekrytointitapahtumia sekä käytetään rekrytoinnin apuna sosiaalista mediaa. Juvenes-Yhtiöt Oy:lle haetaan jatkuvasti

ravintola-alan monitaitoisia ammattilaisia. Yritys tarjoaa hyvän ja nuorekkaan työilmapiirin sekä turvallisen työympäristön. Juveneksella on mahdollisuus kehittyä monipuolisissa työtehtävissä. (Jousmäki 2017.)

Perehdytys on todella tärkeä prosessi ja siihen panostetaan Juveneksella. Käytössä on tarkasti suunniteltu perehdytysprosessi. Esimiehien tehtävä on suunnitella ja aikatauluttaa koko perehdytys. Tässä heillä toimii apuna Juveneksen oma vakioitu seurantalomake. Perehdytys on jaettu erilaisiin osa-alueisiin. Perehdytyksen hoitaa kustakin osa-alueesta osaava ja vastaava henkilö. Esimiehille, työntekijöille ja hallintoon kuuluville työntekijöille on olemassa erilaiset lomakkeet. Perehdytyksessä henkilö tutustuu yritykseen, työkuvaansa ja työympäristöön. Onnistuneessa perehdytyksessä ja koko prosessissa työntekijälle annetaan positiivinen kuva yrityksestä, toivotetaan tervetulleeksi taloon sekä estetään mahdollisten työtapaturmien tapahtuminen. Onnistuneen perehdytyksen tarkoituksena on sitouttaa henkilö yritykseen ja saada hänet viihtymään hyvässä työporukassa. (Jousmäki 2017.)

3.4 Osaaminen ja kehittyminen

Juveneksella tärkeää on, että henkilöstöstä pidetään huolta ja, että heillä on tarvittava osaaminen sekä mahdollisuus kehittää itseään. Nämä kuuluvat yrityksen arvoihin. Juveneksen omaan henkilöstöpolitiikkaan kuuluu vahvasti henkilöstön osaamisen kehittäminen ja siinä tukeminen. Tämän pohjalta onkin luotu Juveneksen henkilöstöstrategia ja työhyvinvointisuunnitelma. Juveneksella panostetaan suuresti koulutukseen ja yrityksellä on käytössä työnkierto henkilökunnalle. (Jousmäki 2017.)

Juvenes kannustaa henkilökuntaansa jatkuvaan kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen. Yritys tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä yrityksen mukana. Juveneksella on erilaisia koulutusyhteistyökumppaneita, joihin kuuluvat esimerkiksi: Tampereen aikuiskoulutuskeskus (TAKK), Turun ammattiopistosäätiö (TAO), Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK), Tampereen yliopisto (TaY) ja Tampereen teknillinen yliopisto (TTY). Yrityksellä on myös valmisteilla oma koulutusohjelma. Valmisteilla on siis ammatilliseen, asiakaspalvelu- ja johtamiskoulutukseen keskittyvä koulutus. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2017.)

3.5 Henkilöstöjohtaminen

Juvenes-Yhtiö Oy pitää erittäin tärkeänä henkilöstöjohtamista ja sen toimivuutta. Yhtiöllä on käytössä henkilöstöpolitiikka, jota noudatetaan. Henkilöstöpolitiikalla tarkoitetaan niitä asioita, joiden kautta henkilöstöstrategiaa toteutetaan. Näitä asioita ohjaavat suuresti yrityksen arvot. Henkilöstöpolitiikan sisällöstä vastaa Juvenes-Yhtiöt Oy:n johtoryhmä ja koko henkilöstöpolitiikan hyväksyy lopulta hallitus. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa henkilöstöasioiden hoitamisessa ja johtamisessa. He myös osallistuvat isossa roolissa henkilöstön kehittymiseen. Henkilöstöjohtamisessa ja asioiden hoitamisessa noudatetaan ehdottomasti lainsäädäntöä. Kaikkia kohdellaan aina tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Henkilöstön mielipiteet otetaan joka hetki huomioon. Lisäksi heiltä kuunnellaan mahdollisia kehitysideoita, joita viedään yhdessä eteenpäin. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2017.)

3.6 Työhyvinvointi

Juveneksen henkilöstöhallintoon kuuluu isona osana työhyvinvoinnin ylläpito. Työhyvinvoinnin ylläpitoon kuuluu monipuolista toimintaa, joka auttaa ja parantaa työyhteisön yksilön työ- ja toimintakykyä. Juvenes huolehtii työhyvinvoinnista tarjoamalla henkilökunnalle työkykyä ylläpitäviä ja kehittäviä palveluja sekä muita etuja. Juveneksella työilmapiiri perustuu kannustavaan ja avoimeen vuorovaikutukseen työuran kaikissa vaiheissa. Koko henkilöstön tehtävänä ja vastuuna on hyvän työyhteisön ja ilmapiirin ylläpito ja kehittäminen. Juvenes on työyhteisö, jossa kohdellaan kaikkia tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti. (Juvenes-yhtiöt Oy 2017.)

Työhyvinvointia mitataan joka vuosi henkilöstötyytyväisyystutkimuksella. Sen tarkoituksena on saada palautetta henkilökunnalta. Tutkimuksesta esille nousseet asiat ja erilaiset kehitysideat käydään huolellisesti läpi. Tämän jälkeen mietitään toimenpiteitä, joiden avulla asiat ja kehitysideat saataisiin mahdollisesti toteutettua tai korjattua. Kehityskeskustelut kuuluvat osaltaan työhyvinvointiin ja niitä järjestetään henkilökunnalle kerran vuodessa. Juveneksella pyritään toimimaan rehellisesti ja avoimesti vuorovaikutuksessa, jotta pystytään pitämään yllä hyvää työhyvinvointia. (Jousmäki 2017.)

3.7 Henkilöstön palkitseminen ja kannustaminen

Henkilöstön palkitseminen ja kannustaminen työssä on ehdottoman tärkeää. Juveneksella palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä työssä onnistumiseen sekä motivoita tavoitteiden ja päämäärien toteutumisessa. Palkkaus määräytyy henkilölle tehtävän vaativuuden ja henkilön siitä suoriutumisen mukaan. Kun arvioidaan suoriutumista, otetaan tässä huomioon tuloksellisuus, monipuolisuus, henkilön ammattitaito, kehittymisen halu, oma-aloitteellisuus ja yhteistyökyky. Juveneksella on käytössä tulospalkkausjärjestelmä koko henkilöstölle. Sen hyväksyy vuosittain yrityksen hallitus. (Juvenes-Yhtiöt Oy 2017.) Tulospalkkausjärjestelmä on iso osa palkitsemista ja kannustamista. Lisäksi on käytössä erilaisia huomioiteja yrityksen toimesta osana käytäntöä. Käytössä on aloite-toiminta, jonka avulla on haluttu myös palkita ja kannustaa henkilöstöä. (Jousmäki 2017.)

4 SISÄISEEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

4.1 Yrityksen maine ja arvot

On todettu, että maineella ja menestyksellä on selvä yhteys. Hyvämaineinen yritys on kiinnostava ja sitä pidetään luotettavana ja vakaana. Yrityksen hyvä maine saa työntekijät sitoutumaan yritykseen. Työntekijät kokevat näin, että yrityksessä on hyvä olla ja he panostavat työhönsä yrityksessä. Hyvä maine helpottaa rekrytoinnissa, tuottavuuden kasvussa sekä uusien asiakassuhteiden solmimisessa. Maine vaikuttaa suuresti yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan. (Kangasmedia 2012.)

Maine terminä tarkoittaa mielikuvien ja toiminnan yhdistämistä. Tätä mieltä ovat mainetta tutkineet Pekka Aula ja Jouni Heinonen. Maine rakentuu erilaisista maininnoista ja tarinoista, joiden tulee pitää paikkansa. Pelkästään tositarinoista voidaan synnyttää maine yritykselle. Jokaiselle yritykselle muodostuu erilainen oma maine, joka välittyy ensimmäisinä asiakkaille ja työntekijöille. Yritys voi yrittää vaikuttaa maineen syntyä omilla ratkaisuilla ja teoilla, mutta loppujen lopuksi maine syntyy aina vastaanottajassa eli ihmisessä itsessään. (Kangasmedia 2012.) Lähtökohtana hyvän maineen rakentamisessa on yrityksen tuotteiden tai palvelujen tekeminen tunnetuksi. Yleisesti uusilla yrityksillä ja uusille markkinoille tahtovien yritysten suurimpana haasteena on itsensä tunnetuksi tekeminen erilaisille sidosryhmille. Kun yrityksellä on hyvä maine, se synnyttää paljon luottamusta ja arvoa yritykseen. Lisäksi tunnettavuus lisää yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä sekä suosittelua. (Burson-marsteller 2017.)

Sanotaan että lähes kaikilla yrityksillä on jonkunlaiset arvot, joita he pitävät tärkeänä ja joiden kautta yritys toimii. Arvot ovat sanoja, joiden mukaan yritys haluaa näkyä ja toimia. Yritys voi määrittää omat arvonsa tai jättää ne kokonaan määrittelemättä. Vaikka arvot eivät niin sanotusti olisi olemassa, ne ovat näkyvillä yrityksen toiminnassa silti. Arvot näkyvät yrityksen tavassa tehdä asioita. Kun valitaan yritykselle arvot, tulee niiden näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Muuten yrityksen arvot ovat turhaan valittu ja ristiriidassa yrityksen tekemisien kanssa. Parhaat arvot näkyvät joka päivä yrityksen arjessa, eikä niitä tarvitse koko ajan mainita. On tiettyjä arvoja jotka ovat itsestään selviä, eikä niitä tulisi välttämättä mainita erikseen, esimerkiksi ammattitaitoinen tai palveleva. Tärkeintä kuitenkin on, että yritykseen valitut arvot on mietitty tarkkaan, eivätkä ne ole vain

hienoja sanoja. Kun yritys tekee ratkaisuja, on hyvä peilata niitä aina yrityksen arvoihin. On myös tärkeää, että koko työyhteisö tietää nämä arvot ja jokainen tekee oman osansa niiden toteutumiseen. Kun arvot on valittu oikein, ne siirtyvät työntekijöitten kautta asiakkaalle. (Yrityksen perustaminen 2017.)

4.2 Rekrytointi

Miten saada yritykseen alan huiput ammattiosaaajat? Tähän vaikuttaa oleellisesti rekrytointi ja sen hoitaminen; miten yrityksen tulisi ilmoittaa vapaasta työpaikasta tai miten heidän tulisi lähestyä mahdollisia työnhakijoita. Ensimmäisenä kannattaa aloittaa miettimällä mitä hakijalta odotetaan ja mihin tehtäviin häntä halutaan rekrytoida. Kukaan ei halua hakea työpaikkaa, jos ilmoituksessa ei ilmene mitä kuulu työtehtäviin ja mitä hakijalta odotetaan kokonaisuudessaan. Yrityksen kannattaa miettiä, että työntekijä on tarkoitus rekrytoida myös itse yritykseen, eikä välttämättä pelkästään työtehtävään. Rekrytoinnissa henkilö saa heti ensikosketuksen yritykseen, joten yrityksen kannattaa hoitaa rekrytointi kunnolla ja panostaa siihen. (Kaijala 2016, 97.)

Rekrytointiin vaikuttaa oleellisesti työnantajamielikuva. Nykyään on paljon kilpailua työnantajien välillä, eikä rekrytointi ole aina niin helppoa. Kun parhaista hakijoista taistellaan, ratkaisevat tässä yrityksen kuva, työntekijöiden kokemukset ja vaikuttava työnantajabrändi. Ne yritykset, joilla on hyvä työnantajamielikuva, ovat yleensä työnhakijoiden suosiossa. Työnhakijat ovat kuulleet yrityksestä hyvää median kautta tai vaikka ystävältään. Tämä houkuttelee heitä hakeutumaan yritykseen, vaikka yritys ei panostaisikaan ihmeemmin itse rekrytointiin. Yleensä positiivinen mielikuva luo yrityksestä hyvin vetovoimaisen ja sinne halutaan töihin. Täytyy muistaa, että tämä ei kuitenkaan kerro vielä onko yritys hyvä paikka työskennellä. (Kaijala 2016, 88.)

Miten yrityksen sitten kannattaa hoitaa rekrytointi, kun käytössä on nykyään niin paljon eri rekrytointikanavia? Rekrytointi on muuttunut merkittävästi vuosien varrella ja koko ajan se kehittyy teknologian kehittyessä. Työnhakijoiden tulee tietää miten yritys hoitaa rekrytointinsa, jotta heidän on helppo hakea yritykseen töihin. Yritys voi hoitaa rekrytointia jättämällä työpaikkailmoituksia lehteen, ilmoittaa vapaista paikoista yrityksen nettisivuilla tai työvoimatoimistojen sivuilla. He voivat käyttää sosiaalista mediaa apuna tai järjestää rekrytointitapahtumia esimerkiksi oppilaitoksissa. Yritys itse päättää millä ta-

voin he rekrytoivat ihmisiä. Onnistuneen rekrytoinnin tarkoitus on tavoittaa mahdollisimman paljon potentiaalisia työnhakijoita. Rekrytointivaiheen jälkeen yritys määrittää itse, kuinka monta hakijaa kutsutaan haastatteluvaiheeseen ja tämän jälkeen kuka tai ketkä palkataan yritykseen töihin. (Doyle 2017.) Kun uusi tai uudet osaajat on palkattu yritykseen pitää muistaa, että rekrytointi ei pääty tähän. On tärkeää, että heidät saa pidettyä yrityksessä palkkauksen jälkeen. Tähän vaikuttaa suuresti, miten henkilö otetaan vastaan uudessa työpaikassa ja miten hoidetaan perehdyttäminen ja työnohjaus. (Kaijala 2016, 98-99.)

4.3 Perehdyttäminen ja työnohjaus

Kun rekrytointi on hoidettu mallikkaasti ja uusi työntekijä palkattu yritykseen, pitää seuraavaksi huolehtia työntekijän perehdytyksestä sekä työhön ohjauksesta. Perehdytykseen kannattaa panostaa, koska se antaa uudelle työntekijälle heti käsityksen, miten yrityksessä toimitaan ja miten asiat hoidetaan. **Perehdyttämällä** tarkoitetaan yleisesti ottaen kaikkia niitä asioita joita työntekijän pitää tietää, jotta oppii tuntemaan uuden yrityksen, eli minkälainen yritys on itsessään, sen toimintatavat, yrityksen työntekijät sekä yrityksen työhön liittyvät odotukset. **Työnohjaukseen** taas liittyvät kaikki ne asiat, jotka kuuluvat itse työhön jota tehdään. Nämä ovat työtehtäviin perehdyttäminen ja työvaiheisiin tutustuttaminen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytys ja työnohjaus ovat tärkeitä asioita. Vastuu niistä kuuluu yrityksen esimiehelle. Yleensä perehdytyksestä vastaa yrityksen lähin esimies. Hänen tulee pitää tärkeänä uutta työsuhdetta ja antaa henkilölle tervetullut kuva yritykseen. Hänen tehtävänä on suunnitella, toteuttaa ja valvoa koko perehdytysprosessi. Perehdytys tulee järjestää kaikille henkilöstöryhmille –työntekijöille, esimiehille sekä mahdollisille vuokratyöläisille. Perehdytystä ja työnohjausta ei järjestetä pelkästään yrityksen uusille työntekijöille. Perehdytystä tarvitaan myös jo yrityksessä työskenteleville henkilöille, jos työntekijän tehtävät muuttuvat tai yrityksen toimintatavat ja säännöt muuttuvat. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Ennen perehdytystä kannattaa yrityksen mieltä mitä kaikkea tulee uudelle työntekijälle perehdyttää ja missä järjestyksessä. Tässä asiassa helpottaa perehdytysuunnitelma, joka kannattaa jokaisen yrityksen laatia. Perehdytysuunnitelmaan kirjataan ne asiat, mitkä on

tarkoitus käydä uuden työntekijän kanssa läpi. Suunnitelmaan on hyvä kirjata myös aikatavoitteet eli milloin perehdytettävien asioiden tulisi olla käytyä läpi. Suunnitelma helpottaa perehdytysprosessia ja toimii runkona perehdytykselle. Perehdytysuunnitelmaan kuitataan aina kun tietty asia on perehdytetty. Pitää myös varmistaa, että henkilö osaa varmasti opetetun asian. Jokainen oppii eri tahdissa uudet asiat ja tämä tulee ottaa huomioon perehdytyksessä. Perehdytysprosessiin tulee varata riittävästi aikaa. Kannattaa myös ottaa huomioon, että uusi työntekijä saattaa kaivata perehdytyksen jälkeen vielä hieman opastusta uusiin työtehtäviin. Osa perehdytystä on selkeyttää uuden henkilön koko työnkuva, valtuudet ja vastualueet. On tärkeä käydä läpi yhteiset tavoitteet, joilla onnistumista arvioidaan. Yhteiset tavoitteet luovat työntekijälle selkeän kuva mitä häneltä odotetaan, vaaditaan ja mikä on haluttu päämäärä. Useasti henkilö jätetään perehdytyksen jälkeen itsekseen ja hänen on näin vaikea tietää mitä häneltä odotetaan. Tämän vuoksi hänelle saattaa jäädä huono kuva yrityksen toiminnasta. (Kulmahuone 2015.)

Erityisen tärkeää on, että uusi työntekijä otetaan heti alusta asti mukaan työyhteisöön ja häntä kohdellaan tasapuolisesti alusta alkaen. Hän saa epäonnistua ja kukaan ei syytä häntä, vaikka hän on uusi ja kokematon. Työnantajan tulee osoittaa uudelle työntekijälle arvostusta ja ottaa hänet huomioon asioissa. Tämä auttaa osaltaan työntekijää tehokkaaseen alkuun ja hän kokee heti kuuluvansa työyhteisöön. (Kulmahuone 2015.)

4.4 Työympäristö ja työhyvinvointi

Työympäristö tarkoittaa sitä tilaa tai ympäristöä missä työtä tehdään. Tähän kuuluvat fyysiset, virtuaaliset ja sosiaaliset tilat. Fyysinen tila on rakenteellinen tila missä työtä tehdään fyysisesti. Virtuaalinen tila tarkoittaa taas tietotekniikkaa ja erilaisia sovelluksia, joiden avulla työtä tehdään. Sosiaaliin tiloihin kuuluvat ne tilat, joissa henkilöt toimivat sosiaalisesti ja vuorovaikutuksessa. Näitä ovat esimerkiksi henkilökunnan taukotilat. (Rakli ry 2017.) Työympäristöllä on suuri vaikutus työn tekemiseen ja sen mielekkyyteen. Vastuu työympäristöstä kuuluu ensisijaisesti työnantajalle. Työnantajan tulee huolehtia, että työympäristö on turvallinen, terveellinen, työkuvaan sopiva sekä kokonaisuudessaan ergonomisesti toimiva. Työntekijän tulee pitää työympäristö siistinä omalta osalta, eikä laiminlyödä ohjeita työympäristön käytössä. Työntekijän tulee kertoa työnantajalle työympäristön mahdollisista puutteista, jotta työympäristö on mahdollisimman hyvin työn-

tekijöitä palveleva. Kun työympäristö on turvallinen, terveellinen ja se on suunniteltu oikein, helpottaa se työn tekemistä. Se ehkäisee myös työssä tapahtuvia tapaturmia ja pitää työntekijät terveinä. (Työsuojeluhallinto 2015-2017.)

Työnantajan tulee noudattaa työturvallisuuslakia (738/2002), joka määrää työympäristöä koskevia asioita. Työturvallisuuslaki määrää, että työympäristön tulee olla rakenteeltaan toimiva, terveellinen ja turvallinen. Työpaikan tulee huolehtiva riittävästä ilmanvaihdosta ja työtilojen tilavuudesta työhön nähden. Työpaikan tulee huomioida, että työympäristö pysyy järjestyksessä ja siistinä. Tämä vaikuttaa suuresti tilan turvallisuuteen ja toimivuuteen. Työnantajan vastuulla on huolehtia, että työvälineitä, koneita ja laitteita käytetään oikein ja turvallisesti. Jokaisen henkilön tulee tietää miten koneita ja laitteita käytetään, koska näin vältetään työtapaturmat. Henkilökunnan tulee käyttää oikeanmukaisia työvaatteita, varusteita ja mahdollisia suojavarusteita. Tätäkin asiaa tulee työnantajan valvoa. Työnantajan tulee huolehtia myös, että henkilöstötilat ovat kunnossa. Työntekijöille tulee tarjota sosiaalityötilat, joissa on mahdollisuus vaihtaa työvaatteet, säilyttää henkilökohtaisia tavaroita, käyttää WC-tiloja ja on mahdollisuus peseytymiseen. Koko työympäristön toimivuus ja siihen liittyvät asiat vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. (Työsuojeluhallinto 2015-2017.)

Työhyvinvointi on kokonaisvaltaista kokemusta. Siihen kuuluvat tyytyväisyys ja myönteinen asenne omaan työhön ja elämään. Hyvinvoinnin tärkeä perusta on hyväksyä itsensä sekä toimia työssä, joka vastaa omia tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Tämä antaa mahdollisuuden normaaliin kanssakäymiseen ja luo koko elämälle mielekkyyttä sekä taloudellista turvaa. Työssä viihtyminen on todella tärkeää ihmisille, koska se vaikuttaa moneen eri osa-alueeseen. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä, ja on yleensä tyytyväinen elämäänsä myös työn ulkopuolella. (Vesterinen 2006, 7.)

Jokainen työntekijä kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti. Samassa työpaikassa ja samoja työtehtäviä tekevät ihmiset saattavat kokea työssä viihtymisen ja hyvinvoinnin eri tavalla. Vaikka moni työyhteisön jäsen kokee työtehtävänsä ja työssä viihtymisen hyväksi, voi työyhteisössä olla monta työntekijää, jotka kokevat työn raskaaksi ja eivät viihdy työssään. Syyt työhyvinvoinnin eroihin voivat johtua monista eri taustatekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi yksilön sukupuoli, ikä, perhetausta ja koulutus. Työhyvinvoinnin eroihin voi vaikuttaa myös työpaikkaan liittyvät tekijät kuten esimerkiksi epäoikeudenmukainen kohteleminen ja johtaminen työpaikalla. Vaikka nämä asiat vaikuttavat pääsääntöisesti

koetun työhyvinvoinnin eroihin, voi eroja aiheuttaa myös työntekijän oma persoona. Persoona vaikuttaa osaltaan paljon siihen, miten työntekijä kokee työssä viihtymisen. (Vesterinen 2006, 7.)

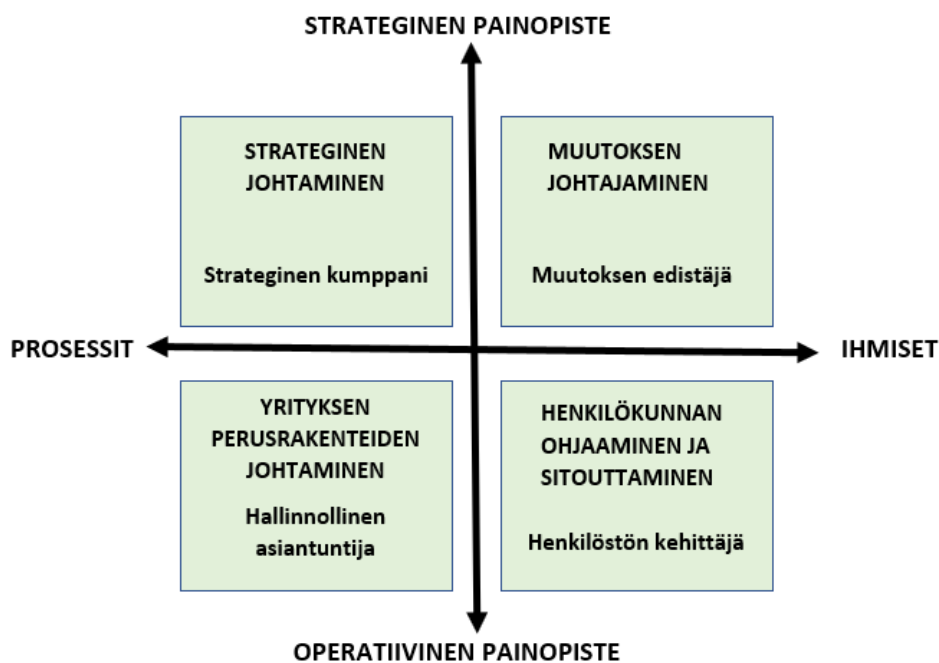
Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä ja se on kokonaisuudessaan sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Työnantaja ei voi yksin vaikuttaa työhyvinvointiin, vaan työntekijöiden täytyy olla mukana työhyvinvoinnin rakentamisessa ja kehittämisessä. Työnantajan on huolehdittava, että työyhteisöllä on terveelliset ja turvalliset työolosuhteet ja he saavat tasavertaisesta kohtelua. Jokaisen työntekijän pitäisi saada osallistua jollain tasolla päätöksen tekoon ja kehittämään itseään. Työyhteisössä jokaista pitää arvostaa ja kunnioittaa. Hyvinvoivassa työyhteisössä hyväksytään jokaisen erilaisuus, jaetaan vastuuta, annetaan palautetta ja sitoudutaan yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja päämääriin. (Vesterinen 2006, 8). Työntekijän vastuulla taas on oman työkykynsä ylläpito ja ammatillisen osaamisen kehitys. Jokaisen työyhteisön jäsenen tehtävä on huolehtia omalta osalta, että työpaikalla säilyy positiivinen energia ja yhdessä tekeminen. Työhyvinvoinnin edistämiseen osallistuu siis johtajat, esimiehet ja työntekijät kaikki yhdessä. Työhyvinvoinnin keskeisiä toimijoita ovat myös työsuojeluhenkilöt ja luottamusmiehet. (Työterveyslaitos 2017.)

Kun työympäristö on oikeanlainen ja työhyvinvointi kukoistaa, on jokaisen ihmisen hyvä olla ja viihtyä työpaikassaan. Tämä vaikuttaa oleellisesti yrityksen toiminnan tehokkuuteen ja sitä kautta tulokseen. Jos työympäristössä tai työhyvinvoinnissa ilmenee puutteita, tulisi nämä korjata välittömästi. Hyvät työntekijät pysyvät yrityksessä, jos heillä on hyvä olla ja heitä kohdellaan hyvin. (Työterveyslaitos 2017.)

4.5 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ihmisten ja asioiden johtamista. Henkilöstöjohtamisen tulee olla strategisesti eli suunnitelmallisesti mietittyä ja vastuullista. Henkilöstöjohtamisessa tärkeää on muodostaa henkilöstö, jota johdetaan. Tehtävänä on ohjata, kehittää, arvioida, palkita ja kannustaa henkilöstöä kohti yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja. Henkilöstöjohtamisen taso vaikuttaa suuresti organisaation suoritusten onnistumisiin ja tätä kautta työhyvinvointiin. Johtamisen tulee olla ammattitaitoista ja läsnäolevaa koko ajan sekä nyt että tulevaisuudessa. (Lämsä 2016.)

Henkilöstöjohtamisella on tarkoitus saada aikaan tuloksia, tuottoa sekä lisäarvoa yritykselle. Ensimmäisenä on hyvä määrittää tavoitteet ja päämäärät mitä kohden on tarkoitus mennä. Kun tavoitteet ja halutut päämäärät ovat selvitetty, on tämän jälkeen helppo määrittellä toiminnassa mukana olevien roolit sekä tehtävät. Dave Ulrich (2007) on kehittänyt henkilöstöjohtamisen neljä tärkeintä roolia (kuvio 1). Nämä roolit heidän tulisi täyttää, jos he haluavat menestyä liiketoiminnassa ja henkilöstöjohtamisessa. Ulrich on kehittänyt tämän mallin, kun hän on työskennellyt eri henkilöstöjohtajien kanssa. Tätä mallia henkilöstöjohtajat ovat käyttäneet apuna omien tavoitteidensa kuvaamisessa ja hahmottamisessa. (Ulrich 2007, 46.)



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen neljä roolia (Dave Ulrich 2007)

Kuviossa 1 akselit edustavat eri henkilöstöjohtajien painopistealueita ja tehtäviä. Nämä painopistealueet jakautuvat pitkäaikaisista eli strategisista lyhytaikaisiin eli operatiivisiin alueisiin. Henkilöstöjohtajien tulisi oppia toimimaan siis sekä strategisesti että operatiivisesti. Tämä tarkoittaa, että heidän pitää osata tehdä sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteita liiketoiminnassa. Johtajien tehtävät jakautuvat prosessien eli eri henkilöstöjohtamisen työkalujen ja järjestelmien johtamisesta aina ihmisten johtamiseen. Näiden kahden asian avulla määräytyy nämä henkilöstöjohtamisen neljä eri roolia, jotka ovat: strateginen johtaminen eli strateginen kumppani, yrityksen perusrakenteiden johtaminen eli hallinnollinen asiantuntija, henkilöstön ohjaaminen ja sitouttaminen eli henkilöstön kehittäjä sekä muutoksen johtaminen eli muutoksen edistäjä. (Ulrich 2007, 46.)

Tehokkaaksi henkilöstöjohtajaksi ei tulla vain siirtämällä operatiivista painopistettä työstä strategiseen toimintaan. Täytyy hallita kaikki osa-alueet ja tuntea oma henkilöstö. Onnistuminen rooleissa edellyttää, että tiedostaa jokaisen roolin tavoitteet ja tehtävät. Strategisen johtajan tehtävänä on henkilöstösuunnitelmien ja henkilöstökäytäntöjen yhteensovittaminen koko liiketoimintastrategiaan. Tämän johtajan tehtävä on koko yrityksen strategian toteuttaminen ja tavoitteisiin pääseminen. Yrityksessä tarvitaan myös perusrakenteiden johtajaa. Hänen tehtävänä on tehostaa hallinnollista tehokkuutta. Hän poistaa yrityksen turhia kustannuksia ja parantaa tehokkuutta. Lisäksi hän keksii koko ajan uusia asioita ja tapoja tehdä asiat vieläkin tehokkaammin ja paremmin. Henkilöstön ohjaaminen ja heidän sitouttaminen työyhteisöön on erittäin tärkeää. Henkilöstön kehittäjän tehtävänä onkin kehittää henkilöstöä ja toimia heidän puolestapuhujina. Kehittäjät auttavat tätä kautta yhteyden luomisessa työntekijöiden panoksen sekä koko yrityksen menestyksen väliin. Kun työyhteisössä on henkilöstön kehittäjiä, kasvaa näin koko henkilöstön kokonaispanos. Henkilöstön kehittäjä on se, joka huomaa ja ymmärtää työntekijöiden tarpeet ja osaa täyttää ne. Neljäs rooli on muutoksen johtaminen eli muutoksen edistäjä. Muutoksen edistäjän tehtävänä on kasvattaa yrityksen arvoa. Muutoksella viitataan yrityksen kykyyn suunnitella ja toteuttaa uusia erilaisia hankkeita entistä paremmin. Kun yritykset haluavat uudistua ja toteuttaa muutoksia, on tämä muutoksen tekijän tehtävä. Hänen tulee tukea liiketoimintaa ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen ja uudistuksen hyöty yritykselle. (Ulrich 2007, 48-54.)

Henkilöstöammattilaisten olisi täytettävä useampi rooli, jotta he pystyvät kasvattamaan yrityksen arvoa. Jokaiselle roolille pitää määrittää tavoitteet ja näitä rooleja kuvaavat mielikuvat. Tärkeää olisi myös työskennellä tehokkaasti rooleihin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöjohtajien tulisi ottaa vastuu tulosten aikaansaamiseksi samalla, kun he yrittävät rakentaa tulosten saavuttamiseen tarvittavaa sitoutunutta henkilöstöä. Näiden roolien avulla varmistetaan tehokas ja tuloksellinen liiketoiminta, joka tuottaa tuloa ja uudistuksia koko ajan kehittyvän ja sitoutuneen henkilöstön avulla. (Ulrich 2007, 75.)

4.6 Kehittyminen ja eteneminen työssä

Henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittyminen työssä on todella tärkeää. Osaamista tulisikin kehittää koko ajan. Työssä pitäisi aina saada kehittää lisää ammattitaitoaan. Kehittyminen voi olla oman osaamisen päivittämistä, laajentamista tai kokonaan jotain uutta.

Kun on tavoitteena lähteä kehittämään henkilöstön osaamista eteenpäin, se vaikuttaa koko työyhteisöön. Osaamisen kehitys on osa yrityksen strategista toimintasuunnitelmaa ja vie yritystä koko ajan eteenpäin. Yrityksen esimiesten ja etenkin ylimmän johdon tulee tiedostaa osaamisen ja kehittymisen tärkeys ja sen merkitys koko yritykselle. Heidän tulee myös tiedostaa henkilöstön senhetkinen osaamisen taso, ja miten sitä tulisi kehittää siitä eteenpäin. Osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska tieto ja työmenetelmät uusiutuvat nopeasti ja työtehtävät saattavat muuttua jatkuvasti. Yhteiskunta muuttuu koko ajan ja yrityksen tulisi muuttua sen kanssa. Koko ajan tulee markkinoille uusia palveluita, tuotteita ja nopeasti kehittyvä teknologia luo haasteita tekemiseen. Kun yritys tiedostaa mihin suuntaan kehitys menee, heidän on helppo kehittää henkilökunnan osaamista ja kehittymistä eteenpäin muuttuvien asioiden mukana. (Ekonomit: osaamisen kehittäminen 2017.)

Yritys voi kehittää osaamista työyhteisössä järjestämällä oman alan koulutuksia ja seminaareja. Lisäksi on tärkeää huolehtia, että kaikki uudet asiat perehdytetään henkilökunnalle kunnolla. Osaamista voi kehittää myös ottamalla uusia henkilöitä mukaan yrityksen projekteihin ja yhteistyöhankkeisiin. Erilaiset projektit auttavat kehittymään paljon ja antavat henkilölle uudenlaista vastuuta työntekoon. Hyvä keino on myös harjoittaa työpäivällä työnkiertoa. (Ekonomit: osaamisen kehittäminen 2017.) Työnkierto on yksi hyvä tapa kehittää henkilöstön osaamista, koska se auttaa suunnitelmallisesti uuden oppimista ja kehittymistä eteenpäin vertailuoppimalla. Työnkiertoa voidaan toteuttaa eri tavoin. Se voi olla sisäistä, yksipuolista tai vastavuoroista työnkiertoa. Sisäinen työnkierto tapahtuu yrityksen sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöt vaihtavat työtehtäviään tai työasemiin hetkellisesti. Yksipuolinen työnkierto tarkoittaa, että henkilö lähtee toiseen toimipisteeseen ja hänen tilalleen ei tule sijaista eli toista työntekijää korvaamaan hänen työtään. Vastavuoroinen työnkierto tarkoittaa taas sitä, että kaksi henkilöä eri toimipisteistä vaihtaa paikkoja keskenään. On todettu, että työnkierrolla on todella merkittävä vaikutus osaamisen kehittymiseen. Se vaikuttaa osaltaan myös työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen. Henkilö saa näin uusia haasteita ja mahdollisuuden kehittyä ja edetä työssään. (eOsmo-hanke 2011.)

Osaamisen kehittäminen työyhteisössä on johdon tärkeä tehtävä, kun taas työssä eteneeseen vaikuttaa isolta osalta henkilö itse. Täytyy muistaa, että tähän vaikuttaa myös yrityksen tilanne ja heidän toimintatapansa. On selvää, että joissain yrityksissä on helppo ylentyä ja edetä. Toisissa paikoissa siihen voi vaikuttaa monia asia ja se on lähtökohtaisesti hitaampaa ja vaikeampaa. Henkilön tulee kuitenkin näyttää, että haluaa kehittyä ja

edetä omassa työssä. Iso askel työssä etenemiseen on, kun yrityksen johto huomaa, että työntekijässä on motivaatiota ja potentiaalia haastavampiin työtehtäviin. (Ekonomit: osaamisen kehittäminen 2017.)

4.6.1 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu voidaan määritellä niin, että se on yleisesti työntekijän ja lähimmän esimiehen välillä tapahtuvaan keskustelua. Kehityskeskustelu on aina ennalta sovittu ja luottamuksellinen. Tärkeää kehityskeskustelussa on mainita kaikki ne asiat, joihin toivoo muutosta tai jossa on kehitettävää. Kehityskeskustelun tavoite on olla hyvässä vuorovaikutuksessa, pitää avoin ilmapiiri ja antaa palautetta puolin ja toisin. (Sundvik 2006, 113.)

Kehityskeskusteluita olisi hyvää pitää vähintään kerran vuodessa, mielellään useammin. Tähän vaikuttaa oleellisesti yrityksen koko. Pienemmässä yrityksessä kehityskeskusteluiden järjestäminen useammin on helpompaa kuin suuremmissa yrityksissä. Kehityskeskusteluissa olisi suositeltavaa käydä läpi alaisen työtä, tavoitteita, osaamista, oman osaamisen kehittymistä ja työhyvinvointia. Kehityskeskusteluissa kannattaa kertoa tarkasti ja rehellisesti oman osaamisen taso, mistä on kiinnostunut ja mihin suuntaan mahdollisesti haluaisi omassa työssä edetä. On hyvä mainita myös työssä viihtyminen ja työilmapiirin laatu. Kehityskeskusteluun kannattaa valmistautua etukäteen. Yleensä työntekijä täyttää ennalta esimieheltä saadun kehityskeskustelulomakkeen. Tämä toimii kehityskeskustelussa myös keskustelun runkona, jotta keskustelu etenee loogisesti ja kaikki tärkeät asiat tulee käytyä läpi. Esimiehen tulee ennen kehityskeskustelua paneutua asioihin joita kehityskeskustelussa tulisi käydä läpi, miettiä rauhallinen paikka keskusteluun ja tutustua kenen kanssa tuleva keskustelu käydään. (Ekonomit: kehityskeskustelu 2017). Kehityskeskustelua voidaan suorittaa myös ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkehityskeskusteluja voidaan järjestää esimerkiksi silloin, kun esimiehen alaisena on monta samaa työtä tekevää työntekijää, jotka toimivat tiiviisti yhdessä ja tekevät paljon yhteistyötä. (Lehtinen 2013.)

Lehtisen (2013) mukaan onnistuneista kehityskeskusteluista on paljon hyötyä koko yritykselle. On todettu, että kehityskeskustelut vaikuttavat henkilöstön motivaatioon, yhteistyökykyyn sekä myös tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Onnistuneen keskustelun tarkoituksena on, että työntekijä saa palautetta työstään sekä kannustusta ja rohkaisua tekemiseen. Hän ymmärtää mitä tekee oikein, missä on mahdollisuus parantaa ja kuinka tärkeää hänen

panostuksensa on yritykselle. Esimiehelle taas onnistunut kehityskeskustelu antaa palautetta johtamistavasta. Samalla hänen on helppo tutustua työntekijään, antaa palautetta, rohkaista ja kiittää. (Lehtinen 2013.)

4.6.2 Työtyytyväisyyskyselyt

Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat erittäin tärkeitä asioita työpaikalla. Jos työpaikalla henkilökunta voi hyvin, se vaikuttaa koko organisaation toimintaan positiivisesti ja kannattavasti. Jotta työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä asioihin voitaisiin työpaikalla seurata, täytyy työhyvinvoinnin tilaa tarkastella ja määrittää aika ajoin. Hyvä keino tarkastella työtyytyväisyyttä ja työhyvinvoinnin tasoa, on toteuttaa henkilökunnalle työtyytyväisyyttä mittaava työtyytyväisyyskysely. Työtyytyväisyyskyselyn tarkoituksena on saada sen hetkinen tieto henkilökunnan tyytyväisyydestä työpaikan eri asioihin. Kysytään esimerkiksi mitä mieltä henkilö on työilmapiiristä, työtehtävistä, työn määrästä, johtamisesta sekä muista tärkeistä asioista. Yritys yleensä itse määrittää mistä asioista se haluaa tyytyväisyyttä mitata. On erittäin tärkeää, että työtyytyväisyyttä ja sen tasoa mitataan. Tavoitteena on kehittää ja tunnistaa kyselyissä mahdollisesti esille nousseita ongelmia tai puutteita. Tämä helpottaa myös tunnistamaan mitkä asiat henkilöstöä erityisesti motivoi, ja mitkä asiat ovat työpaikalla kaiken kaikkiaan hyvin. Työtyytyväisyyskyselyt tulisi aina toteuttaa niin, että kyselyssä ei paljastu vastaajan henkilöllisyys. Tarkoituksena ei ole saada selville tietyn henkilön tyytyväisyyttä, vaan saada selville koko henkilökunnan mielipide työtyytyväisyydestä. (Livio 2011.)

Perinteisten työtyytyväisyyskyselyiden rinnalle kannattaa ottaa nopeampi työtyytyväisyyttä mittaava eNPS-mittari. Henkilöstön tyytyväisyyttä voidaan mitata Employee net promoter scoren eli eNPS-kyselyn avulla. Asiakaskokemusten mittaaminen NPS-kyselyillä on ollut yrityksille jo pitkään tärkeää ja saatujen tulosten kehittämiseen on satsattu yrityksissä paljon. NPS-kyselyssä voidaan esimerkiksi selvittää, minkälaisen asiakaskokemuksen henkilö koki yrityksessä asteikolla 0-10. Tämän jälkeen kaikista vastauksista lasketaan NPS-luku eli net promoter score. Luku kertoo, minkälaisen tuloksen yritys sai asiakkailtaan kyselyssä. Skottmanin (2016) oman kokemuksen perusteella monet yritykset eivät hyödynnä tätä NPS-mittausta työhyvinvoinnin ja työilmapiiriin mittaukseen ja sitä kautta kehittämiseen, vaikka se olisi hyvin järkevää. Henkilöstön sitoutumisella ja tyytyväisyydellä on iso vaikutus asiakkaiden viihtyvyyteen, koska henkilökunnan tyyty-

väisyys heijastuu asiakkaille. eNPS-mittauksia toteutetaan samalla tavalla kuin asiakkaille tehtäviä NPS-kyselyitä. Käytännössä eNPS:n tarkoituksena on mitata henkilöstön tyytyväisyyttä yrityksessä ja näitä mittauksia voidaan tehdä monta kertaa vuodessa. Kyselyssä on tarkoitus, että henkilö vastaa kysymykseen: ”Suositteletko yritystä työnantajana asteikolla 0-10?”. Jatkokysymyksenä tähän voi olla myös, että mistä syystä suosittelee. (Skottman 2016.)

Employee net promoter score luku saadaan samalla lailla kuten asiakkailta kysyttävä NPS-arvo eli suosittelijoiden suhteellinen prosenttiosuus miinustettuna arvostelijoiden suhteellisesta prosenttiosuudesta. Lopputuloksena tästä on kyseinen eNPS-arvo. Laskennassa ei huomioida niin sanottuja neutraaleja osuuksia, vaan ne saavat laskennassa arvon 0. Tämän vuoksi mittarin luvut voivat olla välillä -100 ja +100. Seuraavassa (kuva 1) esimerkki eNPS-luvun laskemisesta. Esimerkissä on 10 henkilökuntaan kuuluvaa jäsentä, jotka kaikki ovat vastanneet suosittelukyselyyn. Asteikolla 10 ja 9 suosittelijoita on yhteensä kolme henkilöä. Asteikolla 7-8 neutraaleja vastaajia on yhteensä viisi henkilöä. Loput kaksi henkilöä vastasivat asteikolla 0-6 eli he ovat niin sanotut arvostelijat. Näin ollen tämän tiimin eNPS luku on 10, joka lasketaan siis suosittelijat miinus arvostelijat ($30-20=10$). (Skottman 2016.)



KUVA 1. Esimerkki employee net promoter scoren eli eNPS-luvun laskemisesta (Tommi Skottman 2016)

Henkilöstön tyytyväisyyttä mittaava eNPS-mittaus tuottaa yritykselle tärkeää tietoa henkilökunnan tyytyväisyyden ja sitoutumisen tasosta. Lisäksi tämä tyytyväisyyden mittaus on nopeampi tapa saada tietoa, kuin perinteinen työtyytyväisyyskysely. Täytyy kuitenkin muistaa, että kyseinen eNPS-kysely henkilökunnalle ei korvaa laajempaa työtyytyväisyyskyselyä vaan toimii apuna sille. Sen avulla saadaan helpommin ja useammin tietoa

tyytyväisyydestä, jonka perusteella voidaan kehittää asioita yrityksessä ja saada vinkkejä laajempaan työtyytyväisyyskyselyyn. Oleellista on, että tällöin eNPS-kysely sisältää suosittelun jatkokysymyksen, eli miksi henkilö suosittelisi tai miksi ei suosittelisi yritystä. (Skottman 2016.)

4.7 Palkitseminen työstä

Työntekijöiden palkitseminen on jokaisen työnantajan velvollisuus. Palkitsemisen tavoite on motivoida ja kannustaa henkilökuntaa tehokkaampaan työpanokseen ja edistämään yhteistä hyvää. Palkitseminen voi muodostua aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisilla palkitsemisilla tarkoitetaan yleensä rahallisia tai rahaan liittyviä palkitsemistapoja. Aineetonta palkitsemista taas ovat työhön, työympäristöön, kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat. Aineellinen ja aineeton palkitseminen muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka vaikuttaa koko henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Palkitsemisen kokonaisuus määräytyy organisaation ennalta määritetyistä ja sovitusta aineellisista ja aineettomista palkitsemisista. (Hakonen & Nylander 2015, 11, 21.)

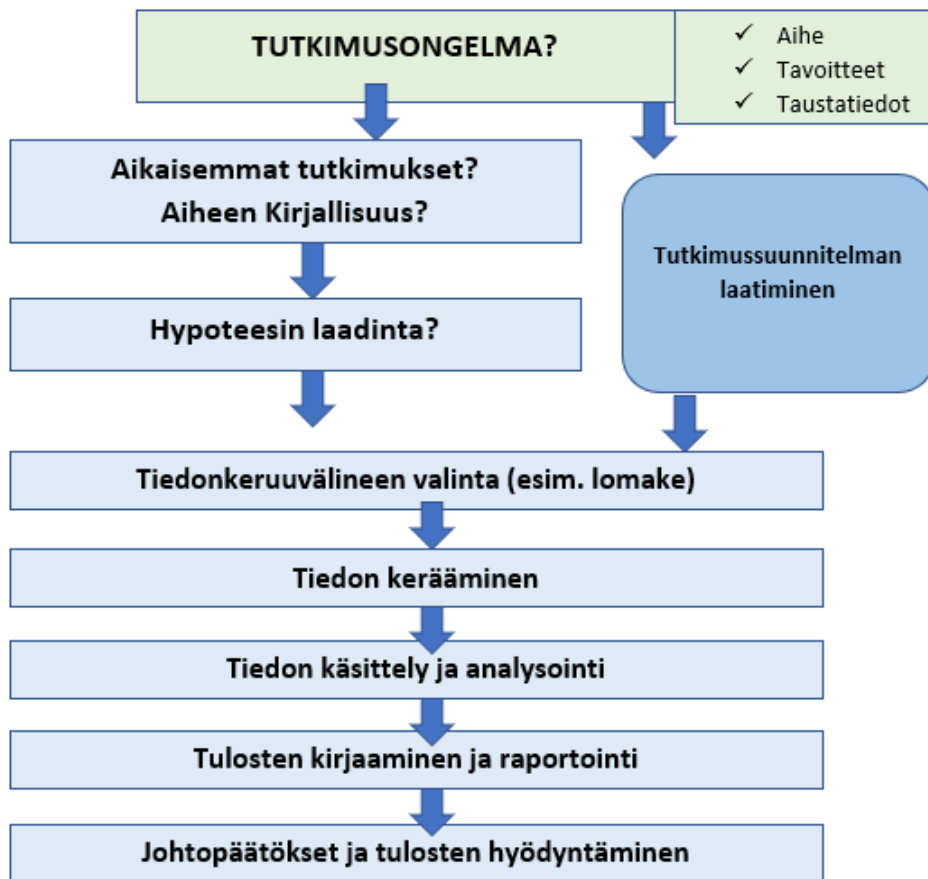
Eri organisaatioilla on erilaisia palkitsemistapoja. Se mikä toimii toisaalla, ei välttämättä toimi joka paikassa. On asioita, joita työnantajan pitää huomioida. Tärkein palkitseminen työstä on palkanmaksu työntekijälle tehdystä työstä ja ajallaan. Organisaation täytyy noudattaa alan työehtosopimusta ja maksaa sen määräämää palkkaa työntekijälle. Lisäksi yrityksen pitää ottaa huomioon lainsäädännön vaatimuksia ja muita velvoitteita palkitsemisjärjestelmissään. Palkitsemista säätelee myös työlainsäädäntö, johon kuuluvat työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, tasa-arvolaki sekä yhdenvertaisuuslaki. Aineeton palkitseminen on siis joltain osin säädeltyä. Esimerkkinä voidaan sanoa asiat, jotka koskevat työajan järjestelyä ja työsuhteen pysyvyyttä. Tavat jolla työpaikka jakaa ja antaa palautetta sekä tunnustusta tai motivoi muuten henkilökuntaa, on yrityksen itsensä päätettävissä. Yleensä hyvä johtaminen näkyy myös palkitsemisessa. (Hakonen & Nylander, 42, 46.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Kyselytutkimus on tehty kvantitatiivisena tutkimuksena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää erilaisiin lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivinen tutkimuksen onnistumiseen tarvitaan tarpeeksi suuri ja edustava otos. Näin varmistetaan, että tutkimus on luotettava ja realistinen sekä vastauksista saadaan tarpeeksi tietoa. Tutkimuksen aineiston keräämisessä käytetään yleensä testattua lomaketta, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä kuvataan siis erilaisten numeeristen tietojen pohjalta. (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivinen tutkimusprosessi (kuviot 2) alkaa aina tutkimusongelman määrittämisellä. Tämän jälkeen on hyvä tutustua aikaisemmin tehtyihin vastaaviin tutkimuksiin. Tämä auttaa tutkimuksen laatimisessa. Tutkimuksen kannalta on hyvä tutustua myös aiheen kirjallisuuteen. On suositeltavaa tehdä tutkimussuunnitelma, joka helpottaa tutkimusprosessin etenemisessä. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan myös laatia hypoteesi eli ehdotus tai ehdotuksia tutkimuksen mahdollisista tuloksista. Näitä olisi tarkoitus tutkimuksessa testata ja todeta tulosten jälkeen pitikö hypoteesi tai hypoteesit paikkansa. Hypoteesin laadinta ei ole kuitenkaan pakollista tutkimuksessa. Tutkimusprosessissa tämän jälkeen tulisi miettiä, miten tutkimuksessa kerätään tietoa. Hyvä menetelmä on laatia esimerkiksi kyselylomake. Tietoa voi kerätä myös puhelinhaastatteluilla, internet-kyselyillä tai haastatteluilla, jossa on pelkästään strukturoituja kysymyksiä. Eli kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kun valittu tiedonkeruumenetelmä esimerkiksi kyselylomake on laadittu ja testattu testiryhmällä, voidaan kysely toteuttaa valitulla kohderyhmällä. Kun tieto on kerätty kohderyhmältä, vuorossa on vastauksien käsittely ja tulosten analysointi. Tulosten analysoinnin jälkeen ne voidaan raportoida erilaisin menetelmin. Tulokset kirjataan aina muistiin. Tulosten raportoinnissa voidaan käyttää avuksi havainnoivia taulukoita tai kuvioita. Tämä helpottaa lukijaa hahmottamaan tuloksia. Tutkimusprosessin lopuksi on vuorossa johtopäätökset sekä saatujen tulosten hyödyntäminen mahdolliseen jatkokäyttöön. (Heikkilä 2014.)



KUVIO 2. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Tarja Heikkilä 2014, muokattu)

5.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen on Juvenes-Yhtiöt Oy:n sisäinen työnantajamielikuva; mihin asioihin henkilöstö on tyytyväinen ja missä on vielä parannettavaa. Tutkin myös ovatko esimiehet ja työntekijät samaa mieltä sisäisestä työnantajamielikuvasta, vai onko vastauksissa huomattavasti eroavaisuuksia. Tämä kiinnosti minua erityisesti. On mielenkiintoista selvittää ovatko tulokset samanlaisia vai kokevatko esimerkiksi esimiehet sisäisen työnantajamielikuvan parempana kuin työntekijät; ovatko työntekijät kenties tyytyväisempiä kuin esimiehet.

Ennen tutkimuksen toteuttamista ja kyselylomakkeeni laatimista tutustuin Juveneksen vuoden 2017 henkilöstötyytyväisyystutkimuksen lomakkeeseen. Etsin myös aikaisemmin tehtyjä vastaavia tutkimuksia sekä perehdyin tutkimukseni aiheeseen etsimällä tietoa kirjoista ja netistä. Yksi aikaisempi tutkimus jota tarkastelin, oli tehty henkilökunnalle. Siinä haluttiin selvittää Jyväskylän kaupungin työntekijöiden kokemuksia sisäisestä

työnantajamielikuvasta sekä löytää kehitysideoita sisäisen työnantajamielikuvan parantamiseksi. Opinnäytetyössä tekijä Marika Kostander selvitti eri teemahaastatteluilla mieli- pidettä sisäisestä työnantajamielikuvasta. Teemat olivat: rekrytointi, perehdyttäminen, ammatillinen kehittyminen, esimiestyö, palkkaus ja palkitseminen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. (Kostander 2011.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Sisäinen työnantajamielikuva tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena Juvenes-Yhtiöt Oy:n henkilökunnalle. Tutkimusta varten tehtiin kaksi kyselylomaketta. Työntekijöille tehtiin paperinen kyselylomake ja esimiehille tehtiin sähköisen e-lomake kysely. Näin toimittiin, koska ei ollut mahdollisuutta lähettää koko henkilökunnalle sähköistä e-lomaketta. Kyselyjä lähetettiin yhteensä 230 kappaletta. Kyselyistä 190 kappaletta oli henkilökunnalle ja loput 40 kappaletta esimiehille. Kyselyn sisältö ja kysymykset olivat molemmissa lomakkeissa samanlaiset. Tarkoitus oli saada vastaukset esimiehiltä ja työntekijöiltä samoihin asioihin.

Kyselyssä kysyttiin ensimmäisenä henkilön taustatietoja eli ikää ja sukupuolta. Ikä kohtaan henkilö pystyi vastaamaan ikähaarukoihin, joista nuorin vaihtoehto oli 18-vuotta ja vanhin yli 57-vuotta. Ikähaarukat oli jaettu kahdeksan ikävuoden välein. Tämän jälkeen kysyttiin työtietoja, kuinka kauan henkilö oli työskennellyt Juveneksella ja missä asemassa hän työskentelee. Työasema kohtaan henkilöllä oli viisi eri vastausvaihtoehtoa. Nämä olivat: työntekijä, keittiöpäällikkö, vuoropäällikkö, ravintolapäällikkö ja johtoryhmä. Työtiedoissa kysyttiin myös, minkä kokoisessa toimipisteessä henkilö työskentelee. Vaihtoehtoina tähän oli pieni, keskisuuri ja suuri.

Seuraavaksi kyselyssä oli kohta haku ja perehdytys. Tässä kohdassa henkilöltä kysyttiin miksi hän oli hakenut yritykseen töihin ja minkälaisen perehdytyksen hän sai yrityksessä. Haku kohtaan jätin avoimen vastausvaihtoehdon, mutta se oli kuitenkin pakollinen kohta vastaajalle. Tähän kohtaan oli vaikea miettiä valmiita vastausvaihtoehtoja, joten avoin vastaus oli minusta paras vaihtoehto. Perehdytyksen tasosta henkilöllä oli viisi eri vastausvaihtoehtoa. Nämä olivat: erittäin hyvä, hyvä, kohtalainen, huono ja erittäin huono. Lisäksi kysyttiin perehdytyksen laadusta ja mikä teki siitä mahdollisesti hyvää tai huonoa. Tähän kohtaan laitoin myös avoimen vastauskohdan ja se oli myös pakollinen vastauskohta.

Yrityksessä työntekijän tyytyväisyys eri asioihin on ehdottoman tärkeää, joten seuraavaksi halusin selvittää, kuinka tyytyväinen työntekijä oli tiettyihin asioihin. Näitä olivat: *yrityksen arvot, lähin esimies, työyhteisö, työilmapiiri, työtehtävät, työympäristö, sisäinen viestintä, koulutus/työnohjaus, eteneminen työssä, kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt, palkka sekä muu palkitseminen*. Henkilöllä oli vastausvaihtoehtoina näihin: erittäin tyytyväinen, tyytyväinen, ei tyytyväinen/ei tyytymätön, tyytymätön sekä erittäin tyytymätön. Tämä kohta oli kyselylomakkeen ydin ja se sisälsi kaiken oleellisen tiedon tutkimustani varten. Nämä kaikki asiat vaikuttavat suuresti henkilön tyytyväisyyteen ja sitä kautta työnantajamielikuvaan.

Työntekijän motivaatio työhön on myös todella tärkeää. Seuraavaksi kysyinkin, onko henkilö motivoitunut työhönsä ja mikä häntä motivoi työssänsä. Motivaatiokysymykseen henkilö pystyi vastaamaan joko kyllä tai ei. Jos henkilö vastasi ei, hänen täytyi kertoa miksi ei ole motivoitunut työhönsä. Kysymykseen mikä työssä motivoi oli vastauskohtana avoin vastausvaihtoehto. Tähän oli kuitenkin pakollista vastata, koska minua kiinnosti mitä kaikkea henkilökunta tähän vastaa. Jokaisella ihmisellä on erilaisia asioita, jotka motivoivat heitä. Joten tämän takia en halunnut laittaa valmiita vastausvaihtoehtoja tähän kohtaan. Lopuksi halusin selvittää kuinka halukas henkilö olisi suosittelemaan yritystä työnantajana. Tähän käytin arviointiasteikkoa. Tarkoituksena tässä asteikossa oli ääripäistä toiseen olevat vastausvaihtoehdot. Suositteleminen kysymyksen asteikko oli määritelty 1-10 numeroasteikkoon, jossa numero 1 kuvastaa en suositteli kohtaa ja numero 10 kohtaa kyllä suosittelisin. Tarkoitus oli testata millä asteikolla eli numerolla henkilö olisi valmis suosittelemaan yritystä työnantajana. Asteikon ansiosta kaikista vastauksista saa lopulta laskettua keskiarvon suosittelun tasolle. Lisäksi vastauksien perusteella saadaan selville henkilökunnan tyytyväisyyttä mittaava aikaisemmin työssä mainittu eNPS-luku.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvässä tutkimuksessa tärkeää on sen luotettavuus eli **reliabiliteetti** ja pätevyys eli **validiteetti**. Jotta tutkimus on luotettava, on tutkimuksen otoksen oltava edustava ja riittävän suuri. Lisäksi vastausprosentin tulisi olla korkea ja kysyttävien kysymysten pitäisi kattaa kaikki ne oleelliset asiat, joita tutkimuksessa on tarkoitus selvittää. Tutkimuksen pätevyys on silloin hyvä, kun valittu kohderyhmä on oikea ja kysymykset on laadittu selkeästi niin, että jokainen vastaaja tajuaa mitä kysymyksissä kysytään ja osaa vastata niihin. (Heikkilä 2014).

Tein kyselystäni melko lyhyen, jotta saisin mahdollisimman paljon vastauksia kyselyyni. Mielestäni jos kyselystä tehdään liian pitkä ei vastaajalla ole välttämättä mielenkiintoa vastata kaikkiin kysymyksiin. Tähän vaikuttaa oma kokemus kyselyihin vastaamisesta. Lyhyt ja selkeä kysely on hyvä, kunhan se sisältää tutkimuksen kannalta kaiken oleellisen mitä halutaan selvittää. Kyselystä tein myös mahdollisimman selkeän, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kyselylomakkeeni kysymykset ja osaa vastata niihin. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kohderyhmälle, testasin sen pätevyyttä muutamalla henkilöllä. Tarkoitus oli testata oliko kysely selkeä, vai pitääkö siinä muuttaa jotain kohtaa vielä selkeämmäksi. Kun olin muokannut kyselylomakkeen lopulliseen muotoon, oli se tämän jälkeen valmis lähetettäväksi kohderyhmälle.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavat luvut sisältävät salassa pidettävää tietoa, jonka vuoksi niitä ei tässä työssä esitetä:

6.1 Esimiehet

6.2 Työntekijät

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset sisältävät salassa pidettävää tietoa, jonka vuoksi niitä ei tässä työssä esitetä.

8 POHDINTA

Sain eri aiheideoita opinnäytetyöni aiheiksi Juvenes-Yhtiöt Oy:n liiketoimintajohtajalta Päivi Jousmäeltä. Valitsin tämän opinnäytetyön aiheen, koska se kiinnosti minua ja sisäinen työnantajamielikuva on todella tärkeää. Tarkoituksena oli tutkia Juvenes-Yhtiöt Oy:n sisäistä työnantajamielikuvaa. Yrityksellä oli entuudestaan aika kattava tieto henkilökunnan tyytyväisyydestä asioihin. Halusin kuitenkin tutkia sisäistä työnantajamielikuvaa. Sisäistä työnantajamielikuvaa tutkittiin sekä esimiehien että työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoitus oli selvittää ovatko esimiehet ja työntekijät yhtä tyytyväisinä vai onko tyytyväisyydessä yrityksen asioihin selviä eroja. Tutkimuksesta saatujen vastausten perusteella oli tavoitteena saada mahdollisia kehitysideoita tai palautetta koko henkilöstöltä. Näiden avulla voitaisiin sisäistä työnantajamielikuvaa parantaa vielä entuudestaan.

Opinnäytetyötä varten toteutin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen Juveneksen henkilöstölle. Esimiehille toteutettiin sähköinen e-lomakekysely ja työntekijöille paperinen kyselylomake. Sain määrällisesti enemmän vastauksia esimiehiltä kuin työntekijöiltä. Mielestäni tähän saattoi vaikuttaa suuresti se, että työntekijöille teetettiin paperinen kysely. Ihmisten on ehkä helpompi ja nopeampi vastata sähköiseen kyselyyn kuin paperiseen. Mietin myös eikö yrityksen työntekijät olleet kiinnostuneita vastaamaan kyselyyni vai johduiko se vain siitä, että toteutustapa kyselylle oli huonompi. En voi myöskään tietää varmaksi päätyikö kyselyni kaikille 190 työntekijälle vai vaan osalle. Työntekijöitä on myös määrällisesti yrityksessä enemmän kuin esimiehiä, joten tämäkin saattaa vaikuttaa vastausten määrään.

Lopullisten tulosten perusteella esimiehien vastauksia kyselyyni voidaan pitää todella luotettavana ja pätevänä, koska vastausprosentti oli niin suuri. Työntekijöiden kohdalla vastauksien määrän perusteella ei voida luotettavasti sanoa, ovatko yrityksen työntekijät varmasti samaa mieltä tyytyväisyydestä, koska niin moni työntekijä ei vastannut kyselyyni. Mielestäni tutkimukseni onnistui kaiken kaikkiaan kuitenkin hyvin. Tutkimukseni toteutus meni suunnitelmieni mukaan ja mielestäni laatimani kyselylomakkeet (liite 2 ja 3) onnistuivat hyvin ja olivat sisällöltään huolellisesti mietitty ja laadittu. Kyselylomakkeeseen olin sisällyttänyt juuri ne asiat, mitä tutkimukseni kannalta halusin henkilöstöltä selvittää. Kyselylomake oli myös pätevä, koska olin testannut sen ennen lähettämistä koh-

deryhmälle. Tulosten analysointi sekä kirjallisesti, että kuvioita hyödyntäen onnistui. Lisäksi tulokset antavat yritykselle selkeän kuvan yrityksen henkilöstön mielipiteistä ja siitä, miten ne jakautuvat eri asioissa.

Vaikka tutkimusta ei voida työntekijöiden vastausten määrän perusteella pitää kovin luotettavana, voidaan kumminkin ottaa huomioon kaikkien vastausten perusteella esiin nousseet puutokset tai kehitystarpeet. Ne on otettu huomioon sekä esimiehien, että työntekijöiden kohdalla. On tärkeää, että työni tavoitteet osiltaan saavutettiin ja saatiin kuin saatiinkin kehityskohteita, joihin oltiin selvästi tyytymättömiä molemmissa ryhmissä.

Olen todella tyytyväinen yhteistyöhön Juvenes-Yhtiöt Oy:n kanssa. Liiketoimintajohtaja Päivi Jousmäeltä sain paljon ohjausta ja apua työni kaikissa vaiheissa. Myös yhtiön toimitusjohtaja Pekka Markkulalta sain tietoa eri asioihin. Toivon, että yritys pystyy hyödyntämään työni tuloksia jatkossa ja saa tuloksista jotain kehitettävää. Työtä voi jatkossa hyödyntää, toteuttamalla esimerkiksi tutkimuksen uudelleen yrityksen työntekijöille ja saada sen myötä korkeampi vastausprosentti ja luotettavampi tulos kokonaisuudessaan. Minusta oli tärkeää lähteä selvittämään ovatko yrityksen esimiehet ja työntekijät yhtä tyytyväisiä asioihin vai onko tyytyväisyydessä selviä eroja. Vaikka tutkimus ei tuottanutkaan tähän asiaan luotettavaa tietoa, olen silti kiitollinen kaikkiin saamiini vastauksiin Juveneksen henkilökunnalta.

LÄHTEET

Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuskeskus. Luettu 3.10.2017. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Burson-Mansteller. 2017. Maineenhallinta. Luettu 27.9.2017. <http://www.burson-marsteller.fi/palvelumme/maineenhallinta/>

Doyle, A. 2017. Guide to how companies recruit employees. The balance. Luettu 30.9.2017. <https://www.thebalance.com/how-do-companies-recruit-employees-2062874>

Duunitori. 2015. Hyvä työnantajamielikuva on avain onnistuneeseen rekrytointiin. Luettu. 26.9.2017. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajamielikuva/>

eOsmohanke 2011. Osaamista kehittävä työnkierto. Luettu 12.10.2017. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>

Ekonomit 2017. Osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämällä syvennetään ammattitaitoa. Luettu 13.10.2017. <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>

Ekonomit 2017. Kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu parantaa työhyvinvointia. Luettu 9.10.2017. <https://www.ekonomit.fi/kehityskeskustelu>

Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Luettu 11.10.2017. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Jousmäki, P. 2017. Liiketoimintajohtaja Juvenes-Yhtiöt Oy. Tietoa Juveneksesta. Sähköpostiviesti. paivi.jousmaki@juvenes.fi. Luettu 18.10.2017.

Juvenes-Yhtiöt Oy. 2017. <http://www.juvenes.fi>

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön. Helsinki: Alma Talent.

Kakkuri, J. 2014. Hyvä työnantajamielikuva syntyy ihmisistä. Luettu 26.9.2017. <https://www.abb-conversations.com/fi/2014/06/hyva-tyonantajamielikuva-syntyy-ihmisista/>

Kangasmedia. 2012. Tunne juuresi, kasva vahvaksi. Luettu 26.9.2017. <http://kangasmedia.fi/2012/06/tunne-juuresi-kasva-vahvaksi/>

Korpivaara. 2017. Miten rakennetaan hyvää työnantajamielikuvaa ja miten sen saa näky-mään myös yrityksen ulkopuolelle. Luettu 26.9.2017. <https://korpivaara.com/2016/11/10/miten-rakennetaan-hyvaa-tyonantajamielikuvaa-ja-miten-sen-saa-nakymaan-myos-yrityksen-ulkopuolelle/>

Kostiander, M. 2011. Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen työntekijöiden kokemusten avulla Case: Jyväskylän kaupunki. Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammatti-korkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 5.9.2017. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27038/Kostiander_Marika.pdf?sequence=1

Kulmahuone.2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytinnin-vältä viisi sudenkuoppaa. Kauppalehti. Luettu 13.10.2017. <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>

Lehtinen, E. 2013. Kehityskeskustelut-Johtamisen tehokas työkalu ja työyhteisön toiminnan energialähde. Luettu 9.10.2017. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/10/28/kehityskeskustelut-johtamisen-tehokas-tyokalu-ja-tyoyhteison-toiminnan-energialahde/>

Livio, H-L. 2011. Aalto-yliopiston visioblogi. Mihin henkilöstökyselyä tarvitaan. Luettu 25.11.2017. <https://blogs.aalto.fi/visioblogi/2011/06/15/mihin-henkilostkysely-tarvitaan/>

Lämsä, A-M. 2016. Henkilöstöjohtaminen. Academic life ohjausryhmän kokous. Jyväskylän yliopisto. Luettu 21.10.2017. https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/academic_life/almuistiot/.../at.../file

Markkula, P. 2017. Toimitusjohtaja Juvenes-Yhtiöt Oy. Markkinointi. Sähköpostiviesti. pekka.markkula@juvenes.fi. Luettu 20.10.2017.

Rakli ry 2017. Toimitilat. Työympäristöt. Luettu 10.10.2017. <http://www.rakli.fi/toimitilat/tyoymparistot.html>

Skottman, T. 2016. Employee net promoter score, eli eNPS työhyvinvoinnin mittarina. SN4. Luettu 4.11.2017. <http://www.sn4.com/fi/blog/2016/08/employee-net-promoter-score-eli-enps-tyohyvinvoinnin-mittarina/#more-2686>

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työsuojeluhallinto 2015-2017. Työolot. Työympäristö. Luettu. 11.10.2017. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto>

Työterveyslaitos 2017. Toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi. Luettu 11.10.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum media Oy.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.WS Bookwell Oy.

Vähä-Ruka, E. 2016. Työnantajamielikuvan kehittäminen sisältömarkkinoinnin avulla. Luettu 4.10.2017. <http://www.powermarkkinointi.com/blogi/tyonantajamielikuvan-kehittaminen-sisaltomarkkinoinnin-avulla>

Yrityksen-perustaminen 2017. Yrityksen arvot. Luettu 7.10.2017. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

KYSELY SISÄISESTÄ TYÖNANTAJAMIELIKUVASTA

3.10.2017

Hei sinä Juveneslainen!

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa palveluliiketoimintaa ja teen opinnäytetyötä sisäisestä työnantajamielikuvasta. Opinnäytetyötä varten teen kyselytutkimusta. Tämän kyselyn avulla pyrin tutkimaan Juvenes-Yhtiöt Oy:n sisäistä työnantajamielikuvaa eli minkälainen käsitys työntekijöillä on työpaikastaan.

Ohessa on kyselylomake, johon vastataan. Pyytäisin sinua vastaamaan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti. Vastamiseen ei kulu paljon aikaa ja kyselyyn vastataan anonyymisti.

Vastauksista saan paljon arvokasta tietoa opinnäytetyöhöni.

Kyselyn vastauksia käytetään vain opinnäytetyöhön, eikä vastaajan henkilöllisyys paljastu työssä.

VASTAAMISAIKAA KYSELYLOMAKKEESEEN ON: **16.10.2017** asti

Palauta valmis lomake ravintolapäälliköllesi, kiitos!

Lisätietoja: johanna.lekkala@biz.tamk.fi

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Johanna Lekkala

Liite 2. Kyselylomake

1 (2)

KYSELYLOMAKE SISÄISESTÄ TYÖNANTAJAMIELIKUVASTA

Taustatiedot

1. IKÄ?

18-25v 26-33v 34-41v 42-49v 50-57v yli 57v

2. SUKUPUOLI?

Nainen Mies

Työtiedot

3. KUINKA KAUAN OLET TYÖSKENNELLYT JUVENEKSELLÄ?

alle 1v 1-5v 6-10v 11-15v 16-20v 21-25v 26-30v yli 30v

4. ASEMA TYÖYHTEISÖSSÄ?

Työntekijä

Keittiöpäällikkö

Vuoropäällikkö

Ravintolapäällikkö

Johtoryhmä

5. TOIMIPISTEESI KOKO?

Pieni (1-3 hlö)

Keskikokoinen (4-8 hlö)

Suuri (9 hlö ja enemmän)

Haku ja perehdytys

6. MIKSI HAIT JUVENEKSELLE TÖIHIN?

7. MINKÄLAISEN PEREHDYTYKSEN SAIT YRITYKSEEN?

Erittäin hyvä Hyvä Kohtalainen Huono Erittäin huono

(jatkuu)

Liite 3. E-lomakekysely

1 (2)

KYSELY TYÖNANTAJAMIELIKUVASTA

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 3.10.2017 10.00 ja päättyy 13.10.2017 23.59

Vastaamisaikaa kyselyyn on 13.10.2017 klo 23.59 asti.

Taustatiedot

18-25v 26-33v 34-41v 42-49v 50-57v yli 57v

* IKÄ?

Nainen Mies

* SUKUPUOLI?

Työtiedot

alle 1v 1-5v 6-10v 11-15v 16-20v 21-25v 26-30v yli 30v

* KUINKA KAUAN OLET TYÖSKENNELLYT JUVENEKSELLÄ?

ASEMA TYÖYHTEISÖSSÄ?

- Työntekijä
 Keittiöpäällikkö
 Vuoropäällikkö
 Ravintolapäällikkö
 Johtoryhmä

* TOIMIPISTEESI KOKO?

--Valitse tästä--

Haku ja perehdytys

MIKSI HAIT JUVENEKSELLE TÖIHIN?

- * MINKÄLAISEN PEREHDYTYKSEN SAIT YRITYKSEEN? Erittäin hyvä
 Hyvä
 Kohtalainen
 Huono
 Erittäin huono

(jatkuu)

PEREHDYTYKSESSÄ HYVÄÄ TAI HUONOAA OLI:

Tyytyväisyys

ARVIOI TYYTYVÄISYYTESI SEURAAVIIN ASIOIHIN:

	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	Ei tyytyväinen/Ei tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
*Yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Lähin esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Sisäinen viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Koulutus/työnohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Eteneminen työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Kehityskeskustelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Työtyytyväisyyskyselyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Muu palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*OLETKO MOTIVOITUNUT TYÖHÖSI? Kyllä - En, miksi?

MIKÄ SINUA MOTIVOI TYÖSSÄSI?

*KOEN OLEVANI TÄRKEÄ YRITYKSELLE? Kyllä - En, miksi?

SUOSITTELISTITKO JUVENESTA TYÖNANTAJANA?

*Kyllä suosittelisin 10.....1 En suosittelisi 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tietojen lähetyk

Tallenna

Kiitos ja hyvää syksyn jatkoa! :)