

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

YTEJOS15

2018

Matti Lipponen

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN METALLIALAN PK-YRITYKSESSÄ

Matti Lipponen

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN METALLIALAN PK-YRITYKSESSÄ

Työn tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamista. Yritys toimii metallialan alihankkijana ja työllistää noin 40 henkeä. Yrityksen johtamisessa on keskitytty lähinnä asiajohtamiseen ja henkilöstöjohtaminen on jäänyt hyvin vähäiseksi. Myös yrityksen kasvu on lisännyt tarvetta henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi.

Johtamisen nykytilanteen selvittämiseksi tehtiin kysely koko henkilökunnalle. Kyselyssä oli väittämiä, joihin annettiin vastaukset viisiportaisella Likert-asteikolla. Asteikon ääripäät olivat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä -vaihtoehdot. Kyselyssä oli myös vapaaehtoinen avoin kysymys, johon vastaajat saivat kertoa omia ehdotuksiaan ja ajatuksiaan johtamisen kehittämiseksi. Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-kyselynä.

Kyselyn lisäksi työssä haastateltiin yrityksen toimitusjohtaja, laatu- ja kehittämispäällikkö sekä työnjohtajat. Haastattelu oli puolistrukturoitu ja se toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa käsiteltiin samoja asioita kuin kyselyssäkin, mutta niihin pureuduttiin syvällisemmin.

Kyselyn ja haastattelun pohjalta tehtiin useita henkilöstöjohtamisen kehittämisehdotuksia. Mm. kehityskeskustelujen käytäntöä haluttiin kehittää. Tämän työn puitteissa kehittämissyklejä ei voida käydä edes yhtä kierrosta kokonaan läpi vaan toteutus ja seuranta jäävät yrityksen itsensä hoidettaviksi.

ASIASANAT:

Henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen

Matti Lipponen

DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN METAL INDUSTRY SME

The aim of the present master's thesis is to develop the leadership in a small business. The client is a subcontractor in metal industry. There are about 40 workers in the company. The company has been growing quite strongly in the 2000's, which has increased the need to improve the leadership practices. However, the leadership has been somewhat neglected.

A survey and interviews were used to gather data on the current situation in the company. The whole personnel was able to answer the questionnaire. The questionnaire consisted of statements, which personnel rated on a five step Likert-scale. In addition, the personnel could tell their suggestions and thoughts about personal management and leadership. The survey was implemented on the Webropol platform.

The interviews were made with the general manager, quality- and development manager and foremen. The interview was semi-structured and it was carried out as an individual interview. The interviews focused on the same topics as the survey but in more depth.

Based on the survey and interview results, several suggestions for the improvement of the leadership and personal management were made. There were some good suggestions regarding e.g. the performance review discussions, from the personnel in the survey. It was not possible to go through the development cycle during this study and, therefore, carrying out the suggestions and the follow-up remains on the company's own responsibility.

KEYWORDS:

Personal management, leadership, development, know-how, rewarding

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOTEUTUS	8
2.1 Tavoitteet	8
2.2 Tutkimusmenetelmä	8
3 JOHTAMISESTA	10
3.1 Asiajohtaminen	10
3.2 Ihmisten johtaminen	11
3.3 Muutosjohtaminen	12
3.4 Suorituksen johtaminen	14
3.5 Arvojohtaminen	14
4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEITA	16
4.1 Rekrytointi ja perehdytys	16
4.2 Kehityskeskustelut	17
4.3 Motivointi, palaute ja palkitseminen	19
4.4 Ilmapiiri ja työhyvinvointi	20
4.5 Osaamisen kehittäminen	23
5 KYSELY	25
5.1 Kysely tutkimusmenetelmänä	25
5.2 Tulokset	25
5.3 Tulosten analysointi	26
5.4 Yhteenveto kyselystä	27
6 HAASTATTELUT	29
6.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	29
6.2 Tulokset	29
6.3 Tulosten analysointi	31
6.4 Yhteenveto haastatteluista	32
7 KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ	33
LÄHTEET	36

LIITTEET

- Liite 1. Kysely ja tulokset.
Liite 2. Haastattelukysymykset.

KUVAT

- | | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Kuva 1. Yrityksen organisaatiokaavio. | 6 |
| Kuva 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Kehusmaa 2011, 15) | 22 |
| Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2014, 149) | 24 |

TAULUKOT

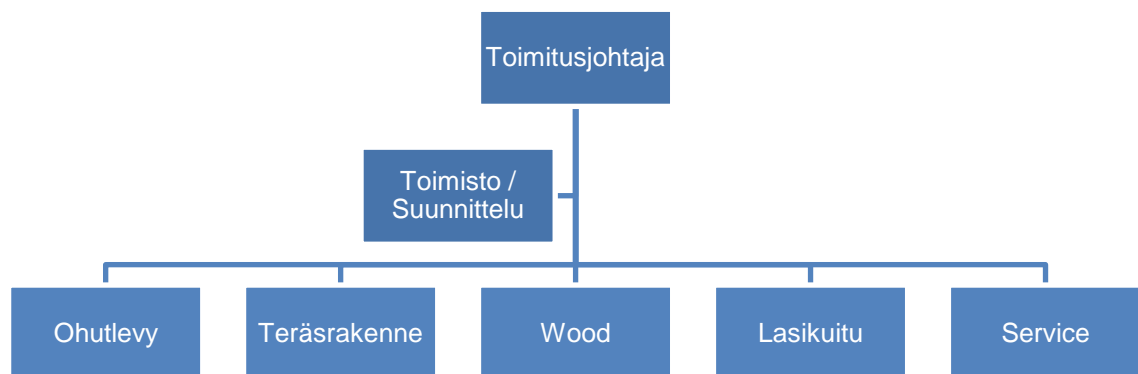
- | | |
|-------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1. Ote osaamismatriisista (nimet poistettu). | 23 |
|-------------------------------------------------------|----|

1 JOHDANTO

Työn aiheena on henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Toimeksiantajana on metallialalla toimiva PK-yritys, jossa on esiintynyt haasteita henkilöstöjohtamisen saralla. Yritys on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla ja prosessit ovat jääneet kasvuvauhdissa jälkeen. Vuoden 2014 alussa yrityksessä käytiin keskusteluja henkilöstön ja johdon välillä, joissa sovittiin mm. tiedottamisen, palautteiden ja delegoinnin kehittämisestä. Kehityskeskustelujen aloittaminen otettiin harkintaan. Yrityksessä olleilla henkilöstöjohtamisen haasteilla on ollut suuri vaikutus tämän työn aiheen valinnassa.

Toimeksiantajayritys toimii pääasiassa metallialan alihankkijana. Yritys on perustettu vuonna 1987 ja työllistää noin 40 henkeä. Metallitoimialan lisäksi yrityksessä on puu-, lasikuitu-, sekä huolto-osastot. Näistä ylivoimaisesti suurin on metallitoimiala 70% osuudella liikevaihdosta. Metallitoimiala jakaantuu kahteen osastoon, ohutlevy- ja teräsrakennesastoihin. Huolto- eli ns. Service-osaston toimintaan sisältyvät sopimushuollon lisäksi raskaat teräsrakenteet sekä nestekaasujärjestelmien valmistus, asennus ja huolto.

Organisaation operatiivista toimintaa johtaa toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa osastot toimivat. Eri osastojen lisäksi omana yksikkönään on toimisto, johon myös suunnittelu sisältyy. Toimistoa lukuun ottamatta jokaisella osastolla on oma esimies. Toimitusjohtaja vastaa toimiston johdosta.



Kuva 1. Yrityksen organisaatiokaavio.

Vuoden 2014 alussa yrityksessä käytiin keskusteluja henkilöstön ja johdon välillä. Keskusteluissa käsiteltiin kommunikointia ja tiedon välitystä, palautteita, delegointia, työrauhaa ja motivointia. Tiedon kulku koettiin heikoksi ja delegoinnit epäselviksi. Koettiin, että oli paljon töitä ja projekteja, joilla ei ollut omistajaa eli niissä ei ollut hyvää ohjausta. Yrityksessä liikkui myös paljon huhuja.

Keskustelujen pohjalta päätettiin selkeyttää tiedotusta ja pitää säännöllisiä tiedostustilaisuuksia. Palautteen antoa sovittiin kehitettäväksi ja lisättäväksi. Tiedon kulkua ja delegointia sovittiin parannettavaksi. Johto otti kehityskeskustelujen käyttöönoton harkintaan. Myös koko henkilöstöä koskevaa palkitsemista ehdotettiin otettavaksi käyttöön.

Keskustelujen jälkeen henkilöstössä tuntui olevan toiveikas ja odottava tunnelma. Keskusteluilla vaikutti olevan positiivista vaikutusta ilmapiiriin.

Keskusteluissa sovitut asiat antoivat odottaa itseään ja ilmenikin, että ne eivät tulisi toteutumaan. Tiedottaminen ei juurikaan parantunut ja säännöllisiä tiedostustilaisuuksia ei tullut. Kehityskeskusteluja ei aloitettu ja palkitsemiskäytäntöä ei kehitetty.

Kun sovittuja asioita ei toteutettu, henkilöstön toiveikkuus alkoi hävetä. Lupausten ja sovittujen parannusten toteuttamatta jättäminen oli omiaan lisäämään henkilöstön turhautumista. Jokapäiväisissä keskusteluissa tuli turhautuminen esiin ja luottamus johtoon tuntui olevan täysin kadoksissa. Johdon uskottavuus sai kolhuja. Kehitysehdotukset eivät olisi olleet taloudellisesti suuria panostuksia. Ne olisivat vaatineet vain hieman sitoutumista ja omistautumista johdolta ja henkilöstöltä.

Jälkikäteen ajatellen keskusteluissa jäi huomiotta yksi erittäin tärkeä osa, joka liittyy kaikkien muutokseen ja kehitykseen. Parannusten seurannasta keskusteluissa ei sovittu mitään. Olisi ollut hyvä sopia etukäteen seurantapalaverista, jolloin olisi ollut selkeä hetki katsoa parannusten edistystä.

Toisin kuin yleensä, tässä tapauksessa muutosten alkulähteenä olikin henkilöstö eikä johto. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat samat asiat siitä huolimatta, mistä muutostarpeet kumpuavat. Kuten Juuti ja Wendelin kirjoissaan mainitsevat, muutoksen toteutuminen vaatii aitoa sitoutumista ja ihmiset on saatava muutoksen tekoon mukaan. Sitoutumisen puuttuessa muutokset jäivät suurelta osin toteutumatta.

Vaikka tulokset jäivät kovin laihoiksi, positiivisena asiana voidaan nähdä halu korjata ja parantaa toimintaa.

2 TOTEUTUS

2.1 Tavoitteet

Työn ensisijaisena tavoitteena on auttaa kehittämään yrityksen henkilöstöjohtamista ja antaa työkaluja siihen. Työllä pyritään kiinnittämään huomio yrityksessä henkilöstöjohtamisen tärkeyteen ja siihen mitä hyötyjä hyvin hoidettu johtaminen yritykseen mahdollisesti toisi.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Työ on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää käytännön työelämässä toimivien ihmisten työtä. Siinä on mukana aina tutkijan lisäksi ihmisiä, joiden ongelmia pyritään tutkimuksen avulla ratkaisemaan. Toimintatutkimus on tehokas tapa saada muutoksia aikaan, sillä ihmiset sitoutuvat helpommin muutoksiin, joita he ovat olleet itse suunnittelemassa ja ajamassa. Toimintatutkimuksella pyritään saamaan ratkaisuja ongelmiin erilaisissa yhteisöissä, kuten yrityksissä. Toiminnan parantaminen toimintatutkimuksessa on jatkuvaa. Toimintatutkimus keskittyy aina yksittäiseen tapaukseen, eikä siten ole yleistettävissä. (Kananen 2009, 9-10)

Toimintatutkimuksessa erotellaan neljä eri tiedon tyyppiä: kokemuksellinen, esityksellinen, ehdottava ja käytännöllinen tieto. Kokemuksellinen tieto syntyy nimityksensä mukaisesti kokemusten kautta. Esityksellinen tieto on esimerkiksi kielen tai taiteen avulla ilmaistua kokemuksellista tietoa. Ehdottava tieto on kokemuksellisesta ja esityksellisestä tiedosta jalostettuja teorioita, lausuntoja ja ehdotuksia. Käytännöllinen tieto yhdistelee edellisiä käytännön toimintaan. Toimintatutkimus tuottaa juuri käytännöllistä tietoa. (Coghlan, Brannick 2010, 36)

Toimintatutkimus tähtää muutokseen ja se on syklinen prosessi. Yhteen sykliin kuuluu suunnittelu, toimeenpano, havainnointi ja reflektointi. Tämän työn puitteissa on mahdollisuus vain yhteen sykliin ja prosessin jatko on täysin toimeksiantajayrityksen käsissä. (Kananen 2009, 10)

Tässä työssä on sekä laadullisia että määrällisiä elementtejä. Henkilökunnalle tehty kysely on toteutettu väittämällä, joihin on kuhunkin viisi vastausvaihtoehtoa. Vaihtoehdot

ovat Likert-asteikolla 1-5 akselilla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Kyselyn tuloksia analysoitiin kvantitatiivisilla menetelmillä.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin. Haastattelujen tulosten analysointiin käytettiin siis kvalitatiivisia menetelmiä.

3 JOHTAMISESTA

Englannin kielessä on ainakin kaksi johtamista tarkoittavaa sanaa: leadership ja management. Ensimmäinen tarkoittaa ihmisten johtamista ja jälkimmäinen asioiden johtamista. (Juuti 2016, 47)

Edellä mainittujen lisäksi johtamiseen liittyy paljon muutakin kuten esimerkiksi toimintojen kehittäminen. Ihmisten johtaminen, eli henkilöstöjohtaminen nimityksensä perusteella viittaa organisaatioihin, kuten esimerkiksi yritykset. Organisaatioiden ajatellaan oleva avoimia sosiaalijärjestelmiä. Esimiehet tekevät jokainen omalta osaltaan valinnan, kuinka he painottavat näitä johtamisen puolia. Suomessa esimiehistä vain noin 10% painottaa johtamisessaan ihmisten johtamista, loput painottavat joko ainoastaan asiajohtamista tai sekä asia- että ihmisten johtamista. Esimiehen päivittäisiin tehtäviin kuuluu mm. tiedonjako, viestintä ja palautteen antaminen. Johtamisen puuttumisella on kielteisiä vaikutuksia sekä yritykselle että työntekijöille. (Heland 2010, 9, Hermann, von Daagen 2014, 10, 85, Juuti 2016, 47)

Henkilöstöjohtaminen nähdään nykyisin yhtenä yrityksen menestystekijänä. Henkilöstöä pidetäänkin yrityksen tärkeimpänä resurssina. Osaavan ja sitoutuneen henkilöstön ajatellaan olevan jopa yrityksen tärkein kilpailutekijä. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa tämä on helppo ymmärtää. (Schmidt, Vanhala 2010, 7)

3.1 Asiajohtaminen

Asiajohtamisen painottaminen aiheuttaa ristiriitoja henkilöstön kanssa, sillä tällainen johtamistapa poikkeaa alaisten toiveista johtamisesta. Usein esimiehet kokevat käyttävänsä todellisuutta enemmän ihmiskeskeisiä johtamistapoja. Esimiestyö ei ole vielä itsessään johtamista. Johtamista siitä tulee vasta, kun esimies saa muut mukaan. Asiakeskeisyydellä tätä ei tavoiteta. Lisäksi aidosti hyviä tuloksia saadaan ns. jaetulla johtamisella. Palaan jaettuun johtamiseen myöhemmin. (Juuti 2016, 48)

Johtamisessa tulisi pyrkiä tasapainottamaan asia- ja ihmiskeskeisyyttä. Kun nämä puolet ovat tasapainossa, esimies saa alaiset mukaan organisaation päämäärien tavoitteluun. Samalla hän saa työt organisoitua niin, että jokaisella on sopiva työ, johon he sitoutuvat ja pyrkivät tekemään parhaansa sen eteen. (Juuti 2016, 50)

Toisinaan esimies on jäänyt liikaa asiantuntijan rooliin kiinni ja tekee tehtäviä, joita hänen tulisi antaa muiden tehtäviksi. Tämä saattaa johtua siitä, että hän ei ole kyennyt osoittamaan päämääriä tarpeeksi selkeästi. Johtamisen yksi helpoimpia kehittämisen kohteita on juuri päämäärähakuisen toiminnan kehittäminen. Kehittäminen alkaa nykytilan selvittämällä ja tavoitteiden määrittämällä. Tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan toimintasuunnitelma ja määritetään toiminnalle mittarit. Toimintaa arvioidaan mittareiden avulla ja muokataan arvioinnin perusteella. (Juuti 2016, 51)

3.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen eroaa asioiden johtamisesta monessa kohdin. Asioiden johtaminen on ihmisten johtamista helpompaa, koska ihmiset ajattelevat itsenäisesti ja omista lähtökohdistaan. Lisäksi ihmiset keskustelevat keskenään epävirallisissa yhteyksissä. Kukaan ei voi tietää, mitä toinen ajattelee, mikäli avointa ja rehellistä keskustelua ei voi käydä. Esimiesten kanssa harvoin puhutaan aidosti avoimesti ja rehellisesti, sillä esimies on asemassa, jossa voi vaikuttaa alaisten tilanteeseen ja uraan. (Juuti 2016, 60-61)

Ihmisten toimintaan vaikuttaa aiemmin tapahtuneet asiat. Kaikilla on lisäksi oma kokemuksensa tapahtumista ja ne voivat poiketa toisistaan suurestikin. Kaikki kokemukset ovat samaan aikaan sekä oikeita että vääriä. Oikean lähestymistavan löytämiseksi onkin käytettävä erilaisia argumentteja. Ihmisten johtaminen onkin paljolti näiden argumenttien avulla suostuttelua. (Juuti 2016, 61)

Ihmisten toimintaan vaikuttavat ainakin henkilökohtaiset tekijät, johtajuustekijät, tiimitekiäjät, töiden organisointi ja tilannetekijät. Henkilökohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi osaaminen ja motivaatio. Johtajuustekijöihin voidaan laskea mm. kannustus, ohjaus ja esimiehen tuki. Tiimitekiäjiä ovat tiimin osaaminen ja tuki. Prosessit ja töiden muotoilu sisältyvät töiden organisointiin. Tilannetekijöihin kuuluu muita tekijöitä kuten paineet ja muutokset, sekä sisäiset että ulkoiset. (Kauhanen 2015, 68)

Huonoin tapa johtaa ihmisiä on jättää heidät ”oman onnensa nojaan” ja keskittyä asioiden hoitoon. Tällöin esimies työskentelee helposti vain tiettyjen henkilöiden kanssa ja luo näin sisäpiirin. Tämä koetaan henkilöstön keskuudessa hyvin eriarvoiseksi yhteisöksi ja siitä seuraa monesti huono ilmapiiri. Huono ilmapiiri heijastuu myös suoraan tulokseen, joka heikkenee ilmapiirin myötä. (Juuti 2016, 61)

Tavoitteisiin tulee pyrkiä ihmisten kanssa. Tämä vaatii esimieheltä itsensä kehittämistä ihmisenä. Esimies ei olekaan koskaan ns. valmis. Tunteet vaikuttavat ihmisten kaikkeen toimintaan. Siispä esimiehen kannattaa kehittää erityisesti empatian eli toisen asemaan asettumisen kykyään. Tunteet liittyvät ajatteluun ja ne yhdessä muodostavat uskomuksia joista koostuu ihmisen maailmankuva. (Juuti 2016, 61-62)

Maailmankuvat jaetaan kiinteisiin ja kasvuhakuisiin. Kiinteän maailmankuvan mukaan ihmisellä on synnynnäiset kyvyt ja älykkyys. Kasvuhakuisen maailmankuvan mukaan ihmisen kykyjä ja älykkyyttä taas voidaan kehittää. (Juuti 2016, 64)

Kiinteän maailmankuvan omaksunut esimies ajattelee toisten ihmisten olevan parempia kuin toisten. Hänen mukaansa muiden ihmisten on toteutettava parempien ihmisen ajatuksia. Tällainen esimies välttelee haasteita, sillä hän pelkää epäonnistumisia. Epäonnistuminen osoittaisi hänen olevan epäpätevä. Tästä syystä hän ei myöskään siedä negatiivista palautetta. (Juuti 2016, 64-65)

Esimies, jolla on kasvuhakuinen maailmankuva, puolestaan pyrkii keskittymään itsensä, alaistensa sekä organisaation kehittämiseen. Hän näkee haasteet mahdollisuuksina oppia. Hän näkee myös negatiivisenkin palautteen hyödyllisenä kehitykselleen. Hän ei koe virheiden ja epäonnistumisten osoittavan hänen epäpätevyyttään vaan toimintatapojen sopimattomuuden kyseiseen tilanteeseen. (Juuti 2016, 64-65)

Yrityksen henkilöstöjohtamisen organisaatio riippuu mm. yrityksen henkilömäärästä, toiminnan laajuudesta, iästä ja liiketoiminnan luonteesta. Toimeksiantajayrityksessä työskentelee noin 40 henkeä, joten on luonnollista, että erillistä henkilöstöjohtamisen organisaatiota ei ole. Kun henkilöstön määrä lähestyy sataa, alkaa olla tarvetta kokopäiväiselle henkilöstöammattilaiselle. (Viitala 2014, 201)

3.3 Muutosjohtaminen

Muutoksen aikaansaamiseksi ihmiset on saatava aidosti muutokseen mukaan. Analyysiellä ja raporteilla ei muutosta saa aikaan. Ihmiset toimivat omien kokemustensa ja ammatillisen näkemyksensä mukaisesti. Analyysejä ja raportteja esittelevä johto koetaan käytännöstä etäännyneenä ja siihen ei luoteta. Sanelemalla saatetaan saada aikaiseksi hetkellinen muutos, mutta pidemmän päälle siitä seuraa ahdistusta. (Juuti, Virtanen 2009, 140-141, Wendelin 2013, 196)

Todellisen muutoksen aikaansaamiseksi johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin. Ihmisten toiminnan muutos syntyy havainnoinnin ja kokemuksen kautta, eikä analysoinnin ja ajattelun kautta. Ihmisten mielenkiinto on saatava heräämään, jolloin he ovat avoimempia uusille ajatuksille. Mielenkiinto saadaan heräämään esimerkiksi innostamalla ihmisiä ja osoittamalla heille uusia mahdollisuuksia. (Juuti, Virtanen 2009, 142)

Muutoksessa tavoitteilla on äärettömän suuri merkitys. Ilman selkeitä tavoitteita ei ole myöskään suuntaa. Tavoitteiden tulisi olla niin selkeitä, että jokainen ymmärtää ne. Tavoitteiden lisäksi myös lähtötilanteen tulisi olla selvä. Ulkopuolisella toimijalla on usein parempi mahdollisuus saada henkilöstöltä totuudenmukaisempia vastauksia kuin esimiehillä tai henkilöstöosastolla. (Wendelin 2013, 199-200)

Pysyvä muutos vaatii johdon aitoa sitoutumista muutokseen. Esimiesten on laitettava itsensä likoon. Kun ihmiset tuntevat johdon olevan heidän puolellaan, pysyvä muutos on mahdollinen. Ihmisten sitoutuminen työhön ja muutokseen kasvaa, mikäli he tuntevat tulevansa kuulluiksi. Muutos voi hämmentää ihmisiä ja toimiva palautejärjestelmä tuo turvallisuudentunnetta. Johto ja esimiehet ovat näissä asioissa keskiössä. Jos ihmisiä kuullaan ja annetaan palautetta, muutosprosessi on vahvemmalla pohjalla. (Wendelin 2013, 201-203)

Tavoitteiden lisäksi muutoksessa tärkeässä asemassa on viestintä. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa viestintää. Viestinnän on oltava avointa. Merkitsevää viestinnässä on se, miten ihmiset tulkitsevat viestit. Viestinnän laiminlyönti on myrkyä muutokselle. Johdon ja esimiesten on oltava avoimia silloinkin, kun ei ole täyttä varmuutta siitä, mitä pitäisi tehdä. Epätietoisuuden peittäminen aiheuttaa ongelmia. Ihmiset aistivat epäaitouden herkästi. Epärehellisyys ja peittäminen nakertavat uskottavuutta ja luottamusta. Toisinaan esimiehillä on luottamuksellista tietoa, jota ei voi kertoa eteenpäin. Tällöinkin on tärkeää, että viestit toimii. Tietenkään luottamuksellista tietoa ei voi paljastaa, mutta henkilöstölle voi kertoa suoraan, että ei voi kertoa salaista tietoa. Tällöin esimies voi kertoa omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan asiaan liittyen. Johdon ja esimiesten täytyy aina muistaa, että huhut valtaavat alaa, jos viestintä on puutteellista. (Juuti, Virtanen 2009, 151-152)

3.4 Suorituksen johtaminen

1990-luvun lopulla otettiin uusi käsite, ”suorituksen johtaminen” eli ”performance management” käyttöön. Sen avulla voidaan paloitella esimiestyötä ja johtamista pienempiin, helpommin hallittaviin osiin. Pohjimmiltaan suorituksen johtamisen tarkoituksena on luoda onnistumisen edellytykset alaisille. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa kaikki tiedostavat ja tuntevat toiminnan tarkoituksen, tavoitteet, palautejärjestelmän toiminnan ja tarvittavat osaamiset. Sillä tavoitellaan jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista. (Kauhanen 2015, 67-68)

Menestyvä yritys toimii tehokkaasti. Tehokkaasti toimivassa yrityksessä ihmisillä on kykyä toimia tehokkaasti sekä organisoida ja kehittää toimintaa. Hyvä suoriutuminen on tavoitteiden saavuttamista tai jopa niiden ylittämistä. Suorituksen johtaminen tapahtuu tavoitteiden, niiden saavuttamisen ja palkitsemisen avulla. Suorituksen johtamisen tärkeä osa-alue on suorituksen edellytysten vahvistaminen. (Viitala 2014, 108)

3.5 Arvojohtaminen

Jokaisella on omat arvonsa. Arvot vaikuttavat ajatteluun, käyttäytymiseen ja valintoihin. Arvot ovat periaatteita, joita jokainen tulkitsee omalla tavallaan. Tulkinnat voivat erota toisistaan. Yksilöiden tapaan myös yrityksillä on omat arvonsa riippumatta siitä, onko niitä ilmaistu selkeästi vai ei. Arvot kertovat mihin yrityksessä uskotaan. Yrityksen arvot olisi syytä valita ja määrittää mahdollisimman laajan ryhmän kesken. Mikäli arvot vain annetaan ylhäältä, on vaara, että jäävät vain sanoiksi paperille. Arvot ovat tärkeitä, mutta niiden määrittäminen onkin vaikeaa. Yritysten arvot on syytä viedä normeihin saakka, muutoin saattaa esiintyä turhautumista sekä ihanteiden ja todellisuuden ristiriitaa. Yrityksen arvoja voidaan viedä osaksi käytäntöä viestinnällä ja vuorovaikutuksella. (Kauppinen 2002, 19-21, Silvennoinen, Kauppinen 2006, 13)

Usein yrityksissä on määritetty ja jopa julkaistu yrityksen arvot, mutta niiden tarkoitus on jäänyt selvittämättä. Arvoja ei ole aina viety käytäntöön saakka ja siksi monesti koetaan, että yrityksen arvoilla ei ole juuri todellista merkitystä. Ideaalitulanteessa yrityksen viralliset arvot ovat yhteneväiset käytännössä esiin tulevien arvojen kanssa. (Kauppinen 2002, Silvennoinen, Kauppinen 2006)

Henkilökohtaiset arvot voivat joskus olla ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Ristiriita aiheuttaa toivottomuutta, turhautumista ja pahimmillaan jopa työuupumusta. Jos ristiriita jatkuu pitkään, se vaikuttaa lopulta ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Esimies on aina käytännön esimerkkinä työntekijöille. Mikäli yrityksen arvot ovat ristiriidassa esimiehen toiminnan kanssa, esimiehen toiminta ohjaa työntekijöiden toimintaa arvojen sijaan. (Silvennoinen, Kauppinen 2006)

Mikäli organisaatiossa arvot on sisäistetty, arvojohtamista voidaan kuvata muutamilla selkeillä seikoilla. Annamajja Tolvila Pro Gradu -tutkielmassaan (Tolvila 2013, 21) mainitsee johtajan toimintaan liittyviä asioita. Esimerkkeinä mainittakoon seuraavia seikkoja:

- johtajan sanat ja teot ovat yhteneväiset
- johtaja jakaa valtaa ja innostaa muita
- johtaja pyytää ideoita ja palautetta
- johtaja motivoituu arvoista ja periaatteista.

Arvojohtamista ei voi nähdä nopeana keinona kehittää johtamista, vaan sen juurruttaminen organisaatioon vaatii aikaa. Erään tutkimuksen mukaan minimiaika arvojohtamisen jalkauttamiseen on kolme vuotta. Toisaalta arvojohtaminen ei vaadi mitään erikoisia temppeja. Se vaatii sitoutumista läpi koko organisaation. Samoin kuin mikä tahansa muutos, arvojohtamisen käyttöön otto ja jalkauttaminen organisaatioon vaatii koko organisaation mukanaolon ja sitoutumisen. (Tolvila 2013)

4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEITA

Henkilöstöjohtaminen koostuu useista eri osa-alueista. Siihen kuuluu mm. rekrytointi ja perehdytys, kehityskeskustelut, motivointi ja palkitseminen sekä palaute.

4.1 Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytointi on yksi yritysten avainprosesseista. Rekrytoinnilla yritykset hankkivat tärkeimmän resurssinsa eli henkilöstön. Rekrytoinnin pääasiallisena tarkoituksena on täyttää organisaation henkilöstötarpeita. Yrityksen kasvaessa myös henkilöstöä on useasti lisättävä. Rekrytointiprosessi on syytä suorittaa huolellisesti, sillä heikosti tai hätäilemällä hoidettu rekrytointi voi aiheuttaa suuriakin ongelmia. Rekrytoinneilla yritykset pystyvät varmistamaan kilpailukykynsä säilymisen ja kehittämisen nyt ja tulevaisuudessa. Rekrytoinnit ja tapa toteuttaa niitä vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajakuvaan. (Garner 2015, Österberg 2015, 91)

Rekrytointiprosessi alkaa tarpeesta rekrytoida henkilöstöä. Tarve voi syntyä yrityksen kasvusta tai voi tulla tarve korvata esimerkiksi irtisanoutunut tai eläköitynyt työntekijä. Yrityksessä on tehtävä päätös rekrytointiprosessin jatkamisesta. Voi olla, että töiden uudelleenjärjestelyllä saadaan työt tehtyä olemassa olevalla henkilöstölläkin. Samalla voidaan miettiä, onko rekrytoitavan henkilön kompetenssien oltava vastaavat kuin pois lähteneen henkilön. Tässä kohtaa on pyrittävä ennakoimaan miten työtehtävän ja työyhteisön toimintaympäristö muuttuu tulevaisuudessa. Mikäli rekrytointia on päätetty jatkaa, on tehtävä työn kuvaus ja listattava työn vaatimukset sekä sen menestyksekkääseen suorittamiseen vaadittavat ominaisuudet ja koulutus. Näiden ollessa kunnossa, seuraava askel on työpaikkailmoituksen laadinta. Kanavia ilmoituksen julkaisuun on nykyisin monia ja jokaisessa yrityksessä on omat mieltymyksensä niiden suhteen. Ilmoituksen julkaisun jälkeen prosessissa on vuorossa hakemusten käsittely ja karsinta. Karsinnan läpäisseet hakijat haastatellaan ja mahdollisesti testataan. Onnistunut rekrytointiprosessi johtaa sopivan hakijan valintaan. Rekrytointiprosessi jatkuu vielä valinnan jälkeen valitun henkilön perehdytyksellä. (Garner 2015, Österberg 2015)

Rekrytointiprosessi voi olla joko ulkoinen tai sisäinen. Sisäisessä rekrytoinnissa haetaan henkilöä organisaation sisältä, ulkoisessa rekrytoinnissa haku kohdistuu organisaation

ulkopuolelle. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat prosessin nopeus, edullisuus ja luotettavuus. Hakijat ovat jo ennestään tuttuja ja he ovat omaksuneet organisaation toimintatavat. Sisäisessä rekrytoinnissa on tietysti myös haasteita ja riskejä. Esimerkiksi työntekijän nostaminen esimiesasemaan on haasteellista. Roolien selkiyttäminen saattaa vaatia ylemmän johtajan tai henkilöstöasiantuntijan puuttumista asiaan. Ulkoisen rekrytoinnin etuja sisäiseen nähden ovat ehdokkaiden suurempi määrä ja mahdollisuus saada uusia ajattelutapoja ja näkökantoja organisaatioon. (Garner 2015, Österberg 2015)

Perehdyttämisellä on erittäin tärkeä rooli rekrytoinnissa. Kun perehdytys tehdään hyvin ja huolella, uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja yrityksen toimintatavat nopeasti ja oikein. Ilman kunnollista perehdytystä uuden työntekijän panos saattaa jäädä vähäiseksi pitkäksi ajaksi. Hyvin hoidettu perehdytys vähentää virheitä ja jopa vaaratilanteita. Huolellisesti perehdytetty työntekijä ei sido muiden työntekijöiden resursseja kuten perehdyttämätön työntekijä. Hyvin perehdytetty työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja terveltulleeksi. Perehdytys myös sitouttaa työntekijän nopeammin työyhteisön jäseneksi. (Österberg 2015)

4.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat ammatillisia keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluilla on useita eri nimityksiä kuten esimerkiksi tavoite-, tilannearviointi-, esimies-alais- tai suunnittelukeskustelu. Kehityskeskustelut ovat ennalta suunniteltuja, systemaattisia ja ennen kaikkea säännöllisiä. Kehityskeskustelun aikana voidaan puhua päivittäisistä töistä, mutta varsinainen tähtäin on pidemmällä. Tarkoituksena on keskittyä tavoitteisiin. Kehityskeskusteluilla rakennetaan myös keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. (Juuti 1998, 6-7)

Kehityskeskustelu on yksi kanava palautteen antamiselle ja saamiselle. Tietenkään kerran tai kaksi kertaa vuodessa käytävä kehityskeskustelu ei mitenkään riitä ainoaksi forumiksi palautteelle. Kehityskeskusteluille on tarvetta, sillä toimintaympäristö muuttuu ja siksi sekä ihmisten että organisaatioiden on muututtava. Ihmiset myös kaipaavat tukea muutokseen. Jokainen voi kehittyä ja esimiehen tehtävänä on auttaa ihmisiä kehittymään. Kehityskeskusteluilla on myös oma osansa työhön sitoutumisen kehittämisessä. (Juuti 1998, 4-5)

Kehityskeskusteluista saatavat hyödyt ovat moninaisia. Hyvin hoidetut kehityskeskustelut lisäävät osaltaan motivaatiota saavuttaa hyviä tuloksia ja sitä kautta ne parantavat yrityksen tulosta. Esimiehen ja alaisen keskinäinen ymmärrys lisääntyy ja arvailut vähenvät. He oppivat kehityskeskustelujen myötä tuntemaan toisensa paremmin. Kehityskeskustelut lisäävät alaisen vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Esimies saa uusia ideoita ja mahdollisuuden puuttua epätoivottuun kehitykseen. Esimies saa palautetta johtamistavastaan ja alainen työtavoistaan. Kehityskeskustelut toimivat oivana työkaluna henkilöstön kehittämisessä. Keskusteluista saadaan hyvää ja kattavaa tietoa henkilöstön osaamisesta ja osaamistarpeista. (Juuti 1998, 8-9)

Kehityskeskusteluun on molempien osapuolien syytä valmistautua, jotta keskustelusta ei muodostuisi yleistä rupatteluhetkeä. Valmistautumisella varmistetaan myös, että keskustelu ei keskittyisi ainoastaan yhden asian käsittelyyn. Keskustelussa molempien on pyrittävä pitämään myönteinen suhtautuminen toiseen osapuoleen ja vältettävä ennakkokäsityksiä. Keskustelulle on varattava riittävästi aikaa ja häiriötön ympäristö. Molempien keskustelijoiden on oltava aidosti kiinnostuneita toisen ajatuksista ja osattava kuunnella. Hyvä keskustelu vaatii molemminpuolista kunnioitusta, avoimuutta ja rehellisyyttä. On myös muistettava, että kehityskeskustelut ovat luottamuksellisia. Keskusteluissa on myös pidettävä mielessä molempien osapuolten oikeus ilmaista mielipiteensä vapaasti. (Juuti 1998, 10-12, Kukkola, Sternad 2013, 145, Österberg 2015)

Kehityskeskustelukäytännön luomisessa voidaan ajatella olevan seitsemän vaihetta. Ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe. Johto, esimiehet ja muutama työntekijä pohtivat yhdessä keskustelujen aikasykliä ja tavoitteita. Toisessa vaiheessa kehityskeskustelukäytännön aloittamisesta tiedotetaan henkilöstölle. Henkilöstölle kerrotaan mitä kehityskeskustelut ovat ja mikä niiden tarkoituksena on. Kolmantena vaiheena on esimiesten valmentaminen kehityskeskusteluihin. Esimiehet koulutetaan joko sisäisesti tai hankitaan ulkopuolinen kouluttaja. Mikäli yrityksessä ei ole mitään kokemusta kehityskeskusteluista, kannattaa ottaa koulutus yrityksen ulkopuolelta. Samalla voidaan laatia ennakkoon täytettävä lomake keskustelujen tueksi, riippuen siitä minkä tyyppisiä keskusteluja on sovittu pidettäväksi. Neljäs vaihe on työntekijöiden perehdytys. Esimiehet esittelevät mahdollisesti laaditun lomakkeen ja neuvovat sen täyttämässä. Työntekijöille painotetaan samalla kehityskeskustelujen tarkoitusta ja sitä mihin niillä pyritään. Työntekijöiden mahdollisia ennakkoluuloja pyritään tässä yhteydessä hälventämään. Viidentenä vaiheena on itse keskustelujen käyminen. Keskustelujen jälkeen kuudentena vaiheena on

seuranta. Sovittuja asioita seurataan kuten on suunniteltu. Seitsemännessä ja viimeisessä vaiheessa keskusteluista tehdään yhteenveto keskusteluista ja niissä esiintuoduista koulutus- ja kehittämistarpeista. (Österberg 2015)

4.3 Motivointi, palaute ja palkitseminen

Palautteen antamisen motivaationa tulisi olla onnistumisen tukeminen. Palautteella voidaan kehittää myös itsetuntemusta. Palautteen antamisen ja saamisen myötä ihmiset oppivat itsestään ja muista. Usein palaute koskee lopputulosta, vaikka olisi tarkoituksenmukaisempaa, että palaute koskisikin tapaa, jolla tulokseen päädyttiin. Heikko lopputulos voi johtua uudesta tavasta tehdä ja toisaalta hyvä tulos voi juontua jopa röyhkeästä tavasta toimia, joka saattaa kostautua myöhemmin. (Rötkin 2015, 111)

Palaute toimii parhaiten, kun sitä annetaan välittömästi aiheen ilmaantuessa. Ongelmiin tartutaan heti niiden ilmaantuessa ja hyvästä suorituksesta kehuaan heti. Avoin ja reilu palautteen antaminen ja saaminen viestii myös toimivasta ja avoimesta viestintäkulttuurista. Yrityskulttuuria on hankala muuttaa, mutta se on tehtävissä järjestelmällisellä ja johdonmukaisella työllä. Palautteen antaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä, vaan palautetta pitäisi antaa myös alhaalta ylöspäin sekä sivusuunnassa. Palautteen antaminen on kaikkien tehtävä. (Rötkin 2015)

Mikäli esimies havaitsee alaistensa joukossa henkilöitä, jotka eivät ole kovin motivoituneita, on hänen pyrittävä hakemaan syitä siihen. Esimies voi oppia kannustamaan alaisiaan työssään, kun hän tunnistaa mitkä seikat ovat kullekin henkilölle tärkeitä. Näiden seikkojen tunnistamisessa auttaa, kun esimies miettii kuinka henkilöt tavallisesti tekevät työtään. (Juuti 2016, 65)

Motivaation kannalta esimiehen kannattaa olla kiinnostunut alaistensa työstä ja keskustella siitä heidän kanssaan. Motivaatiota ruokkivat myös kiinnostavat ja itsenäiset työt, jotka muodostavat kokonaisuuden ja mahdollistavat tekijänsä kehittymisen. Myös palaute on tärkeää motivaatiolle. Motivaatiota voivat nakertaa monet tekijät. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi liiallinen kiire, liian vähäiset resurssit ja valtuudet tai epäselvät vaatimukset työn laadulle. Esimies ei voi poistaa näitä motivaatiota alentavia tekijöitä, ellei hän tiedä niitä. Ne hän saa selville ainoastaan keskustelemalla alaistensa kanssa. Keskustelun täytyy olla lisäksi jatkuvaa, jotta esimies pysyy tilanteen tasalla. (Juuti 2016, 65-66)

Työn sisältö ja siitä saatu palaute vaikuttavat pitkään motivaatioon. Esimerkiksi rahalliset palkkiot unohtuvat nopeasti ja siten niiden motivoiva vaikutuskin jää lyhyeksi. Työn sisältöä ei tosin ole aina helppoa tai edes mahdollista muokata tekijälleen optimaaliseksi organisaation sisällä. Tällöin esimies saattaa käyttää juuri rahallista kannustinta. Työstä saatu palaute on rahallista kannustinta paljon pitkäaikaisempi motivaation lähde. Palaute on tärkeää ihmisen kasvulle ja kehitykselle. Esimies ei tietenkään ole ainoa, jolta palautetta voi saada. Myös työkavereilta saatu palaute on hyödyllistä ja saattaa kannustaa. Palautteen on kuitenkin aina oltava linjassa sen kanssa, miten ihminen työtänsä tekee. Liiallinen positiivinen palaute menettää tehonsa nopeasti, mutta sopiva ja osuva palaute kannustaa pitkään ja tehokkaasti. (Juuti 2016, 66-67)

Palkitsemisen avulla kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan organisaation menestystä. Palkitsemisen avulla voidaan ohjata toimintaa toivottuun suuntaan. Toimiva palkitsemisjärjestelmä toimii myös houkuttimena osaavalle työvoimalle. Palkitsemisessä voidaan käyttää taloudellisia tai ei-taloudellisia elementtejä. Palaute on myös yksi palkitsemisen muoto. Tunnustukset ja vastuun antaminen voivat toimia tehokkaina palkitsemisen keinoina. Taloudellisina palkitsemisen keinoina ovat mm. bonukset ja henkilökohtaiset lisät. Bonukset voivat olla henkilökohtaisia tai tiimikohtaisia. Palkitsemiskeinona voidaan käyttää myös esimerkiksi henkilöstön harrastus- ja liikunta-aktiiviteettien tukemista. (Kauhanen 2015, 106, Österberg 2015)

4.4 Ilmapiiiri ja työhyvinvointi

Esimies vaikuttaa suuresti ja suoraankin työyhteisön ilmapiiiriin. Esimies voikin muuttaa ilmapiiiriä muuttamalla johtamistapaansa. Tosin esimiesten on usein vaikea nähdä oman käyttäytymisensä aiheuttamia vaikutuksia muissa. Esimies ei kuitenkaan ole yksin vastuussa ilmapiiiristä, vaan siitä on vastuussa kaikki. Ilmapiiiriä voi pyrkiä parantamaan esimerkiksi kehityskeskusteluilla, avoimuudella, keskustelemalla ja kuuntelemalla sekä edistämällä avuliaisuutta ja yhdessä työskentelemistä. Työilmapiiiriä tulisi myös kartoittaa säännöllisesti ja toimia tulosten mukaisesti. Toiminta kartoituksen jälkeen on erityisen tärkeää, sillä henkilöstö turhautuu ja ilmapiiiri kärsii entistä enemmän, mikäli toimiin ei aidosti ryhdytä. Työviihtyvyyteen vaikuttaa erityisen paljon esimiehsuhde, on se sitten hyvä tai huono. (Juuti 2016, 67-70, Kukkola, Sternad 2013, 107)

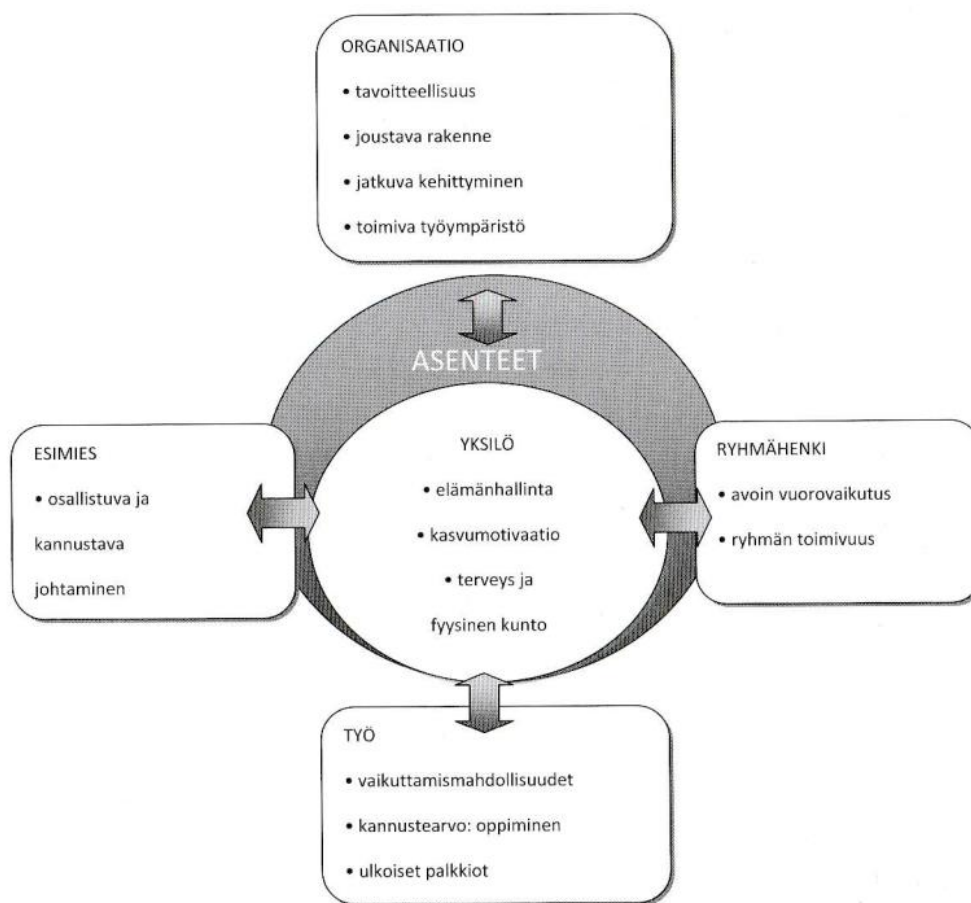
Ilmapiiiri vaikuttaa yrityksen tulokseen ja sitä kautta sillä on myös taloudellisia vaikutuksia. Ilmapiiiri perustuu luottamukselle, avoimuudelle ja avuliaisuudelle. Työyhteisöissä

monesti esiintyvät ristiriidat heikentävät ilmapiiriä. Avoimuus on hyvä ja tärkeä työkalu ristiriitojen välttämiseen ja ratkaisuun ja sitä kautta ilmapiirin parantamiseen. (Juuti 2011, 52-53)

Koska ihmisillä on kaikilla oma historiansa ja kokemuksensa, he myös tulkitsevat asioita omilla tavoillaan. Lukuisat erilaiset tulkinnat ovat omiaan aiheuttamaan väärinkäsityksiä ja ristiriitoja, varsinkin jos asioista ei puhuta avoimesti ja avata omia lähtökohtia ja tulkintoja toisille. Väärinkäsitykset ja ristiriidat rakentavat helposti raja-aitoja ihmisten välille. Nämä raja-aidat taas estävät tehokkaasti avoimen kommunikaation ja väärinkäsityksiä pääsee syntymään lisää. (Juuti 2011, 53)

Esimies voi estää väärinkäsitysten kierrettä syntymästä esimerkiksi järjestämällä aika ajoin keskustelutilaisuuksia, joissa jokainen pääsee avaamaan omia tulkintojaan muille. Tällöin syntyy uusia tulkintoja, jotka saattavat lähentyä toisiaan. Myös yhdessä tekeminen ja ryhmätyöt auttavat ihmisten asettumisessa toisen asemaan. (Juuti 2011, 54)

Työhyvinvointi käsittää yksilön hyvinvoinnin sekä koko työyhteisön viretilan. Ilmapiiri ja työhyvinvointi vaikuttavat suoraan toisiinsa. Työhyvinvointiin vaikuttavat paljolti samat tekijät kuin työilmapiiriinkin. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilö itse, esimies, työ, organisaatio ja työyhteisö (kuva 2). Suurena tekijänä työhyvinvoinnille on yksilön omat valinnat ja elämäntavat. Vaikka yksilö on vastuussa omalta osaltaan työhyvinvoinnista, yksilöstä riippumattomia tekijöitä ei voida jättää missään nimessä huomiotta. Kuten aiemmin jo tuli esiin, esimiehellä on suuri osansa ilmapiirin muodostumisessa. Samoin esimiehen vaikutus työhyvinvointiin on suuri. Työ itsessään vaikuttaa hyvinvointiin rasittavuuden myötä. Työn rasitus on henkistä, fyysistä tai molempia. Yksilön omat valinnat ja kunto vaikuttavat kuinka suurta rasitusta hän kestävä. (Kehusmaa 2011)



Kuva 2. Työhyvinvoinnin tekijät (Kehusmaa 2011, 15)

Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen samoin kuin työilmapiiriin. Työhyvinvoinnin edistäminen parantaa tuottavuutta. Ihmisiin investointi on tuottavuuden näkökulmasta kuin mikä tahansa investointi. Työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä on sekä välittömiä että välillisiä taloudellisia vaikutuksia. Hyötyjä saadaan mm. sairauspoissaolojen vähentymisestä sekä tuottavuuden ja tehokkuuden parantumisesta. Työhyvinvointi tulisi nähdä yhtenä kilpailukeinona. Onkin laskettu, että yritykset voivat saada 10 – 20 kertaisena takaisin työhyvinvointiin sijoitetut rahat. (Kehusmaa 2011)

Työhyvinvoinnista saatujen hyötyjen mittaaminen on tosin ongelmallista. Hyödyt saattavat tulla pidemmän ajan kuluessa, jopa vuosikymmenien kuluttua. Usein mitattavat hyödyt ovatkin juuri välittömiä hyötyjä kuten sairauspoissaolojen kustannukset tai eläkekustannukset. Välittömät hyödyt ovat tietysti helpommin mitattavissa kuin välilliset hyödyt. Työn tuottavuuden ja laadun paraneminen on jo vaikeammin mitattavissa. (Kehusmaa 2011)

4.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen vaatii eri roolien vaatimusten kartoituksen. Yksi lähestymistapa vaatimusten kartoittamiseksi on miettiä asiakkaan tarpeita. Kartoittamisessa kannattaa pitää mielessä henkilöstön hiljainen osaaminen ja siksi ei kartoitusta kannata tehdä liian pikkutarkasti. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää organisaatiossa oleva osaaminen ja se, mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää. Kartoituksessa selvitetään työssä tarvittavat osaamiset ja niiden painoarvot. Käytettäviä tekniikoita ovat mm. kvalifikaatioympyrä, osaamispuut ja matriisit. Toimeksiantajayrityksessä onkin tehty osaamismatriisi. Osaamiskartoitus selkiyttää osaamisen kehittämisen tarpeet ja suunnan. (Kesti 2014, 140, Viitala 2014, 148-149)

Taulukko 1. Ote osaamismatriisista (nimet poistettu).

NIMI	PÄTEVYYSTASO 1. Kouluttaja 2. Vaativa työ 3. Rivityöntekijä	OSASTO	LASER (OHJELMOINTI)	LASER (POLTTO)	KOMBI	LEVYTYÖKESKUS (OHJELMOINTI)	LEVYTYÖKESKUS (LEIKKAUS)	TAIVUTUSAUTOMAATTI	SÄRMÄYS (OHJELMOINTI)	SÄRMÄYS (TYÖ)
Työntekijä 1	2								X	X
Työntekijä 2	3			X			X			X
Työntekijä 3	3				X			X		
Työntekijä 4	1		X	X						
Työntekijä 5	2				X	X	X			

Hyvä keino kehittää osaamista on hyödyntää organisaatiossa jo olevaa osaamista jakamalla sitä yhä useammalle henkilölle. Osaamisen jakamisessa tärkeää on hyvä esimiestoiminta. Hyvällä esimiestoiminnalla henkilöstön motivaatiota saadaan parannettua ja ihmiset ovat innokkaampia jakamaan osaamistaan ja toisaalta oppimaan. (Kesti 2014, 140)

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi (kuva 3.), joka muodostuu peräkkäisistä sykleistä. Esimerkiksi osaamiskartoitusten avulla selvitetään olemassa oleva osaaminen ja tarvittava osaaminen. Kehittämistoimenpiteet valitaan kartoitusten perusteella. Toimenpiteiden vaikutusta arvioidaan ja tarvittaessa niitä muutetaan ja tehostetaan. Sykliä toistetaan, jotta osaaminen saadaan pidettyä tarvittavalla ja halutulla tasolla.



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2014, 149)

Osaamista kehitetään luonnollisesti koulutuksilla. Koulutuksia voi olla sekä sisäisiä, että ulkoisia. Sisäinen koulutus pääasiassa ylläpitää osaamista. Ulkoista koulutusta tarvitaan uuden osaamisen hankintaan. Uusi osaaminen kannustaa toiminnan kehittämiseen ja auttaa tunnistamaan kehittämistarpeita nykyisessä toiminnassa. Toiminnan kehittäminen edellyttää myös organisaatiokulttuuria, joka kannustaa kyseenalaistamaan nykyistä toimintaa. Hyvää esimiestoimintaa tarvitaan, jotta tarvittavat muutokset saadaan aikaiseksi. (Kesti 2014)

5 KYSELY

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä internetin välityksellä yrityksen koko henkilökunnalle. Kysely muodostui väitteistä, joihin vastaaja vastasi Likert-asteikolla 1-5. Numero 1 merkitsi täysin eri mieltä väitteen kanssa ja numero 5 täysin samaa mieltä. Väitteet liittyivät mm. yrityksen ja oman työn tavoitteisiin, mittarointiin, palautteeseen ja osaamiseen. Lisäksi kyselyn lopussa oli avoin kysymys, johon vastaajat saivat laittaa omia kehitysehdotuksia ja ajatuksia johtamisesta. Kysely tehtiin täysin anonymisti, vastaajia ja vastauksia ei ollut mahdollista yhdistää. Vastaajille kerrottiin tämä kyselyn yhteydessä.

5.1 Kysely tutkimusmenetelmänä

Kysely on kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä. Kysely voidaan toteuttaa monilla eri tavoilla, kuten henkilökohtaisesti, postitse, puhelimitse tai internetin välityksellä. Kyselyn luotettavuus ja hinta ovat melko hyvin kääntäen verrannollisia. Henkilökohtainen kysely on kallein, mutta vastausprosentti on korkein ja siten myös luotettavuus on korkein. Toisessa ääripäässä internetin välityksellä tehty kysely on edullisin, mutta vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi, jopa alhaisemmaksi kuin postitse toteutetulla kyselyllä. (Kananen 2009, 77-78)

Kyselyt sopivat hyvin toimintatutkimuksen alkukartoitukseen ja siinä tarkoituksessa kysely on tässä työssä toteutettu. Kyselyt ovat hyvä keino saada myös tietoa tehtyjen muutosten arvioinnissa. Muutosten arviointi rajautuu tämän työn ulkopuolelle, sillä muutosten ja kehitysehdotusten toteuttaminen on yrityksen päätettävissä.

5.2 Tulokset

Kysely lähetettiin 38:lle henkilölle, joista vastasi 23 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 60,5%. Yli puolet kyselyn saaneista vastasi kyselyyn ja osa vastaajista näki vaivaa ja vastasi kyselyn lopussa olleeseen avoimeen kysymykseenkin. Vastausinnostus ylitti odotukset.

Väitteet on muotoiltu siten, että mitä enemmän vastaajat ovat väitteiden kanssa samaa mieltä, sitä parempi tilanne yrityksessä henkilöstön kannalta on. Useimpien väitteiden

kohdalla vastaukset hajaantuivat hyvinkin tasaisesti. Samoihin väitteisiin löytyi sekä täysin samaa mieltä olevia, että täysin eri mieltä olevia vastaajia. Keskiarvot osuvat hyvin lähelle kolmea asteikolla 1-5.

Palautteisiin, tukeen ja motivaatioon liittyvien väitteiden vastausten keskiarvo on pääasiassa alle kolme. Tavoitteisiin, mittarointiin ja seurantaan liittyvät väitteet saavat hyvin lähellä kolmea olevan keskiarvon. Oman osaamisen kehittämiseen näyttää olevan kiinnostusta, siihen liittyvän väitteen keskiarvo on yli neljä. Muutoin osaamisen kehittämiseen liittyvät väitteet saivat heikon keskiarvon. Informaation kulkemiseen liittyviin väitteisiin saatiin vastauksen keskiarvoiksi noin kolme ja jopa hieman sen alle.

Vastausten keskiarvo oli selkeästi yli neljä omaan työtehtävään liittyvissä väitteissä. Yrityksen henkilöstö tuntee hyvin omalle työlle asetetut tavoitteet sekä sijoittaa oman tehtävänsä hyvin suhteessa kokonaisuuteen. Henkilöstö on kyselyn mukaan myös hyvin halukas oppimaan uutta ja kehittymään työssään. Väitteen ”Olen halukas oppimaan uutta ja kehittymään työssäni” vastausten keskiarvo oli myös selvästi yli neljä.

Kyselyssä oli monia väitteitä, joihin kukaan ei antanut vastausta ”Täysin eri mieltä”. Tällaisia väitteitä oli 7. Vastaavasti sellaisia väitteitä, jotka eivät saaneet yhtään ”Täysin samaa mieltä” -vastauksia oli vain kolme.

Kyselyn lopussa oli avoin kysymys, johon saattoi laittaa omia kehitysehdotuksia tai ajatuksia yrityksen henkilöstöjohtamiseen liittyen. Vastauksissa ehdotettiin kehitys- ja palauttekeskusteluja sekä toivottiin lisää keskustelua johdon kanssa.

5.3 Tulosten analysointi

Kokonaisuudessaan kyselyn vastausten keskiarvot sijoittuvat skaalan keskivaiheille. Osalle väitteistä vastausten keskiarvot nousevat jopa yli neljän. Toisaalta osalle keskiarvo jää kolmen alapuolelle. Vastaukset ovat osin myös hieman hämmentäviä. Samoihin väitteisiin on vastauksia molemmista ääripäistä. Työn tavoitteille on asetettu selkeät mittarin osan vastaajien mielestä ja osa on täysin päinvastaista mieltä. Sama tilanne on tavoitteiden seuraamisen kanssa. Osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät väitteet saivat myös hyvin ristiriitaisia vastauksia.

Tuloksista ei voi päätellä, keskittyvätkö saman suuntaiset vastaukset samoille henkilöille vai onko niissä hajontaa. Tuloksista voi tosin päätellä, että osalla henkilöstöstä on ainakin osa asioista melko hyvin ja osalla taas heikommin. Tällaisista tuloksista voidaan päätellä, että yritykseen on saattanut muodostua ns. sisäpiiri. Tämän kyselyn perusteella sitä ei kuitenkaan voi missään nimessä varmuudella sanoa.

Tulosten perusteella erityisen huolestuttava tilanne on palautteen ja osaamisen kehittämisen osalta. Myös työyhteisön kannustavuus on heikko. 23:sta vastaajasta 12 oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen ”Työyhteisöni on kannustava” kanssa. Työyhteisön ns. me-henki vaikuttaa olevan vastausten perusteella kadoksissa. Työmotivaatio on jokseenkin hyvä. 11 vastaajaa kokee, että työmotivaatio on hyvä.

Toiveet kehitys- ja palautekeskusteluista sekä keskustelun lisäämisestä johdon kanssa kertovat, että johto koetaan etäiseksi. Johto ja työnjohto on ainakin osan henkilöstöstä jättänyt ns. ”oman onnensa nojaan”, joka on omiaan sisä- ja ulkopiirien muodostukselle.

5.4 Yhteenveto kyselystä

Kysely antoi työyhteisön tilanteesta kokonaisuudessaan melko ristiriitaisen kuvan. Vastausten keskiarvot sijoittuivat Likert-asteikon 1-5 keskivaiheille pääosassa väitteistä. Osittain keskiarvot selittyvät kyselyn asteikosta. Asteikko antoi nyt mahdollisuuden olla olematta kumpaakaan mieltä. Moneen väitteeseen on ehkä ollut helpointa antaa vaihtoehto, jossa ei ole samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Mikäli asteikko olisi ollutkin esimerkiksi 1-4, jolloin vastaajat olisi pakotettu olemaan joko samaa tai eri mieltä, keskiarvoihin olisi voinut tulla enemmän hajontaa. Toisaalta vastauksissa on myös kiitettävästi oltu jompaakumpaa mieltä.

Kyselyn tulokset herättävät myös kysymyksen siitä, onko kaikkia kysymyksiä ymmärretty oikein. Joissakin kysymyksissä vastaukset hajosivat melko tasaisesti. Vastauksia oli molemmissa ääripäissä. Kyselyn yhteydessä olisi ehkä ollut aiheellista avata tiettyjä käsitteitä lyhyesti. Toisaalta vaarana olisi ollut vastaajien pelästyttäminen. Pyrinkin tekemään kyselystä helposti lähestyttävän sekä helposti ja vaivattomasti vastattavan.

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen johtamisessa on paljon korjattavaa ja parannettavaa. Erityisen huono tilanne on, jos vastausten hajonta johtuu ns. sisäpiirin olemassaolosta. Kyselyn tuloksista sitä on kuitenkin mahdotonta varmuudella sanoa, onko tilanne tämä.

Kyselyssä ilmeni myös, että yrityksessä on asioita myös hyvin. Erityisesti omaan työtehtävään ja osaamisen kehittämiseen liittyvien väitteiden vastausten keskiarvot olivat korkeat. Henkilöstöllä on kyselyn perusteella valmiuksia ja halukkuutta kehittyä ja oppia uutta.

6 HAASTATTELUT

Kyselyn lisäksi työssä haastateltiin työnjohtajat, laatu- ja kehittämispäällikkö sekä toimitusjohtaja. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina eli jokainen haastateltava haastateltiin erikseen. Haastatteluissa käsiteltiin samoja aiheita kuin kyselyssä, mutta niihin paneuduttiin luonnollisesti syvemmälle. Kysely tehtiin ennen haastatteluja, joten haastatteluissa oli mahdollista käsitellä kyselyn tuloksiakin.

6.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelut on luokiteltu neljään eri luokkaan: strukturoidut, puolistrukturoidut, teema- ja avoimet haastattelut. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on määriteltä ja se vastaakin lomakekyselyä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat avoimia ja vastausvaihtoehtoja ei ole. Avoimessa haastattelussa kysymyksiä tai vastausvaihtoehtoja ei ole, ainoastaan aihealue on määritetty. Avoin haastattelu on lähinnä keskustelua aihealueesta. (Kananen 2009, 64)

6.2 Tulokset

Haastatteluissa tuli osittain ristiriitaista tietoa kuten kyselyssäkin. Työn tavoitteiden mittareista haastateltavat mainitsivat usein työajan seurannan. Monella haastateltavalla ei ollut tietoa muista mittareista. Osa haastateltavista mainitsi aikataulut, reklamaatiot, toimitusvarmuuden ja laadun mittareiksi. Moni tosin kertoi, että määrätietoista mittaamista ei ole.

Pääasiallinen palaute, jota haastateltavat kertoivat antavansa ja saavansa, oli korjaavaa. Muutama haastateltava mainitsi antavansa sekä saavansa positiivista palautetta, mutta harvoin. Perusteina palautteelle mainittiin työn laatu ja nopeus, mutta moni toi esiin palautteen annon reklamaatioiden perusteella. Joku mainitsi myös antavansa positiivista palautetta hyvästä työstä. Palautteen vastaanottaminen nousi esille ainakin yhden haastattelun yhteydessä. Haastateltava kertoi, että korjaavaa palautetta ei aina osata ottaa hyvin vastaan. Ehkä palaute koetaan tosin kuin se on tarkoitettu ja siihen reagoidaan sen mukaisesti tai palautteen annossa voi olla korjattavaa.

Palautteet eivät ole haastattelujen perusteella kovinkaan säännöllisiä. Yksi haastateltava kertoi antavansa palautetta päivittäin, muut viikoittain tai harvemmin.

Henkilöstön kehittämisen keinoiksi haastateltavat mainitsivat sisäiset ja laitetoimittajien antamat koulutukset. Haastateltavien mukaan koulutukset ovat hyvin satunnaisia. Osa haastateltavista sanoi, ettei kehittämisen keinoja ole lainkaan. Yksi haastateltavista mainitsi työkaluksi osaamismatriisin, johon on merkitty henkilöstön osaamiset yksilöittäin.

Henkilöstön kehittämisen mittareiksi mainittiin osittain samoja mittareita kuin tavoitteiden mittaamiseen käytetyt mittarit. Osa haastateltavista koki, ettei seurantaa tehdä ollenkaan.

Henkilöstön osaamisen, motivaation ja sitoutumisen kehittämisen, ylläpidon ja seurannan keinoiksi haastateltavat mainitsivat työkierron, joustavuuden, hyvät työkaverit, monipuolisuuden, virkistys- ja tiedotustilaisuudet sekä sisäisen opastuksen. Jälleen osan kertoman mukaan varsinkaan mitään seurantaa ei ole.

Yhdeksi henkilöstöjohtamisen kehityskeinoksi haastatteluissa nousi sama kuin kyselyssäkin. Kehityskeskustelut koettaisiin hyväksi keinoksi saada parannettua johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Keinoiksi ehdotettiin myös tilannekatsauksia sekä viikko- tai kuukausipalavereita. Tiedotus koettiin yrityksessä heikoksi ja sitä haluttaisiin parantaa. Osa haastateltavista nosti esille myös jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän luonnin.

Haastatteluissa nousi esiin erittäin huolestuttavana asiana työntekijöiden eriarvoisuus. Joidenkin haastateltavien kertomuksista ilmeni, että osa henkilöstöstä kokee, ettei kaikkia kohdella samanarvoisesti. Samalla eriarvoisuuteen liittyen jotkin haastateltavista mainitsivat eri säännöt eri osastojen välillä ja sen, että sääntöjä ei aina noudateta. Osa haastateltavista kertoi, että tuen saaminen omaan esimiestyöhön on olematonta.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että yrityksessä esiintyy jonkin verran luottamuspulaa. Koetaan, että työntekijöihin ei johdon suunnalta luoteta tarpeeksi.

Yksi haastateltavista pohti aiheuttaako tarkempi mittarointi negatiivisia vaikutuksia. Hän mietti vaikuttaako mittarointi henkilöiden tapaan työskennellä, esimerkiksi käyttäisikö joku tiettyihin työvaiheisiin enemmän aikaa kuin tarpeellista.

6.3 Tulosten analysointi

Haastatteluissa nousi kyselyn tapaan esiin palautteet. Ilmeni, että palautteet eivät ole säännöllisiä ja monesti perustuvat reklamaatioihin tai muihin laatupuutteisiin ja ovat näin ollen pääasiassa korjaavia palautteita. Positiivisen palautteen määrä koetaan liian vähäiseksi. Toisaalta haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi esimiesasemassa ja heillä on mahdollisuus asiaan vaikuttaa. Yrityksen kulttuuriin ei vaikuttaisi kovin keskeisesti kuuluvan palautteen antaminen. Ehkä palautetta ei osata antaa ja esimiehet siksi jopa arastelevat antaa sitä. Yrityksestä myös puuttuu selkeät ja yhteiset pelisäännöt palautteen antamisesta. Myös palautteen vastaanottaminen saattaa olla ajan mittaan hankalaa, mikäli se on lähes yksinomaan negatiivista.

Henkilöstön kehittäminen ei ole systemaattista ja keinotkin ovat hyvin rajallisia. Sinänsä sisäiset koulutukset ovat hyvästä. Niiden avulla osaamista ja jopa osittain hiljaista tietoa on mahdollista siirtää myös muille. Yksinomaan sisäisiin koulutuksiin nojautuminen ei tuo yritykseen uutta osaamista ja se heikentää ajan mittaan yrityksen kykyä pärjätä kilpailussa muiden toimijoiden kanssa.

Osaamismatriisi on hyvä työkalu osaamisen kartoituksessa, mutta sen käyttö on yrityksessä epäselvää. Osaamismatriisin avulla voidaan tietysti nähdä sisäisten koulutusten tarpeet, mutta sitä voitaisiin käyttää myös ulkoisten koulutusten tarpeen arviointiin.

Sekä työn tavoitteiden että henkilöstön kehittämisen mittaaminen on hyvin rajallista, jopa lähes olematonta. Työajan mittaamisen lisäksi käytössä on satunnaista laadunvalvontaa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä vaatii toimivan mittaamisjärjestelmän.

Huolestuttava ilmiö, epätasa-arvo tai ainakin sen kokeminen, olisi syytä korjata mitä pikimmin. Haastatteluissa tuli toinen huolenaihe, jonka korjaaminen saattaisi helpottaa myös tasa-arvo-ongelmia. Tiedottamisen ja tiedonkulun parantaminen osaltaan auttaisi myös tasa-arvon saavuttamisessa. Myös kaikille yhteisten sääntöjen luominen ja niiden noudattaminen tervehdyttäisi tilannetta. Sääntöjen noudattamista tulisi myös valvoa ja rikkomisesta pitäisi tulla seuraamuksia.

6.4 Yhteenveto haastatteluista

Haastatteluissa tuli esiin hyvin samoja asioita kuin kyselyn tuloksista saattoi tulkita. Yrityksessä on paljon parannettavaa ja korjattavaa johtamisen saralla. Jopa uusien toimintamallien ja sääntöjen luomiselle on tarvetta. Myös suoritusten, sekä ihmisten että yrityksen, mittaamista on syytä kehittää. Mittaamisesta tuskin on mitään haittaa ihmisen työsuorituksiin, jos mittarit rakennetaan oikein ja rehdisti. Yritystä johdetaan ainakin osittain sokkona. Mittareiden ja mittaamisen vähäisyyden vuoksi johdolla ei voi olla selkeää kokonaiskuvaa tilanteesta ja suunnasta.

Henkilöstön toivomat tilannekatsaukset osaltaan edellyttävät selkeän kuvan yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta. Voi olla, että tiedottaminen osaltaan ontuu myös siitä syystä, että johdolla ei ole tarkkaa tietoa siitä mitä tiedottaa.

7 KEHITTÄMISTOIMENPITEITÄ

Osaamisen johtamiseen liittyen yrityksessä on jo tehty henkilöstön osaamismatriisi. Sen hyödyntäminen on tosin ilmeisesti hieman epäselvää. Matriisin pohjalta olisi hyvä tunnistaa tarvittavat osaamiset ja osaamisen kehittämisen tarpeet. Matriisia voisi laajentaa koskemaan myös osaamista, jota ei välttämättä tarvita välittömästi työtehtäviin. Olisi hyvä pohtia myös tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Olemassa olevan osaamisen ylläpitäminen yksistään ei nykyään riitä millään, koska kilpailutilanne on kova. Kehityskeskustelut ovat hyvä apuväline myös osaamisen kehittämisessä. Yrityksessä käytetään jo laitevalmistajien koulutuksia, joka sinällään on hyvä asia. Myös muuta ulkoista koulutusta olisi hyvä hyödyntää. Niiden avulla varmasti aukeaisi uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseksi. Erityisesti esimiesten kouluttamiseen kannattaisi panostaa. Esimiesten viikkopalaverit voisi olla hyvä foorumi käydä yhdessä läpi esimiestyötä ja jakaa hyviä käytäntöjä. Esimiestehtävä olisi hyvä nähdä ammattina eikä asemana sekä muistaa, että esimiestaitoja voi ja pitää kehittää.

Henkilöstön taholta tuli muutamia ehdotuksia, kuten kyselyn avoimeen kysymykseen eräs vastaajista onkin kirjoittanut: ”Kehityskeskustelut johdon kanssa olisi hyvä alku”. Kehityskeskustelujen avulla olisi mahdollista pureutua moneen ongelmalliseksi tai puutteelliseksi koettuun asiaan. Niiden avulla voitaisiin tarkastella henkilöstön kehitystarpeita ja -toiveita sekä seurata kehitystä. Toimivien ja hyödyllisten kehityskeskustelujen edellytys on niiden säännöllisyys ja sovittujen asioiden seuranta. Kehityskeskustelujen aloittaminen olisikin hyvä tehdä mahdollisimman pian.

Toiminnan mittaamiseen olisi tarpeen kehittää lisää mittareita ja tehdä mittaamisesta systemaattista. Mittaamisen paranemisen ja systemaattisuuden myötä olisi mahdollista kehittää palkitsemisjärjestelmä, joka auttaisi kehittämään ja ylläpitämään henkilöstön motivaatiota.

Myös systemaattisen palautejärjestelmän luominen olisi erittäin tärkeää. Työntekijöiden on hankala tietää mitä heiltä odotetaan, jos he eivät saa systemaattisesti palautetta. Yritykseen olisi suotavaa luoda yhtenäiset säännöt sekä palautteen annolle että toiminnalle yleensä. Sääntöjen noudattamista olisi myös valvottava ja rikkomisesta olisi tultava seurauksia. Myös asiakkailta olisi hyvä kerätä palautetta esimerkiksi kyselyiden avulla. Asiakkaiden palautteen perusteella olisi helpompaa hakea kehityskohteita yrityksen toiminnassa.

Yrityksen sisäistä tiedottamista olisi tarpeen kehittää ja tehdä siitä avoimempaa. Tilanekatsauksia voisi pitää koko yrityksen henkilöstölle kuukausittain tai vähintään neljännesvuosittain. Pienemmissä ryhmissä, kuten osastoittain palavereja voisi pitää jopa viikoittain. Tiedottamisen kehittäminen ja erityisesti tiedottamisen avoimuuden lisääminen olisi hyvin tärkeää yrityksessä olevien eriarvoisuuden ja mahdollisen sisäpiirin poistamiseksi.

Yrityksen sisäiset prosessit olisi tehtävä kirjallisiksi, jolloin niiden selkiyttäminen ja kehittäminen olisi mahdollista. Toimintaa saataisiin paremmin yhtenäistettyä eri osastojen välillä. Kyselyssä ja haastatteluissa esiin nousseet eriarvoisuuden kokemukset vähenisivät selkeillä ja yhtenäisillä toimintatavoilla.

Pidemmällä tähtäimellä johtamista voitaisiin kehittää myös arvojohtamisen suuntaan. Arvojohtaminen tosin vaatii vahvaa sitoutumista ja paljon aikaa. Koko yrityksen on oltava prosessissa mukana koko ajan heti alusta lähtien, jotta panostus kannattaa. Kuten aiemmin todettiin, arvojohtamisen käyttöönotto ei ole nopea prosessi, joten perusasiat on ehdottomasti laitettava kuntoon ensin.

Kehitystyön aihe oli todella mielenkiintoinen ja kehitystyö oli varmasti toimeksiantajalle tarpeellinen. Toimeksiantajan taholta työhön ei tosin osoitettu juurikaan mielenkiintoa, mutta siitä on todennäköisesti yritykselle hyötyä, mikäli työn tulokset otetaan tosissaan ja toimenpiteisiin ryhdytään.

Työn edetessä yrityksen henkilöstön johtamisen nykytilanne selkeni, vaikka tilanne oli jo nähtävissä jokapäiväisessä työssä. Työntekijöiden kanssa keskustellessani nousi esiin erilaisia asioita ja ongelmia johtamisen osalta. On tietysti normaalia, että kaikki työntekijät eivät ole aina johtamiseen tyytyväisiä, mutta tyytymättömyyttä vaikutti olevan melko laajalti.

Kyselyn tuloksista näkyi, että osa henkilöstöstä oli tyytyväisiä ja osa taas hyvin tyytymättömiä. Myös haastatteluissa tuli esille hajontaa. Siitä oli mahdollista vetää johtopäätöksen, että yrityksessä voi hyvinkin olla ns. sisäpiiri. Normaalissa arjessa oli mahdollista saada sama vaikutelma.

Johtaminen vaikuttaa paljon työhyvinvointiin, jolla puolestaan on vaikutusta taloudelliseen tulokseen. Vaikka panostukset työhyvinvointiin eivät välttämättä tule näkyviin välit-

tömästi, olisi silti järkevää tehdä niitä. Työhyvinvointi on yksi tekijä yrityksen kilpailukyvyille. Hyvinvoiva henkilöstö on aina tuottavampi ja luovempi kuin huonosti voiva henkilöstö.

LÄHTEET

Coghlan, D. ja Brannick, T., 2010. Doing action research in your own organization. 3rd edn. London: Sage.

Garner, E., 2015. Recruitment and selection - Hiring the people you want.

Heland, B.V., 2010. Ledarskap med effektiviteten i centrum. Täby: B. von Heland.

Hermann, P. ja Von Daagen, U., 2014. Personalwesen: Qualitatives Personalmanagement und zeitgemässe Personalführung. North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Juuti, P., 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P., 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO.

Juuti, P., 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Oitmäki: Johtamistaidon opisto.

Juuti, P. ja Virtanen, P., 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kananen, J., 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J., 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. p. edn. Helsinki: Kauppakamari.

Kauppinen, T.J., 2002. Arvojohtaminen. Helsingissä: Otava.

Kehusmaa, K., 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M., 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Finva.

Kukkola, E. ja Sternad, E., 2013. Joukkoja johdetaan edestä: näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Österberg, M., 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uud. p. edn. Helsinki: Kauppakamari.

Rötkin, L., 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Schmidt, T. ja Vanhala, S., 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009: tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Silvennoinen, M. ja Kauppinen, R., 2006. Onnistu alaisena: näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi.

Tolvila, A., 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri -case Tapiola-ryhmä, Tampereen yliopisto.

Viitala, R., 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. edn. Helsinki: Edita.

Wendelin, L., 2013. Ihmisen aika: johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Kauppakamari.

Kysely ja tulokset

1. Työnantajyrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot ovat minulle selkeät.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	2	10	6	5	Täysin samaa mieltä	23	3,61

2. Työnantajyrityksen tavoitteet ovat minulle selkeät.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	3	6	8	6	Täysin samaa mieltä	23	3,74

3. Näen oman työni osana suurempaa kokonaisuutta.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	0	3	10	10	Täysin samaa mieltä	23	4,3

4. Tiedän työlleni asetetut tavoitteet.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	0	3	10	10	Täysin samaa mieltä	23	4,3

5. Työni tavoitteille on asetettu selkeät mittarit.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	1	5	8	6	3	Täysin samaa mieltä	23	3,22

6. Työni tavoitteiden toteutumista seurataan systemaattisesti.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	3	4	9	3	4	Täysin samaa mieltä	23	3,04

7. Tiedän osastolleni asetetut tavoitteet.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	6	5	8	4	Täysin samaa mieltä	23	3,43

8. Osastoni tavoitteille on asetettu selkeät mittarit.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	7	10	1	3	Täysin samaa mieltä	23	2,83

9. Osastoni tavoitteiden toteutumista seurataan systemaattisesti.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	5	11	2	3	Täysin samaa mieltä	23	2,96

10. Saan apua ja tukea esimieheltäni.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	1	1	7	7	7	Täysin samaa mieltä	23	3,78

11. Saan mielestäni riittävästi rakentavaa palautetta.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	5	6	9	3	0	Täysin samaa mieltä	23	2,43

12. Saan esimieheltäni positiivista palautetta.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	6	6	5	4	2	Täysin samaa mieltä	23	2,57

13. Saan työtovereiltani positiivista palautetta.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	3	4	9	5	2	Täysin samaa mieltä	23	2,96

14. Työyhteisöni on kannustava.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	1	11	6	4	1	Täysin samaa mieltä	23	2,7

15. Työmotivaationi on hyvä.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	2	10	6	5	Täysin samaa mieltä	23	3,61

16. Koen, että mielipiteitäni kuunnellaan (parannusehdotukset, huolet, yms.).

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	7	7	4	3	Täysin samaa mieltä	23	2,96

17. Esimieheni on helposti lähestyttävä.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	1	6	2	6	8	Täysin samaa mieltä	23	3,61

18. Sovituista asioista pidetään kiinni.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	3	6	7	5	Täysin samaa mieltä	23	3,43

19. Saan aina tarvitsemani tiedon ajoissa (yrityksen sisällä).

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	10	8	3	0	Täysin samaa mieltä	23	2,52

20. Päätökset perustellaan johdonmukaisesti.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	5	10	3	3	Täysin samaa mieltä	23	3

21. Olen halukas oppimaan uutta ja kehittymään työssäni.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	0	1	1	11	10	Täysin samaa mieltä	23	4,3

22. Työnantajani on kiinnostunut osaamisestani ja sen kehittämisestä.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	3	12	3	3	Täysin samaa mieltä	23	3,09

23. Työnantajani on luonut edellytykset osaamiseni kehittämiseksi.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	2	6	10	3	2	Täysin samaa mieltä	23	2,87

24. Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	5	5	8	2	3	Täysin samaa mieltä	23	2,7

25. Henkilöstön kehittymistä mitataan selkeillä mittareilla.

Vastaajien määrä: 23

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	4	9	8	2	0	Täysin samaa mieltä	23	2,35

26. Henkilöstön osaamista ja sen kehittymistä seurataan systemaattisesti.

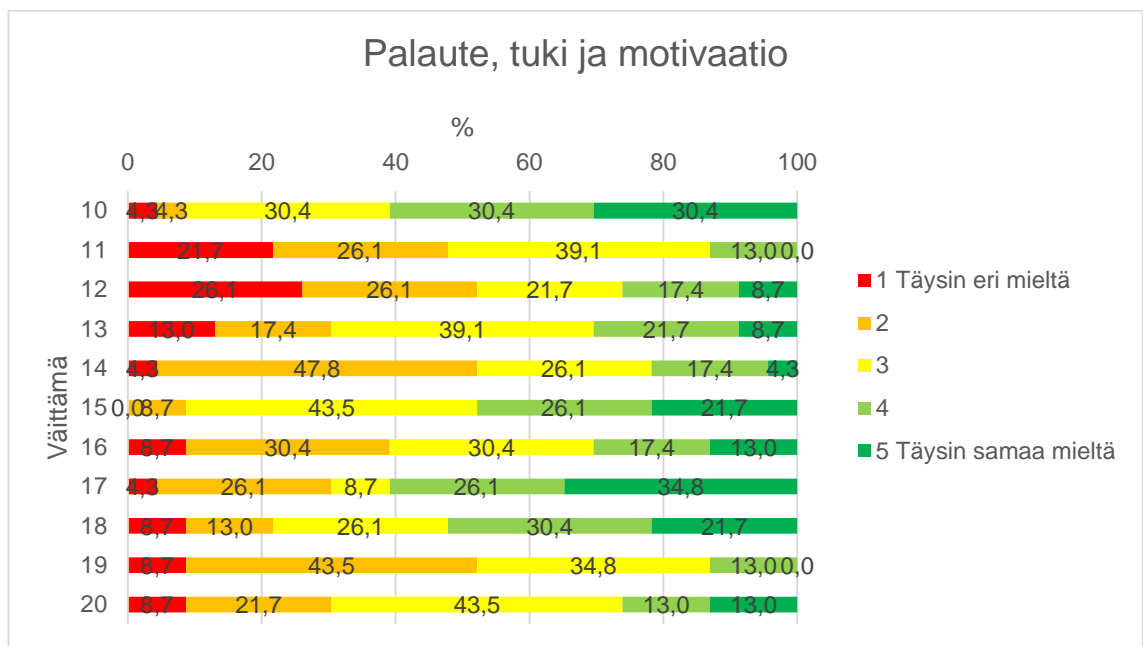
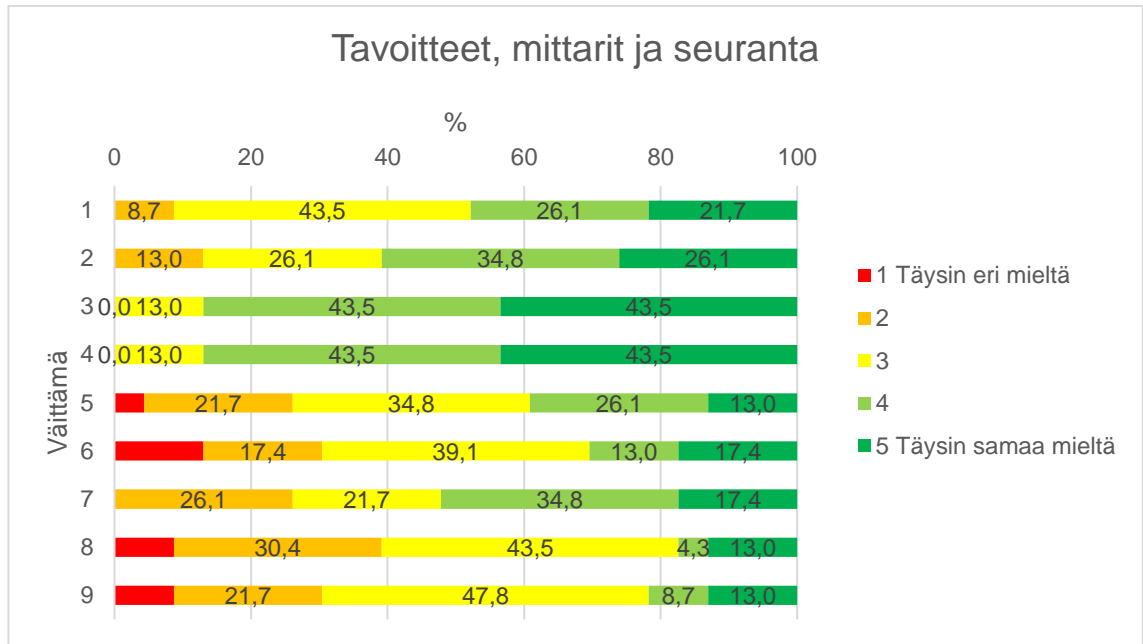
Vastaajien määrä: 23

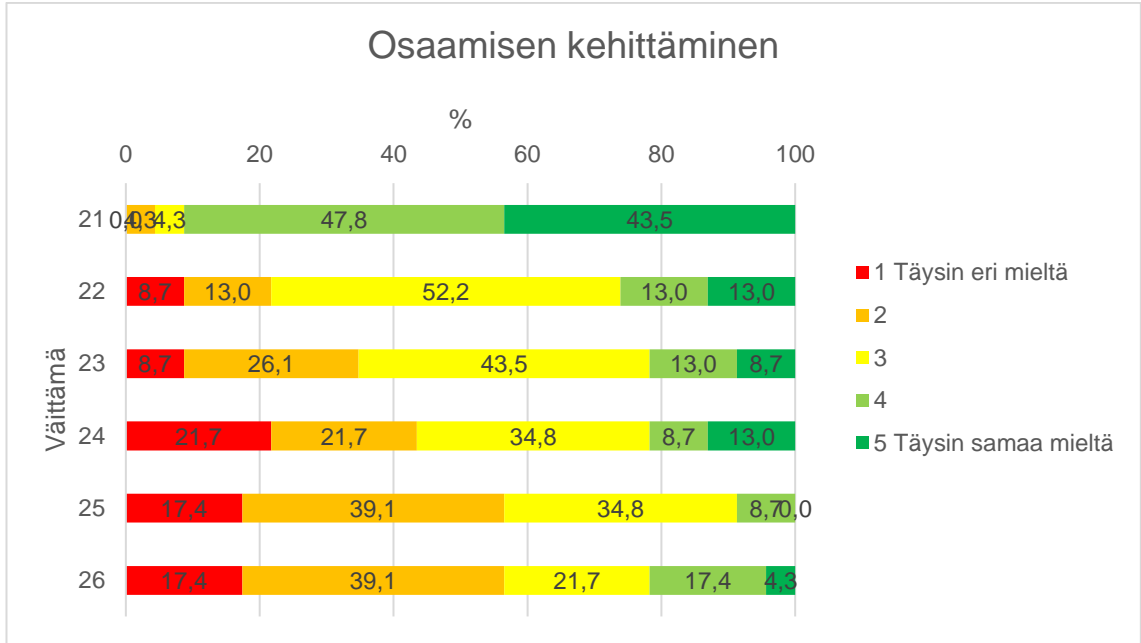
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
Täysin eri mieltä	4	9	5	4	1	Täysin samaa mieltä	23	2,52

27. Onko sinulla kehitysehdotuksia tai muita ajatuksia henkilöstöjohtamiseen liittyen?

Vastaajien määrä: 5

- Kehityskeskustelut johdon kanssa olisi hyvä alku :)
- Selkeät työnkuvat ja vastualueet jokaiselle, sekä enemmän keskustelua johdon kanssa.
- noup
- Kehitys ja palaute keskusteluja enemmän. Aktiivisempaa kanssa käymistä työn johdon ja työntekijän välillä töistä, töiden onnistumisista ja töiden kehittämistä. Kattavammat palautteet tehdyistä töistä, myös positiiviset palautteet ovat suotavia!!
- Keskustelu koko firman kanssa, ei hyvä porukassa. Hemmo voisi keskustella mikä on menossa henkilökököstä. ehkä tehokmpaa





Haastattelukysymykset

1. Millä mittareilla työn tavoitteita mitataan osastoittain tai henkilökohtaisesti?

2. Miten ja millä perusteilla annat henkilöstölle palautetta? Miten ja millä perusteilla saat itse palautetta?

3. Kuinka säännöllisesti annat palautetta ja saat sitä?

4. Laatu politiikan mukaan henkilöstöä kehitetään koko ajan. Mitä keinoja henkilöstön kehittämisessä käytetään? Harkitaanko joidenkin uusien keinojen käyttöönottoa?

5. Miten henkilöstön kehittämistä seurataan? Mitä mittareita siinä käytetään?

6. Laatu- ja henkilöstöpolitiikassa mainitaan, että osaava, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on toiminnan kulmakivi. Miten henkilöstön osaamista, motivaatiota ja sitoutumista ylläpidetään, kehitetään ja seurataan?

7. Kyselyssä tuli ilmi, että ainakin osa henkilöstöstä kaipaa parempaa ja säännöllisempää kontaktia johdon kanssa. Miten tätä voitaisiin kehittää?

8. Onko sinulla muuta aiheeseen liittyvää asiaa?
