



Henkilöstöjohtaminen ja työn imu Delicatessen-ravintoloissa

Minna Aalto-Setälä

Huhtikuu 2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstöjohtaminen ja työn imu Delicatessen-ravintoloissa

Minna Aalto-Setälä
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan
koulutus
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2019

Minna Aalto-Setälä

Henkilöstöjohtaminen ja työn imu Delicatessen-ravintoloissa

Vuosi

Huhtikuu 2019

Sivumäärä 55

Tämä opinnäytetyö käsitteli henkilöstöjohtamista ja työn imua toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyöllä oli kolme tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkemykset henkilöstöjohtamisesta ja työtoiminnan mielekkyydestä. Toisena tavoitteena oli osoittaa henkilöstöjohtamisen vaikutus työn imun muodostumisen osatekijänä. Kolmantena tavoitteena oli nostaa esiin kehityskohteita ja antaa toimeksiantajayritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyö rakentui tietopohjaan, missä tarkasteltiin henkilöstöjohtamista, sen tärkeimpiä tehtäviä sekä työn imua, varsinaiseen tutkimusosioon, mikä koostui haastatteluista ja henkilöstökyselystä sekä lopuksi tutkimuksesta saatujen tulosten esittelyyn ja kehitysehdotuksiin. Tärkeimmiksi lähteiksi muodostuivat henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus sekä työn voimavarojen ja työn ominaispiirteiden mallit, mitkä yhdessä muodostivat empiirisen tutkimuksen tietoperustan.

Opinnäytetyössä tehtiin henkilöstöjohtamista koskevat teemahaastattelut ylimmälle johdolle, keskijohdolle ja esimiehille. Tämä lisäksi koko henkilöstölle tehtiin sähköinen kysely, missä henkilöstöjohtamisen lisäksi vastattiin kysymyksiin työtehtävistä, työn järjestelyistä, sosiaalisista suhteista sekä organisatorisista tekijöistä yrityksessä. Näistä elementeistä syntyi työn imu. Teemahaastatteluista ja henkilöstökyselystä muodostui kehitysehdotusten runko.

Teemahaastattelut vahvistivat yrityksen kehityskohteiden kuuluvan henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään. Henkilöstökyselyn tulokset vahvistivat haastattelujen tuloksia ja osoittivat henkilöstöjohtamisen vaikutuksen työn imuun. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat perehdyttäminen, esimiesten vastualueiden määrittäminen, työn järjestelyt työn kuormittavuuden vähentämiseksi, kehityskeskustelut sekä palautteen antaminen. Tutkimustuloksista selvisi, että yrityksessä oli kehityskohteiden lisäksi paljon positiivisia asioita. Työtehtävät olivat monipuolisia, työyhteisöissä oli hyvä yhteishenki ja organisaation ilmapiiri koettiin motivoivana.

Kehittämisehdotuksina olivat yrityksen yhteisen ja yksikkökohtaisten perehdytysuunnitelmien laatiminen, esimiehille yksikkökohtaiset budjetit tuloksen ja suunnittelun apuvälineiksi, työn järjestelyjen suunnittelu työn kuormituksen vähentämiseksi, suunnitelmalliset ja tavoitteelliset kehityskeskustelut sekä positiivisen palautteen antaminen. Toimeksiantajayrityksessä on käynnissä muutoksia, jotka tulevat todennäköisesti vaikuttamaan myönteisesti tässä työssä mainittuihin kehityskohteisiin. Kehitysehdotusten toteutuminen vaatii yrityksen omistajilta luottamusta keskijohdon osaamiseen hoitaa tehtävänsä.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, työn imu, työn voimavarat

Minna Aalto-Setälä

Human Resource Management and Work Engagement in Delicatessen Restaurants

Year Huhtikuu 2019

Pages 55

This thesis covers human resource management and work engagement in the commissioner company. This thesis incorporates three purposes. The first purpose was to explore the employees' insights into human resource management and its impacts on work engagement. The second purpose was to show that human resource management is an element when evaluating work engagement. The third purpose was to point out development areas and to make concrete development suggestions.

The theoretical section of this thesis is about human resource management, its important functions and work engagement. The actual research section included interviews and a questionnaire for the personnel. In the end, the results and development suggestions are given. The most important sources cover literature regarding human resource management and the two models for work engagement and work features. The literature review and the models form the basis for the empirical research.

Theme interviews regarding human resource management were made with higher management and supervisors. In addition, a questionnaire was conducted for employees, in which they gave their opinions about human resource management. They evaluated also work tasks, organising work, social connections and organisational issues in the company. Work engagement was built on those elements. The interviews and the questionnaire resulted in improvement suggestions.

The interviews verified that the improvement areas were in human resource management. The results of the questionnaire indicated the impact of human resource management in work engagement. The most significant improvement areas were introduction, defining responsibility areas for supervisors, reorganising the daily work load to diminish stress, performance appraisal discussions and the purpose of feedback. The results also showed that there were many positive issues in the company. Work tasks were found versatile, the team spirit was good in work communities and the atmosphere in the organisation was motivating.

Improvement suggestions concerned drawing up an introduction plan for both common issues and different units, organising the daily work load, planning efficiently and targeting performance appraisal discussions and the purpose of feedback. The commissioner company is facing positive changes and making improvements to these subjects and this is considered to make a favourable impact. To actualise the plan, the management should have faith in the competence of the middle management.

Keywords: human resource management, work engagement, work assets

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristönä ravintola-ala.....	7
3	Henkilöstöjohtaminen ja työn imu	9
3.1	Hyvän henkilöstöjohtamisen tunnusmerkkejä	9
3.2	Henkilöstöjohtamisen tehtävät.....	11
3.2.1	Rekrytointi	12
3.2.2	Perehdyttäminen.....	13
3.2.3	Koulutustarpeen arviointi.....	13
3.2.4	Kehityskeskustelut	14
3.2.5	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	15
3.3	Työn imu.....	15
4	Aineiston hankintamenetelmät	21
4.1	Haastattelut	21
4.2	Kyselylomake	23
5	Haastattelujen ja kyselylomakkeen tulokset	25
5.1	Haastattelujen tulokset.....	25
5.1.1	Johtaminen.....	25
5.1.2	Tavoitteiden asettaminen	26
5.1.3	Perehdyttäminen	27
5.1.4	Palaute	28
5.1.5	Palkitsemiset.....	29
5.1.6	Työn kuormittavuus.....	29
5.2	Kyselylomakkeen tulokset	30
6	Kehitysehdotukset.....	36
6.1	Henkilöstöjohtaminen.....	36
6.2	Työtehtävää koskevat voimavarat	39
6.3	Työn järjestelyä koskevat voimavarat	39
6.4	Työn sosiaaliset voimavarat.....	41
6.5	Organisatoriset työn voimavarat	41
7	Pohdinta.....	43
	Lähteet	46
	Liitteet.....	50

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on henkilöstöjohtaminen ja sen vaikutukset työn imuun. Aihe liittyy kiinteästi omaan ammattialaan, sillä kirjoittaja on työskennellyt yli 30 vuotta ravintola-alalla koulutus-, esimies- ja tarjoilutehtävissä ja toimeksiantajayritys on yksi hänen työnantajistaan. Henkilöstöjohtaminen valikoitui toimeksiantajayritykselle ehdotetuista aiheista. Yritys on kasvanut voimakkaasti viime vuosien aikana ja kasvun myötä henkilöstöjohtaminen koettiin hyödylliseksi tutkimus- ja kehittämiskohteeksi. Opinnäytetyön tavoite on selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkemykset henkilöstöjohtamisesta ja sen vaikutuksesta työtoiminnan mielekkyyteen, nostaa esiin kehityskohteita sekä tehdä kehitysehdotuksia. Tarkoitus on osoittaa henkilöstöjohtamisen vaikutus työn imun muodostumisen osatekijänä. Opinnäytetyöstä toivotaan olevan konkreettista hyötyä toimeksiantajayritykselle.

Henkilöstöjohtaminen on varsin laaja aihe, joten siitä on rajattu pois henkilöstöhallinnon tehtävät. Opinnäytetyössä painottuvat henkilöstöjohtamisen tärkeimmät tehtävät: rekrytointi, perehdytys, koulutus, kehityskeskustelut sekä palkitsemis- ja kannustejärjestelmät. Työn imua painotetaan tekijänä, minkä vaikutukset näkyvät paitsi henkilöstön sitoutumisessa yritykseen, myös tuottavuudessa ja asiakastyytyväisyydessä. Työn imusta (Work engagement) on tehty kansainvälisellä tasolla useita tutkimuksia ja aihe on ollut esillä myös mediassa. Esimerkiksi Helsingin Sanomissa (Hallamaa, 2019 ja Riikonen, 2019) on uutisoitu työn imusta tämän vuoden maaliskuussa jo kahdesti. Työn imu ei ole uusi käsite, sillä sitä on tutkittu jo vuodesta 1990, kun William Kahn, yhdysvaltalainen organisaatiotoiminnan professori, kirjoitti aiheesta ”Personal engagement”. Varsinainen tutkimustyö alkoi 2000-luvun alussa. Suomalaisista aiheeseen perehtyneistä mainittakoon Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen, jonka materiaalia on myös tässä opinnäytetyössä käytetty.

Opinnäytetyössä tehdään neljä haastattelua, mitkä kohdistuvat ylimpään johtoon sekä keski-johtoon ja yksikön päälliköihin. Tämän lisäksi koko henkilöstölle tehdään sähköinen kysely. Tuloksissa selviää henkilöstön näkemys henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi vastataan kysymyksiin työtehtävistä, työn järjestelyistä, sosiaalisista suhteista sekä organisatorisista asioista yrityksessä. Näistä tekijöistä syntyy työn imu. Tuloksissa osoitetaan, että henkilöstöjohtamisella on vaikutus työn imuun. Opinnäytetyö rakentuu tietopohjaan, missä tarkastellaan henkilöstöjohtamista, sen tärkeimpiä tehtäviä sekä työn imua, varsinaiseen tutkimusosioon, mikä koostuu haastatteluista ja henkilöstökyselyistä sekä lopuksi tutkimuksesta saatujen tulosten esittelyyn sekä kehitysehdotuksiin. Tärkeimmiksi lähteiksi muodostuvat henkilöstöjohtamista koskeva kirjallisuus sekä työn voimavarojen ja työn ominaispiirteiden mallit, joiden perusteella tutkimus tehdään.

2 Toimintaympäristönä ravintola-ala

Ravintola-ala työllistää 140 000 työntekijää. Alan työllisyys on kasvanut 43 %: ia vuosina 1995-2016, ja alalle valmistuneet työllistyvät hyvin. (MaRa ry 2018.) Monille ravintola-alan työpaikka saattaa olla vain välivaihe. Alalla työpäivät voivat venyä pitkiksi ja työ on usein sekä henkisesti että fyysisesti kuormittavaa. Sesonkiaikoina joudutaan usein venymään ja tekemään pitkiä päiviä, kun taas sesongin ulkopuolella pitää asennoitua siihen, että töitä ei ole niin paljon. Jotkut kokevat ravintola-alan heti omaksi, tai sitten siitä on vuosien kuluessa tullut pysyvä ammatinvalinta. Ravintola-alalla asiakaspalvelu on avainasemassa ja ihmisläheinen työ vie mukanaan. Työtä tehdään yleensä ryhmissä ja vaikka jokaisella ryhmässä on oma tehtävänsä, on kunkin työpanos kuitenkin tärkeä kokonaisuuden onnistumiselle. Ravintola-alalle valikoituu usein samanhenkisiä ihmisiä, joten sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys työssä viihtymiseen.

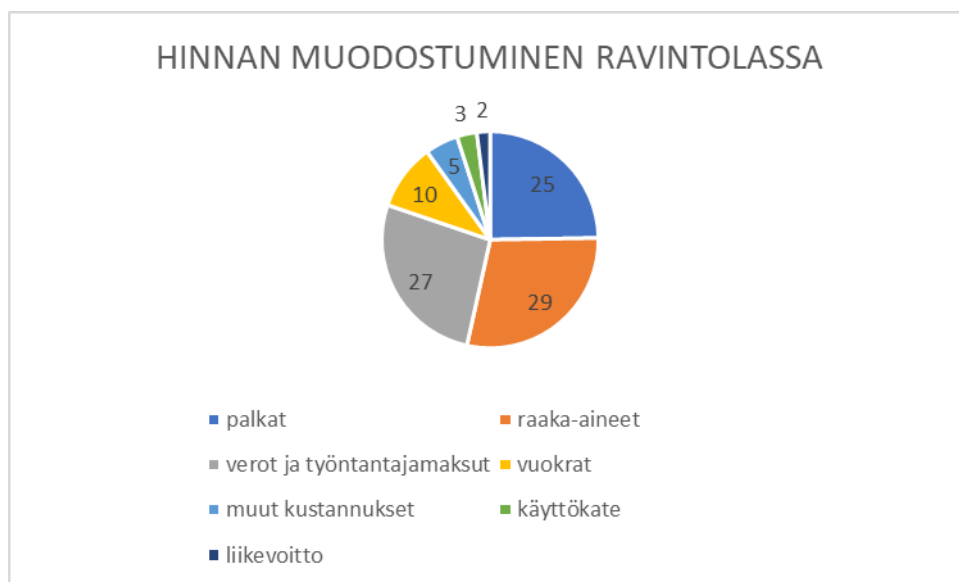
Ravitsemistoiminta jakautuu kolmeen eri pääkategoriaan: ravintoloihin ja vastaavaan ravitsemistoimintaan, ateriapalveluihin ja muihin ravitsemispalveluihin sekä baareihin ja kahviloihin (Tilastokeskus 2008.) Toimeksiantajajäritys sijoittuu kategorioista keskimmäiseen (kuvio 1).



Kuvio 1: Ravitsemistoiminta (Tilastokeskus 2008)

Pitopalvelu (=catering, juhlapalvelu) perustuu asiakkaan kanssa tehtyyn sopimukseen, missä ateriapalvelu järjestetään erityistä tilaisuutta varten asiakkaan määräämissä tiloissa. Henkilöstö- ja laitosruokalatoimintaan kuuluvat asiakkaan kanssa tehtyyn sopimukseen perustuvat sovittuina aikoina järjestettävät ruokailupalvelut. Luonteenomaista toiminnalle on aterioiden

myynti selkeästi määritellyille kohderyhmille, kuten työpaikkojen henkilöstölle. (Tilastokeskus 2008.) Tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa pitopalvelusta nimitystä catering, sillä se on vakiintunut termi ravintola-alalla.



Kuvio 2: Hinnan muodostuminen ravintolassa (MaRa Ry 2018)

Kuviossa 2 näkyy hinnan muodostumisen osa-alueet ravintolassa. Verotuksella on suuri merkitys. Vuonna 2010 ravintolaruoan arvonlisäveron laskeminen lisäsi ruokamyyntiä. Muiden velvoitteiden osuus on edelleen suuri. (MaRa ry 2018.) Suurimmat kulut ovat raaka-aineet (29 %) ja palkat (27 %). Näitä kahta kuluerää seurataan alalla tarkasti. Raaka-aineiden ostoilla ja henkilöstön määrän optimoimisella on huomattava vaikutus kannattavaan toimintaan. Henkilökunnan määrää tarkkaillaan seuraamalla myyntiä suhteutettuna tehtyihin työtunteihin. Ravintola-alalla jokainen työpäivä on kuitenkin erilainen ja työn kuormittavuus kasvaa silloin, kun henkilökuntamitoituksissa on menty niukimman mukaan.

Delicatessen-ravintolat on tuottanut monipuolisia ravintolapalveluita yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Toiminta painottuu vahvasti yrityspuistojen (business park) asiakasyritysten lounasruokailujen ja kokoustarjoiluiden tuottamiseen. Lounasruokailuita toteutetaan kuudessa eri toimipisteessä, joista kaksi on Espoossa, kolme Helsingissä ja yksi Keravalla. Uusin lisä Delicatessenin ravintoloissa on Nuuksion kansallispuiston ravintola sekä lähiaikoina avautuva grillikioski. Tämän lisäksi Delicatessen tuottaa ikäihmisten ateriapalveluita, saaristoristeilyjen tarjoiluita sekä erittäin voimakkaassa kasvussa olevaa cateringtoimintaa yksittäisistä ruokatoimituksista aina monisatapäisten vieraiden kestityksiin. Erityisesti loppukevät aina syksyyn asti on kiireisintä sesonkia. Catering-toiminnan kasvu on kuitenkin vaikuttanut siihen, että varsinaisia suvantovaiheita ei juuri ole.

Toimeksiantajayrityksen organisaatiossa on tapahtunut muutoksia tämän vuoden alussa, kun keskijohtoon palkattiin uusi aluejohtaja vastaamaan kaikista Business Park-ravintoloista ja uudessa virassa aloitti henkilöstöpäällikkö. Opinnäytetyöhön liittyvä henkilöstökysely ja aluejohtajan haastattelu kuvaavat tilannetta vuonna 2018, jolloin edellinen aluejohtaja oli vastuussa kolmesta ravintolasta. Näissä valmistetaan päivittäin noin 900 asiakkaalle lounasta ja toimintoihin kuuluvat myös kokoustarjoilut. Tämän lisäksi ravintoloista lähtee cateringtilauksia ulkopuolisille asiakkaille. Vastuu kolmesta muusta ravintolasta oli jaettu toimitusjohtajalle ja yhdelle osakkaista. Ateriapalveluista, saaristoristeilyiden tarjoiluista ja cateringtoiminnoista vastasi kaksi osakasta ja myynnistä sekä myyntipalvelusta yksi.

Delicatessen organisaationa on hyvin mielenkiintoinen, sillä se kasvaa sekä leveys-, että korkeussuunnassa. Positiivisella liiketoiminnan kehittymisellä on myös kääntöpuolensa. Rekrytoinnit, uudet yhteistyökumppanit sekä päivittäiset operatiiviseen toimintaan liittyvät tehtävät ovat vieneet aikaa henkilöstöjohtamiselta. Uuden organisaatorakenteen myötä tilanteeseen toivotaan muutosta.

3 Henkilöstöjohtaminen ja työn imu

Tämä luku sisältää tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet, henkilöstöjohtamisen sekä sen tehtävät ja työn imun. Aluksi selvitetään hyvälle henkilöstöjohtamiselle tunnusomaisia piirteitä ja sen tehtäviä, mistä nostetaan esiin rekrytointi, perehdyttäminen, koulutustarpeen arviointi, kehityskeskustelut ja palkinto- ja kannustejärjestelmät. Työn imu esitellään prosessina, kokemuksena ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Lisäksi käsitellään olosuhteita, joissa työn imua syntyy sekä työn taustalla vaikuttavia voimavaroja. Tässä luvussa tuodaan myös esille työn ominaispiirteiden malli. Malli kuvaa työn ominaispiirteiden merkitystä työntekijän psyykkisiin tiloihin ja vaikutusta henkilökohtaisiin ja työtä koskeviin tuloksiin.

3.1 Hyvän henkilöstöjohtamisen tunnusmerkkejä

Hyvä johtaminen koostuu viidestä eri kokonaisuudesta. Näitä ovat: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Näistä kokonaisuuksista muodostuu hyvän johtamisen kriteerit ja ne näkyvät arjessa monin eri tavoin. Työpaikalla toiminta on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet on asetettu yhteiseksi ja tarvittava tieto on kaikkien saatavilla. Vastuuhenkilöille johto jakaa tasapuolisesti sekä vastuuta että valtuuksia, työpaikan toiminta on eettistä ja työpaikalla koetaan, että asioista voidaan turvallisesti keskustella. Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi ja jokainen työntekijä kokee, että häntä arvostetaan työpaikalla. (Työterveyslaitos, 2014.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen painottuu avoimuudelle ja viestinnälle. Tiedon saatavuus kaikilla organisaation tasoilla, organisaation tavoitteet ja se kuinka ne on tarkoitus saavuttaa, yrityksen markkina-asema, sen olemassa olevat voimavarat, kriittiset tekijät ja kaikki muut olennaiset seikat, jotka vaikuttavat yrityksen toimintatapaan ovat asioita, jotka pitää olla jokaisen työntekijän tiedossa. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijät todella ymmärtävät oman ryhmänsä osuuden kokonaisuudessa ja se puolestaan vaikuttaa siihen, miten työntekijä kokee oman vastuunsa tehtävänsä suorittamisesta. (Meretniemi 2012, 21.)

Tietoa panttaavassa yrityksessä johtoporras vieraantuu työntekijöistä, jolloin yritykseen syntyy pieniä kuppikuntia, joissa tehdään omia päätelmiä yrityksen asioista. Tieto kuitenkin leviää suusta suuhun menetelmällä tehokkaasti, muuttaen matkalla muotoaan. Erilaiset huhut alkavat liikkua ja lopulta yrityksen ilmapiiri alkaa kääntyä johtoa vastaan. Jotta tämä voitaisiin välttää, on syytä kehittää systemaattinen tiedotusjärjestelmä, jolla varmistetaan se, että jokainen työntekijä saa tietoa tärkeistä yrityksen asioista. (Sekki & Niemi 2016.) Vastuunotto, luottamus, avoimuus ja palautteenanto ovat asioita, jotka hyvässä yrityksessä ovat kunnossa. On tutkittu, että parhaiksi arvioituissa organisaatioissa puhe on viisi kertaa enemmän positiivista kuin negatiivista, heikoimmista taas vain kolmannes on positiivista, suurimman osan ollessa valittelua ja kritiikkiä. (Talouselämä, 2016.)

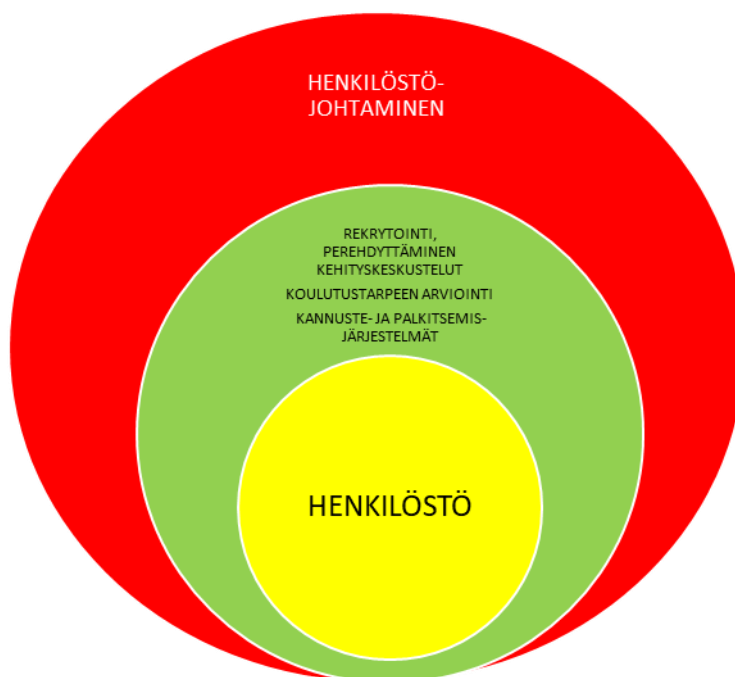
Henkilöstöjohtamisen voi sanoa olevan onnistunutta silloin, kun yhteistyö johdon, henkilöstön ja palvelujen käyttäjien kanssa on tavoitteellista ja organisaatiossa arvostetaan yhteistyötaitoja. Toimintatavat yhteisössä sovitaan yhdessä, jolloin niihin sitoutuminenkin on helpompaa. Henkilöstön erilaisuus ja monimuotoisuus nähdään voimavarana ja organisaatiossa tunnustetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilainen osaaminen. Johtaminen on tasapuolista siten, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja velvollisuudet. Johtamisessa otetaan ennakoiden huomioon työkyvyiltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistuminen. Johtaminen myös mahdollistaa työn joustavan tekemisen erilaisissa elämäntilanteissa. Johto osaa ennakoida millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jolloin myös osaamisen kehittäminen on johdettua. Tämä näkyy tehtävien ja työnjaon suhteen, niiden ollessa oppimista ja uudistumista tukevaa. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa palautetta, mikä puolestaan kehittää toimintaa. Jokainen kokee vastuukseen osaamisen kehittämisen ja jakamisen. (Työterveyslaitos, 2014.)

Nykypäivän työelämä monimutkaistuu jatkuvasti ja työntekijät kokevat eri tavoin työn kuormituksen. Ongelmaksi työn kuormitus muodostuu silloin, kun se koetaan liian suureksi. Miten hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa jaksamiseen? Yhteisen tavoitteen on oltava työyhteisössä kaikille selvä, samoin kuin sopimukset siitä, mikä suoritus on riittävä. Ammatillisen osaamisen arvioiminen ja mahdollinen lisäkoulutus on syytä kartoittaa. Työntekijän oma kokemus siitä, että hänen työtään arvostetaan, on erityisen tärkeää, samoin kuin se, että

työssä kokee onnistumisen tunteita. Hyvä tiedonkulku, positiivinen vuorovaikutus ja ystävällisyys ovat asioita, jotka luovat avoimuuden ilmapiiriä. Se, että asioista puhutaan oikeilla nimillä eikä keskitytä etsimään syyllisiä luo luottamusta. Epäkohtiin puuttuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että niihin kannattaisi jäädä kiinni. Se luo epäonnistumisen kierteen, kun taas positiivisilla ajatuksilla ja innostuneisuudella kierre kääntyy positiiviseksi. Hyvässä organisaatiossa positiivista palautetta ei säästellä, sillä tiedetään palautteen antamisen vaikuttavan suoraan työn mielekkyyden kokemiseen ja työtehon parantamiseen. Yhteiset keskustelut onnistumisista ja kehityskohteista työyhteisössä ovat tärkeitä. Jokaisen täytyy saada kokea, että heidän mielipiteitään arvostetaan. (Nyblom, 2018.)

3.2 Henkilöstöjohtamisen tehtävät

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin henkilöstöjohtamisen tehtäviä (kuvio 3), mitkä ovat rekrytointi, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, koulutustarpeen arviointi sekä kannuste- ja palkitsemisjärjestelmät.



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen tehtävät Viitalaa (2013) mukailten

3.2.1 Rekrytointi

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö on laadullisesti yrityksen tarpeisiin sopivaa. Yhtä tärkeää on se, että henkilöstön määrä on mitoitettu oikein. Henkilöstön osaamisen ja motivaation tulee myös kohdata yrityksen asettamat päämäärät. (Sekki & Niemi, 2016.) Kauhanen (2009, 16) on samoilla linjoilla todetessaan, että yrityksen perimmäisenä tavoitteena on houkutella organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitämään heidät motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin, palkitsemaan hyvistä suorituksista, kehittämään ja ylläpitämään henkilöstön työkykyä sekä tukemaan mahdollisimman pitkää työuraa.

Rekrytoinnin tavoitteena on täyttää mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti avoinna olevat työpaikat. Rekrytointi on yksi kriittisistä tekijöistä yrityksen tuloksen tekemisessä. Sillä vaikuttaa paitsi nykyhetkeen myös yrityksen tulevaisuuteen. Lähtökohtana rekrytoinnille tulee olla yksilöity hankintatarve. Se minkälaisiin toimiin työntekijää tarvitaan sekä toimen tarpeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat asioita, joihin rekrytointiprosessia aloitettaessa tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi on arvioitava työn edellyttämä tämän hetkinen ja tulevaisuudessa vaadittava osaamistarve. (Eräsalo 2011, 28.)

Henkilöstön valinnassa käytettyjä keskeisiä tietolähteitä ovat hakemusten perusteella suoritettavat arvioinnit, haastattelut, psykologiset soveltuvuustestit, kielitaitotestit, työn simuloinnit, arviointikeskustelut, luotettavuuslausunnot ja terveystarkastukset. Haastattelu on yleisin menetelmä. Haastattelemassa tulee olla asianomaisen tuleva esimies sekä hänen avuksensa valitsema henkilö. Haastatteluun kutsutaan yleensä 5-10 ehdokasta. Aikaa haastatteluihin on hyvä varata tunnista puoleentoista. Haastateltavalta on tapana pyytää suosittelijoita ja usein haastattelijat haluavat nähdä myös työ- ja koulutodistukset. Psykologiset testit on yleisesti ulkoistettu niihin erikoistuneiden yritysten tai psykologien tehtäväksi. Varsinaiset testit voidaan myös korvata itsearviointimenetelmillä. Esimerkiksi Bostonin yliopistossa kehitetty PAPI (Perception and Preference Inventory)-menetelmää käyttämällä saadaan 90 väittämäparista työkäyttäytymistä kuvaava profiili. Tällä profiililla saadaan kuvattua hakijan motivaatio ja kunnianhimo, esimiesominaisuudet, organisaatiokäyttäytyminen, työskentelytapa sekä sosiaalinen käyttäytyminen. (Kauhanen 2009, 84.) Toisaalta tällaiset pikatestit saattavat ohjata liikaa valitsijaa. Testien avulla voidaan kuitenkin muodostaa monipuolisia kokonaisuuksia, joita voidaan täydentää esimerkiksi työtehtävien simuloinnilla. Soveltuvuustit ovat käyttökelpoisempia, vaikkakin hinnakkaita. Testin monipuolisuus nostaa hintaa, mutta antaa toisaalta luotettavamman tuloksen. (Helsilä 2002, 27.)

Rekrytointi on yritykselle kallista ja aikaa vievää. Usein rekrytoinnin pitää tapahtua hyvinkin nopeasti, jolloin sille ei anneta tarpeeksi aikaa. Saattaa käydä niin, että ajan puutteessa tehdään hätiköityjä ratkaisuita. Ellei parasta osaamista juuri kyseisellä hetkellä ole saatavilla, on uskallettava myös olla rekrytoimatta. Rekrytoinnissa kannattaa käyttää hyväksi myös työntekijöiden kontakteja, suosituksia ja näkemyksiä. Lisäksi rekrytoinnissa on syytä pitää mielessä se, että yrityksen ja työntekijän arvomaailmat kohtaavat. (Sekki & Niemi 2016.)

3.2.2 Perehdyttäminen

Kun sopiva henkilö on saatu rekrytoitua yritykseen, alkaa suunnitelmallinen perehdytys. Perehdytyksen laajuus vaihtelee tehtävän ja organisaation mukaan. Pahimmillaan työntekijälle osoitetaan ainoastaan työpiste, jolloin sopeutuminen vie paljon aikaa, tietämättömydestä aiheutuu virheitä, ja työntekijän irtisanoutumisriski kasvaa. (Hyppänen 2013.)

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen yrityksen toimintatavoille on erittäin tärkeää. Jokaisen uuden työntekijän kohdalla perehdyttäminen tulee suunnitella etukäteen ja räätälöidä hänelle oma perehdytysohjelma. Työntekijän esimies suunnittelee perehdyttämisen ja seuraa sen toteutusta askel askeleelta. Ennen työntekijän aloittamista kannattaa pitää huolta siitä, että puhelin, tietokone ja kaikki tarvittavat käyttäjätunnukset ovat saatavilla. Ne sidosryhmät, jotka uuden henkilön tulee tavata, määritellään ja sovitaan tapaamiset heidän kanssaan. Perehdytysuunnitelma voidaan laatia myös kirjalliseksi lukujärjestysmuotoon. Uudelle työntekijälle valitaan yrityksen sisältä kouluttaja, jonka kanssa käydään keskustelu koulutuksen tavoitteesta. Koeaika kestää neljä kuukautta, minkä aikana esimiehen minimivelvoitteet ovat ensimmäisen viikon ajan 4 kontaktia per päivä, ensimmäisen kuukauden ajan 1 kontakti per päivä ja koeajan loppuun saakka 1 kontakti per viikko. Koeajan lopulla esimies, kouluttaja ja tarvittaessa esimiehen esimies käyvät keskustelun siitä, onko henkilö soveltuva jatkamaan tehtävässä. (Sekki & Niemi 2016.)

3.2.3 Koulutustarpeen arviointi

Koulutustarpeen arviointi voi olla henkilökohtainen, ryhmäkohtainen tai koskea tiettyä organisaation tasoa. Koulutustarpeen arvioinnin tavoitteena on löytää ne tiedot ja taidot, mitkä ovat työtehtävän kannalta oleellisia ja joita voidaan harjoituksen, opiskelun tai erilaisten kehitystehtävien avulla parantaa. Koulutustarpeen arviointi sisältää nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden koulutustarpeiden arvioinnin. Käytettyjä tekniikoita ovat havainnointit, haastattelut, säännölliset suoritusten arvioinnit ja kyselyt. Koulutustarpeet joko pystytään ennakoimaan tai saadaan selville havainnointien ja suoritusten arvioinnin kautta tai sitten koulutustarve on muodostunut seurauksena jostakin ennakoimattomasta asiasta tai ongelmasta. (Chartered Management Institute 2013, 111.)

Koulutustarpeiden määrittelyssä lähdetään liikkeelle nykytilanteen arvioinnista ja tulevaisuuden ennakoinnista. Osaamisen tasoa ja kehittämistarpeita verrataan strategiaan. Tässä vaiheessa on syytä miettiä seuraavia asioita: mitä osaamista vision toteutumisen edellyttää, mitkä kehittämisen painopisteet kehittävät vision edellyttämää osaamista sekä mitä vision edellyttämää osaamista yrityksessä jo on. Toiminnan kenttää tarkastellessa, on hyödyllistä tunnistaa myös kilpailijoiden osaaminen. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Silloin, kun lisäosaamista yritykseen saadaan esimerkiksi kokemuksen tai koulutuksen myötä, on tämä tieto myös syytä jakaa muille. Myös hyvien käytänteiden jakaminen yrityksen sisällä on kannattavaa toimintaa. Parhaimmillaan yritykseen syntyy kulttuuri, jossa kaikki oppivat toisiltaan. (Sekki & Niemi, 2016.)

3.2.4 Kehityskeskustelut

Henkilökunnan tuntojen kuunteleminen kertoo yrityksen tilasta. Säännöllisesti pidettävät kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt (useamman kerran vuodessa) ovat tärkeitä. Vielä tärkeämpää on se, että kun näissä kuulemisissa tulee esiin epäkohtia, niin johto myös ryhtyy tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin. (Sekki & Niemi, 2016.) Kehityskeskustelu on ennakkoon sovittu esimiehen ja hänen alaistensa välinen keskustelu, jossa on selkeä tavoite. Kehityskeskustelut olisi syytä pitää vähintään kerran vuodessa, 3-6 kuukauden välein tai silloin, kun on meneillään jokin muutostilanne. Kehityskeskustelussa voidaan tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jolloin työntekijä listaa asioita, joita hän sitoutuu kehittämään osaamisessaan sekä ne keinot, millä hän aikoo ne tehdä. Se miten organisaatio tukee näissä asioissa sekä se, miten kehitystä seurataan, ovat kehityssuunnitelmalle olennaisia asioita. (Viitala 2013, 187.)

Kehityskeskustelun kannalta on tärkeää, että osapuolet ovat valmistautuneet siihen hyvin. Varsinainen keskustelu etenee vuoropuheluna rauhallisessa ympäristössä yleensä valmiin suunnitelman mukaan. Kehityskeskustelun tarkoitus on keskustella työhön liittyvistä asioista, arvioida omaa suoriutumista, saada palautetta, mutta myös itse antaa sitä esimiehelle. Kehityskeskustelussa on myös mahdollista tarkastella koko työyhteisöä sekä alaisen omia toiveita ja unelmia hyvinkin henkilökohtaisella tasolla. Tämän vuoksi kehityskeskusteluun on varattava riittävästi aikaa. (Helsilä 2002, 65.)

Kehityskeskustelussa voidaan luoda katsaus henkilön kehityspolkuun yrityksessä ja päästä siitä hänen nykyiseen tehtäväänsä. Seuraavaksi kartoitetaan nykyisen työtehtävän vaatima osaaminen, kyvyt ja taidot, minkä jälkeen keskustellaan henkilökohtaisista kehittämistarpeista ja urasuunnitelmista. Kehityskeskustelun lopussa arvioidaan työn nykyiset ja tulevaisuudessa tapahtuvat tietotaitovaatimukset, minkä jälkeen tehdään johtopäätös mahdollisesta

lisäkoulutuksen tarpeesta. Samalla on syytä keskustella siitä, miten koulutus järjestetään, koska se tapahtuu ja kuka vastaa käytännön järjestelyistä. (Meretniemi 2012, 37.)

3.2.5 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät

Erilaisten palkinto- ja kannustejärjestelmien kehittämiseen tulisi panostaa. Yleisesti palkinnot ja kannusteet ovat rahallisia, mutta sitä niiden ei aina tarvitse olla. Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät kehittävät yrityksen sisällä tervettä kilpailuhenkeä. (Sekki & Niemi 2016.)

On olemassa kahdenlaisia kannustejärjestelmiä. Ne voivat perustua työuran pituuteen yrityksessä tai työtä koskeviin erilaisiin saavutuksiin. Suorituspalkkaisessa järjestelmässä on huomioitava monia eri asioita. Ensimmäiseksi on syytä kiinnittää huomio organisaatiokulttuuriin. Organisaation rakenne voi olla hierarkkinen tai pohjautua tiimien tasoille. Organisaation viestinnän avoimuus ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevan päätöksenteon kanssa ovat asioita, joita on syytä pohtia. Yrityksessä kannattaa etukäteen päättää, mitkä sen tavoitteet kannustimiin ovat. Saattaa olla, että halutaan palkita hyvistä tuloksista. Yhtä lailla voidaan kannustaa hyviin tuloksiin. Myös se miten tulokset mitataan, on syytä olla mietittynä. Jotta kannustejärjestelmä olisi kaikille tasapuolinen on tärkeää, että organisaation tasolla eri toimenkuvat on arvotettu. (Bogardus 2004, 90.)

3.3 Työn imu

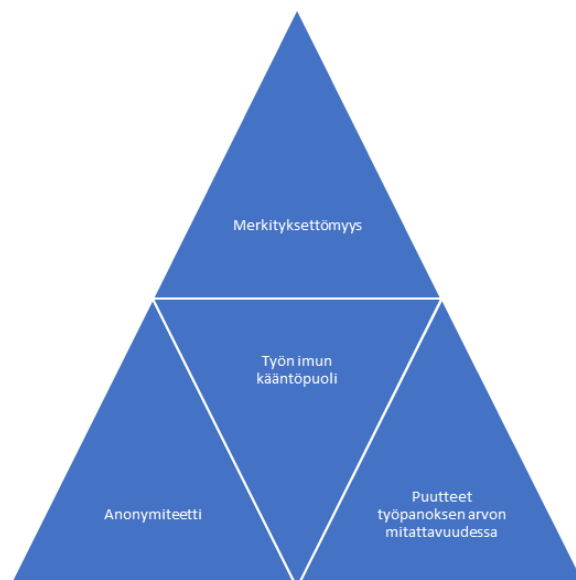
Työn imusta on tehty tutkimuksia eri ammattialoilla ja maissa. Suomessa tutkimus on kohdistunut hammaslääkäreihin (Hakanen & Koivumäki 2014), Kreikassa kebab-ravintoloiden työntekijöihin (Xanthopoulou ym. 2009) ja Espanjassa tutkimusta tehtiin hotelliravintolassa (Salanova, Agut & Peiró 2005). Työn imu on ollut aiheena myös tutkimuksissa, joissa työn imua on käsitelty hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden kannalta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen muodossa (Kanerva 2014), esimiehen roolia on tutkittu työn imun kasvattajana (Rautauoma 2017) ja työn imua ja voimaantumista on tarkasteltu työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä (Karppinen 2011).

Työn imu voidaan määritellä monella tavalla. Yksi tapa on kuvata sitä prosessina, missä älyllinen ja tunneperäinen sitoutuminen työnantajayritykseen vaikuttaa positiivisesti työn tuloksiin. Työn imu syntyy silloin, kun työntekijöille luodaan mahdollisuus tehdä yhteistyötä eri kollegoiden, johtajien ja laajemmaltikin koko organisaation sisällä. Työn imu syntyy sellaisissa olosuhteissa, joissa työntekijät kokevat todellista yhteyttä työhönsä. Se ilmenee positiivisena asennoitumisena organisaatioon ja sen arvoihin. Työn imua kokeva työntekijä on tietoinen omasta panoksestaan yrityksen tulokseen ja työskentelee parantaakseen suoritus- taan. Tietoisuutta ei voi syntyä ilman avoimuutta, joten organisaation toiminnalla on tässä suuri merkitys. (Smythe 2013, 20.)

Kokemuksena työn imu on työtoiminnan mielekkyyttä, halua ponnistella riittävällä energiata-solla, jotta työ tuottaa tuloksia. Toisaalta, työstä saatava mielihyvä ei välttämättä tule välit-tömästi. Voi olla, että on joutunut työskentelemään haastavassa tilanteessa jonkin aikaa, mutta päästyään siinä eteenpäin, tulee palkitseva tunnekokemus viiveellä. Työn imu ei siis tarkoita sitä, että töissä on aina kivaa. (Hakanen 2011, 19.)

Työn imu luo kokonaisvaltaista hyvinvointia. Töihin lähteminen on mukavaa, työtehtävät ovat mielekkäitä, ja itse työ tuottaa iloa. Todennäköisimmin työtehtävät ovat silloin kiinnostavia, riittävän haastavia sekä vaihtelevia. Kaksi kolmesta työntekijästä on tutkimusten mukaan ko-kenut vähintään viikoittain kolmea hyvinvoinnin ulottuvuutta, mitkä ovat tarmokkuus, omis-tautuminen ja uppoutuminen. Työn imua voi kokea alasta ja tehtävistä riippumatta. (Mäkelä 2018.)

Työn imu käsitteenä saattaa olla hankala ymmärtää. Yksi tapa selkiyttää sitä, on tarkastella asian kääntöpuolta. Työn imun kääntöpuoli (kuvio 4) koostuu kolmesta tekijästä. Anonymi-teetti on työntekijän kokemusta vähäpätöisyydestä, mitättömyydestä ja kasvottomuudesta. Toinen elementti on merkityksettömyys, jota voidaan myös kuvata tarkoituksettomuudeksi ja päämäärättömyydeksi. Kolmas osatekijä kuvaa työpanoksen arvostusta ja puutetta sen mitat-tavuudessa. (Lencioni 2015, 221-222.) Työn imun kääntöpuolena ei kuitenkaan ole absoluuttinen työuupumus tai varsinainen kyllästyminen (Uusitalo-Malmivaara 2014).



Kuvio 4: Työn imun kääntöpuoli (Lencioni 2015, 222)

Työn imua syntyy silloin, kun työntekijöille on annettu tila ja lupa tehdä ja osallistua, työskennellä yhdessä erilaisten sidosryhmien kanssa ja luoda hyödyllisiä kontakteja ja jopa

ystävyyssuhteita. Organisaatiossa panostetaan työntekijöiden tukemiseen sekä heidän kehittämiseensä. Johtajuuden rooli on suuri. Päätöksentekijöiden tulisi olla taitavia motivoimaan ihmisiä. Luottamus, uskottavuus ja johdonmukainen toiminta luovat myönteisen yrityskulttuurin. Yhteinen näkemys yrityksen sisäisistä ja ulkoisista arvoista, päämääristä ja tavoitteista mahdollistavat sen, että työntekijät pystyvät sisäistämään myös oman työnsä merkityksen kokonaiskuvassa. (Smythe 2013, 23.)

Suhtautuminen työhön voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Nämä ovat työ työnä, työ urana ja työ kutsumuksena. Työ työnä-ryhmässä työ koetaan ensisijaisesti välineellisesti. Työstä saadaan toimeentulo, jolla mahdollistetaan tärkeiden asioiden hankkiminen elämään. Elämän tärkeät asiat löytyvät muualta, eikä työn sisällölle anneta juurikaan painoarvoa. Työ urana-ryhmässä panostetaan työhön jo henkilökohtaisia voimavaroja. Työn kautta nähdään mahdollisuuksia ammatilliseen edistymiseen, parempaan sosiaaliseen asemaan, parempiin vaikutusmahdollisuuksiin ja sitä kautta myös parempaan itseluottamukseen. Työ kutsumuksena-ryhmä kokee työn niin kiinteäksi osaksi elämäänsä, että työ itsessään on jo palkitsevaa. Tällainen kutsumustyö tuntuu mielekkäältä, vaikka se voikin työn vaatimuksiin nähden olla taloudellisesti heikosti korvattua. Moni pystyy yleensä sijoittamaan itsensä johonkin näistä ryhmistä, vaikka kokee kuuluvansa tavalla tai toisella jokaiseen ryhmään. (Hakanen 2011, 26-27.)

Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Ne toimivat ulkoisina motivaation lähteinä. Työn voimavarat toimivat myös sisäisinä motivaattoreina tyydyttäessään psykologisia perustarpeita. Näitä ovat itsenäisyys, yhteen liittyneisyys ja yleinen selviytyminen. Monet työn voimavarat ovat ilmaisia, suhdanteista riippumattomia ja niitä voi koska tahansa kehittää ja parantaa työyhteisössä. Työn voimavarat on esitelty tiivistetysti kuviossa 5. Työn voimavarat on jaoteltu tehtävää, työn järjestelyjä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi. (Hakanen 2011, 49-51.)



Kuvio 5: Työn voimavarat Hakasta (2011, 52-59) mukailten

Työtehtävien monipuolisuus ja kehitettävyyys ilmenevät siten, että työntekijä kokee käyttävänsä vahvuuksiaan työssä, mikä lisää uskoa omaan osaamiseen ja lisää työn imua. *Työn itsenäisyys* mahdollistaa toiminnan, mikä on innostunutta ja uudistushakuista. *Välitön palaute työsuorituksesta* voi olla esimieheltä tai työtovereilta saatua palautetta, mutta myös työntekijän itselleen antamaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. *Työtehtävän merkityksellisyys* kuvaa sitä, että työllä koetaan olevan laajempi merkitys, että sillä on vaikutusta muiden ihmisten elämään. *Asiakastyön palkitsevuus* korostuu palveluammateissa. Asiakkaalta saadulla kiitoksella on suuri vaikutus myönteisiin tunteisiin työstä. (Hakanen 2011, 52-54.)

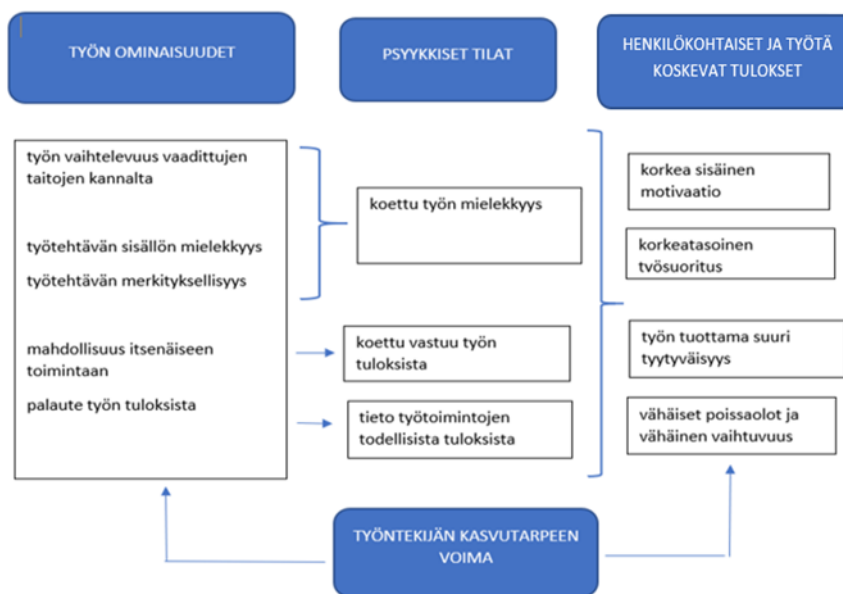
Työroolien ja tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa vaikuttavat siihen, että työntekijät voivat olla innovatiivisempia työssään, muokata työtään innostavammaksi ja ottavat enemmän vastuuta työstään ja sen kehittämisestä. *Työyhteisön ja esimiehen tuki* korostuvat erityisesti haastavimmissa työtilanteissa. Työntekijän on tärkeää kokea, että hän ei ole yksin. *Oikeudenmukaisuus* merkitsee yhtäläisiä mahdollisuuksia tulla kuulluksi ja se näkyy avoimina päätöksentekoperiaatteina ja johdonmukaisena toimintana. *Luottamus voi olla* sekä tieto- että tunnesisältöistä ja parhaimmillaan luottamus vallitsee koko työyhteisössä kaikissa sen välisissä suhteissa. *Palaute* luo tunteen työn arvostuksesta ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. (Hakanen 2011, 55-60.)

Työn organisatoriset voimavarat tarkoittavat työntekijän käsitystä siitä, minkä verran organisaatio arvostaa hänen panostustaan työlle ja välittää hänen hyvinvoinnistaan. Tässä korostuvat henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon tehtävät: *rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka, palkitseminen ja uranäkymät* yrityksen sisällä. *Psykologinen sopimus* tarkoittaa työntekijän näkökulmasta sitä, mitä hänelle on luvattu vastineeksi

työpanoksestaan. Yksi esimerkki tästä voi olla mahdollisuus vakituiseen työpaikkaan. *Työpaikan myönteinen ilmapiiri* vaikuttaa siihen, että vaikka työ olisikin ikävää, niin töissä on niin hyvä yhteishenki, ettei työtä haluta jättää sen vuoksi. *Perhemyönteinen työkuluttuuri, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, teknologiset ratkaisut sekä yhteistyö organisaation toimijoiden välillä* ovat tärkeitä organisatoristen voimavarojen osatekijöitä. (Hakanen 2011, 61-69.)

Työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työaikoihinsa, oman roolin ja töihin liittyvien odotusten ja tavoitteiden tunteminen, sekä työpaikan myönteinen ilmapiiri, esimiehen ja työyhteisön tuki sekä työpaikan innovatiivisuus ja hyvinvointiin liittyvät käytännöt tukevat työn mielekkyyttä. (Mäkelä, 2018.) Ihmiselle on tärkeää kokea hallitsevansa työnsä, sillä se vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Jos työpaikalla on jatkuva kaaos, menettää työntekijä otteen työstä ja alkaa kokea avuttomuuden ja turvattomuuden tunteita, mikä käynnistää stressireaktion. Kun ihmisellä on työssään vahva hallinnan tunne, stressiä ei synny. Hallinnan tunne syntyy mahdollisuudesta vaikuttaa työtään koskeviin järjestelyihin. (Järvinen, 2008). Esimiesten ja päättäjien rooli korostuu työyhteisöissä. Heidän toimintansa määrittelee ne tilanteet, missä työntekijät voivat todella tuntea turvalliseksi haastaa itseään ja antaa parasta mahdollista osaamistaan. Se miten johto arvostaa tällaista paneutumista, vaikuttaa suoraan siihen, kuinka työntekijä jatkossa toimii. (Smythe 2013, 25.)

Työn ominaispiirteiden mallin kehittivät J. Richard Hackman ja Greg Oldham. He kuvaavat työtä viidestä eri ulottuvuudesta. Kuviossa 6 työn ominaispiirteet jaotellaan työn vaihtelevuuden vaadittujen taitojen kannalta, työtehtävän sisällön mielekkyyteen ja sen merkityksellisyyteen, mahdollisuudesta itsenäiseen toimintaan sekä palautteen saamiseen työn tuloksista. Nämä työn ominaispiirteet määrittelevät työntekijän psyykkistä tilaa. Mitä enemmän työssä koetaan vaihtelevuutta, kokonaisuuksia ja merkityksellisyyttä sitä parempi on työntekijän motivaatio ja työstä saatava tyydytys. Tämä puolestaan johtaa siihen, että poissaolot ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenevät. (Robbins 2016, 148-149.)



Kuvio 6: Työn ominaispiirteiden malli (Robbins 2016, 149)

Työtehtävien vaihtelevuudella tarkoitetaan työn vaatimia erityisiä taitoja ja kykyjä. Mitä enemmän työssä pääsee käyttämään omaa tietotaitoa sitä enemmän työ tuottaa tyydytystä. Autokorjaamon omistaja, joka tekee sähkötöitä, rakentaa moottoreita, tekee fyysistä työtä ja asiakaspalvelua saavuttaa korkeat pisteet työn vaihtelevuudesta. Vastaavasti kauneussalongin työntekijä, joka tekee ainoastaan suihkurusketuksia, saa työn vaihtelevuudesta matalat pisteet. *Työtehtävän mielekkyydellä* tarkoitetaan sitä, että jokaisella työtehtävällä on merkitys kokonaisuuden syntymiseen. Esimerkiksi huonekalupuseppä, joka tekee työn materiaalin valinnasta valmiiksi huonekaluksi asti, saa korkeat pisteet työn mielekkyydestä, kun taas huonekalutehtaalla pelkkiä tuolin jalkoja valmistavan työntekijän pisteet ovat matalat. *Työtehtävän merkityksellisyys* tarkoittaa sitä, että työllä on merkitystä myös muille ihmisille. Esimerkiksi sairaanhoitajan työllä on suuri merkityksellisyys, kun taas sairaalan käytävän pesijän työn merkityksellisyys muille on vähäinen. *Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan* kuvaa työntekijän vapautta vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja aikatauluttamiseen. Myyntipäällikkö, joka suunnittelee oman aikataulunsa ja räätälöi jokaisen myyntitapahtuman asiakkaalle itsenäisesti, vaikuttaa vahvasti omaan työhönsä. Puhelinmyyjä taas toimii tietyn ohjeistuksen mukaan, joten hänen vaikutusmahdollisuutensa ovat vähäiset. Työtehtävien vaihtelevuus, sisällön mielekkyys ja merkityksellisyys muodostavat työn mielekkyyden. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan vaikuttaa koettuun vastuuseen työtoimintojen tuloksesta ja *palautte työn tuloksista* kertoo työtoimintojen todellisesta tuloksesta. (Robbins & Judge 2016, 283.)

Näistä ulottuvuuksista on tehty yksinkertainen ennuste (kuvio 7), jota kutsutaan motivaatiopotentialiksi (MPS= Motivating Potential Score). Motivaatiopotentiali syntyy työn monipuolisuuden, merkityksellisyyden ja mielekkyyden keskiarvosta kerrottuna työn itsenäisyydellä ja palautteella työn tuloksista. Korkea motivaatiopotentiali vaikuttaa motivaation, työsuorituksen ja työstä saatavan tyydytyksen määrään, mikä puolestaan vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Robbins & Judge 2016, 285.)

$$\text{Motivaatiopotentiali} = \frac{\text{Työn monipuolisuus} + \text{Työn merkityksellisyys} + \text{Työn mielekkyys}}{3} \times \text{Työn itsenäisyys} \times \text{Palaute}$$

Kuvio 7: Motivaatiopotentiali (Robbins & Judge 2016, 285)

4 Aineiston hankintamenetelmät

Aineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin. Tässä opinnäytetyössä aineisto hankittiin kyselyillä, mitkä toteutettiin yksilöhaastatteluilla sekä kyselylomakkeella. Neljän yksilöhaastattelun tavoitteena oli saada tietoa yrityksen henkilöstöjohtamisesta. Haastattelut kohdistuivat yrityksen johtoon, keskijohtoon sekä yksiköiden esimiehiin. Kyselytutkimus tehtiin koko henkilöstölle ja siinä kartoitettiin vastaajien näkemykset henkilöstöjohtamisen lisäksi myös työn voimavaroista.

4.1 Haastattelut

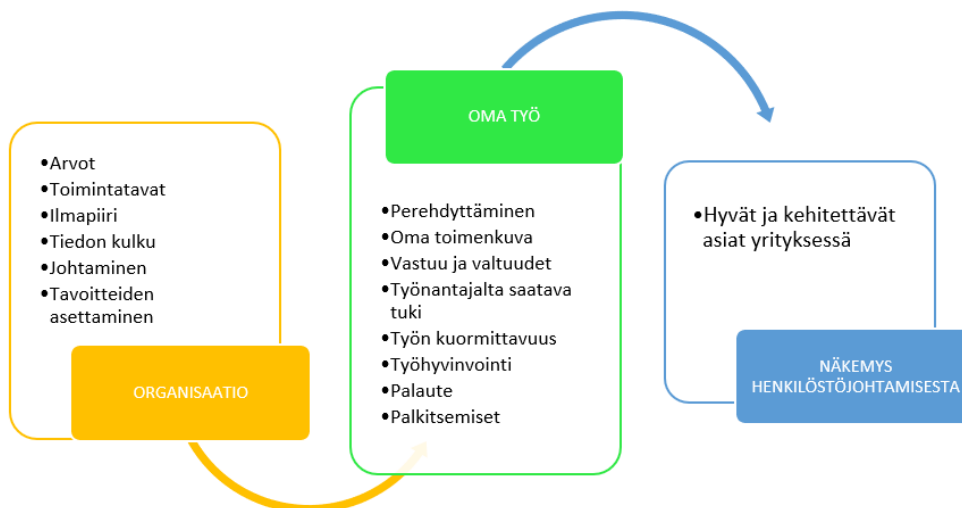
Haastattelua kuvataan vuorovaikutukseksi, jota yhdistävät tietyt piirteet. Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan alulle panema ja ohjaama. Haastattelijalla ja haastateltavalla on kullakin omat roolinsa. Haastattelija saattaa myös joutua motivoimaan haastateltavaa tai ylläpitämään motivaatiota. Haastattelussa on aina tärkeää, että haastateltava voi luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään myös luottamuksellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 57.)

Haastattelut jaetaan eri ryhmiin sen perusteella miten muodollisia eli strukturoituja ne ovat. Haastattelut voivat olla täysin strukturoituja, jolloin sekä kysymykset että vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritellyt, tai sitten ne voivat olla täydellisen vapaita, jolloin haastattelu keskittyy tietyn aiheen ympärille. Teemahaastattelu on näiden välimuoto. Haastattelussa on ennalta määritetyt teema-alueet, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Teemahaastattelu vastaa moniin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtiin. (Hirsjärvi & Remes 2002, 194-195.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, minkälaiseksi henkilöstöjohtaminen yrityksessä koettiin. Haastatteluista haluttiin saada ylimmän johdon, keskijohdon sekä esimiesten näkemykset henkilöstöjohtamisesta. Haastattelupyynnö lähetettiin kaikille yrityksen osakkaille,

joista toimitusjohtaja lupautui haastateltavaksi. Keskijohdon haastattelu tehtiin aluejohtajan (2018) kanssa. Lisäksi haastateltiin kahden yksikön esimiestä.

Haastattelun teemat (Kuvio 8) valittiin teoreettisesta viitekehyksestä hyvän henkilöstöjohtamisen piirteitä (Työterveyslaitos (2014) mukaillen).



Kuvio 8: Haastattelurunko Työterveyslaitoksen julkaisua (2014) mukaillen

Haastattelurunko muodostui organisaation ja oman työn kuvaamisesta siten, että tulokseksi saatiin haastateltujen näkemys henkilöstöjohtamisesta. Organisaatiosta selvitettiin sen taustalla vaikuttavat arvot, mitkä vaikuttavat koko organisaation toimintaan. Lisäksi selvitettiin toimintatapoja, organisaation ilmapiiriä, tiedon kulkua, johtamista sekä tavoitteiden asettamista. Omaan työhön liittyen haastateltavat kertoivat siitä, miten heidät perehdytettiin omaan työhönsä, minkälainen heidän toimenkuvansa on vastuiden ja valtuuksien osalta sekä miten työnantajan koettiin tukevan heitä työssään. Haastatteluissa kartoitettiin myös työn kuormittavuutta, työhyvinvointia, työstä saatua palautetta sekä käytössä olevia palkitsemisjärjestelmiä.

Haastattelut tehtiin kahden kesken rauhallisessa tilassa ja äänitettiin oikeellisuuden varmistamiseksi. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia ja ne toteutettiin siten, että haastateltavat kommentoivat vapaasti haastattelijan esittämiä teemoja. Haastattelut äänitettiin oikeellisuuden varmistamiseksi. Kun kaikki haastattelut oli tehty, ne kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin ja lähetettiin haastateltaville tarkistettavaksi mahdollisia korjauksia varten.

Tämän jälkeen alkoi varsinainen aineiston käsittely. Koko haastatteluaineisto pilkottiin osiin siten, että alkuperäisilmaukset erotettiin aineistosta ja siirrettiin taulukkoon. Aineistoa käsiteltäessä käytettiin eri värejä hahmottamisen helpottamiseksi. Alkuperäisilmauksista tehtiin pelkistykset. Pelkistyksistä muodostuivat alaluokat aihealueittain. Tämän jälkeen alaluokat kohdistettiin asianmukaisesti pääteemoihin. Viimeisessä vaiheessa pääluokat yhdistettiin omiin osioihinsa. Tässä vaiheessa oli myös nähtävissä se, mitkä asiat nousivat eniten esille haastatteluissa, eli olivat painoarvoltaan suurimpia. Haastattelujen tulokset esitetään pääluokittain luvussa 5 ja teemat ovat opinnäytetyön liitteessä 1.

4.2 Kyselylomake

Kyselylomaketta käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja halutaan selvittää asenteita, mielipiteitä tai käyttäytymistä. Kysymyksissä muutetaan teoreettiset käsitteet arkikieliseksi ja mitattavaan muotoon. Asenneasteikon käyttämisellä on tarkoitus löytää eroja havaintoyksiköiden välillä. (Vilka 2007, 36, 45-46.) Tutkimusmenetelmänä käytettiin koko henkilöstölle suunnattua kyselylomaketta. Kyselylomakkeessa käytettiin luotettavien lähteiden perusteella aihealueeseen kiinteästi liittyviä käsitteitä. Mittausasteikon valinnalla haluttiin varmistaa vastausten yhdenmukainen mitattavuus. Kyselylomakkeen tuli mahdollistaa vastaajien anonymiteetti ja ainoa vaadittava taustatieto oli, työskenteleekö vastaaja yrityksessä työntekijänä vai yksikön päällikkönä. Tämä oli oleellinen tieto, sillä tarkoitus oli verrata eri henkilöstöryhmien näkemyksiä. Kaikkiin kysymyksiin vastaaminen oli pakollista, jotta jokaisen osion kysymyksiin saatiin painoarvoltaan yhdenmukaiset vastaukset. Kysymykset rakennettiin opinnäytetyön tietopohjaa hyödyntäen ja se on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 9: Henkilöstöjohtaminen (Työterveyslaitos, 2014) ja työn imun osatekijät Hakasta (2011, 52-59) ja Robbinsia (2016, 149) mukaillen

Lomake rakentui viiteen osioon siten, että ensimmäinen osio koski henkilöstöjohtamista ja osiot 2-5 rakentuivat Hakasen (2011, 52-29) työn imua ja Robbinsin (2016, 149) työn ominaispiirteitä koskevien tutkimuksien pohjalle. Asenneasteikkona käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa, jossa ääripäinä olivat väittämät täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Asteikossa arvo 3 kuvasi neutraalia suhtautumista. (Heikkilä 2014, 38.) Kyselylomake (liite 2) on opinnäytetyön liitteissä.

Henkilöstöjohtamista koskevaan osioon kerättiin kysymysten materiaali hyvän henkilöstöjohtamisen piirteistä. Kyselylomakkeessa kartoitettiin vastaajien mielipiteitä tiedonkulusta, toimintatavoista sekä siitä miten yhteiset tavoitteet ja toimintatavat on sovittu. Ilmapiiriä tutkittiin avoimuuden ja motivoivuuden osalta. Johtamisessa keskityttiin oikeudenmukaisuuteen, kaikkien mielipiteiden arvostamiseen sekä positiivisen palautteen antamiseen. Tämän lisäksi tarkastelun kohteina olivat perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, palkitsemiset sekä työhyvinvointi ja työkykyä ylläpitävä toiminta.

Työtehtäviä koskevien voimavarojen aiheet käsittelivät työn monipuolisuutta, mahdollisuutta kehittää työtehtäviä, työn itsenäisyyttä, välittömän palautteen saamista työstä, työn merkityksellisyyttä sekä asiakastyön palkitsevuutta. Työn järjestelyjä koskevissa voimavaroissa kartoitettiin vastaajan oman työroolin selkeyttä, työaikojen joustavuutta, mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työssä koettua stressiä.

Työn sosiaalisten voimavarojen osalta vastaajat antoivat näkemyksensä omasta työyhteisöstä. Kysymyksissä kartoitettiin tuen saamista, esimiehen toimintaa, oikeudenmukaisuutta, luottamusta, palautetta, arvostusta, arkista huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä sekä työtovereiden vaikutusta motivaatioon. Organisatoriset työn voimavarat käsittelivät työnantajalta saatavaa tukea, yrityksen ilmapiiriä, rekrytointi- ja perehdytyskäytäntöjä, kehityskeskusteluja, palkkaa, palkitsemisia sekä mahdollisuuksia edetä työssä. Lopuksi vastaajat kertoivat, suosittelisivatko he työnantajaa muillekin.

Kyselylomake tehtiin sähköiseen muotoon vastaamisen ja vastausten käsittelyn helpottamiseksi. Lomake lähetettiin kolmea eri kanavaa käyttäen: mobiilisti yhteiseen WhatsApp-ryhmään, sosiaalisen median, eli yrityksen sisäisten Facebook-sivujen kautta sekä sähköpostitse kaikille esimiehille. Esimiehiä pyydettiin tarvittaessa lähettämään kysely edelleen omille työntekijöilleen, mikäli heillä ei ollut aiemmin mainittuja kanavia käytössään. Kysely oli laaja, mutta nopea vastata, sillä vastaajien tuli valita viisiportaisesta asteikosta yksi vaihtoehto. Yksinkertainen asteikko oli myös vastaajaystävällisempi. Tulokset vietiin taulukkolaskentaohjelmaan ja kustakin aihepiiristä muodostettiin erillinen taulukko. Tulokset laskettiin aritmeettisesta keskiarvosta vastaajien välillä sekä eriteltiin esimiesten ja työntekijöiden osalta. Kyselyn lopputulokset koottiin yhdeksi taulukoksi, missä tuloksista muodostui jokaisen osion arviot, joista yhdessä syntyi yrityksessä koettu työn imu.

5 Haastattelujen ja kyselylomakkeen tulokset

Tämä luku muodostuu haastattelujen ja kyselylomakkeen tuloksista. Haastattelujen tulokset on jaoteltu eri teemoja koskeviin alalukuihin. Kyselylomakkeen tulokset esitetään aihepiireittäin ja lopuksi kaikista osioista muodostetaan yhteenveto.

5.1 Haastattelujen tulokset

Kaikki haastattelut toteutettiin teemahaastattelun menetelmällä, missä haastateltavat kommentoivat vapaasti ennalta määriteltyjä teemoja (Liite 1). Ylin johto kommentoi teemoja yrityksen näkökulmasta ja aluejohtaja sekä esimiehet kertoivat oman näkemyksensä aiheista.

Haastattelujen tulosten esittelyssä keskityttiin niihin teemoihin, jotka nousivat merkittävimmiksi. Näitä olivat johtaminen, tavoitteiden asettaminen, perehdyttäminen, palautteen antaminen, palkitsemiset sekä työn kuormittavuus.

5.1.1 Johtaminen

Toimitusjohtajan mukaan viimeisten vuosien aikana liiketoiminnan kasvua on ollut paljon. Liiketoiminta on jatkuvaa aaltoliikettä, kun paikkoja tulee ja menee: yksi uusi paikka aukesi vuoden alussa, grillioskio on avautumassa, ja yksi lounasravintolakohta on ehkä tulossa. Henkilöstöjohtamisen koetaankin tulleen osittain jälkijunassa, esimerkiksi henkilöstöpäällikölle olisi ollut tarvetta jo aikaisemminkin. Tavoitteena on kuitenkin parantaa toimintaa jatkuvasti.

Johdon näkemys hyvästä henkilöstöjohtamisesta on sellainen, että osataan vaatia, annetaan vastuuta, ollaan tasapuolisia ja johdonmukaista. Omaan esimieheen pitää lisäksi pystyä luottamaan. On tärkeää, että ihmisille annetaan mahdollisuus esittää mielipiteitä. Kaikkia mielipiteitä ja ehdotuksia ei silti voi toteuttaa. Omistajien tehtävä on tehdä lopulliset päätökset.

Esimiesten haastatteluissa korostuivat tyytyväisyys työn itsenäisyyteen, mutta myös johtamisen haasteet nousivat selvästi esiin. Esimiesten mielestä johtamisjärjestelmät ja yrityksen eri vastuuhenkilöiden tehtävät olivat sekavia. Myös johtamisen oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja työnantajan luottamus alaisiin kyseenalaistettiin.

”Kun asiakkaalle kirjoittamani teksti ei miellyttänyt, siihen reagoitiin niin voimakkaasti, että lopulta vietiin mahdollisuudet omatoimisesti viestiä ja toimia asiakkaan kanssa. Kaikki kirjoittamani teksti kontrolloitiin.” (Esimies.)

”Yrityksessä tapa johtaa on poukkoilevaa, se on näkynyt johdon keskinäisessä kommunikoinnissa, heijastunut suoraan alaspäin. Omistajat luottavat vain omiin läheisiinsä, eivät kysy mitään ulkopuolisilta.” (Esimies.)

Organisaation pienyrittäjämäisessä toiminnassa koettiin olevan sekä hyvät että huonot puolensa. Yritys on kuitenkin jo kasvanut niin paljon, että ei voida enää toimia kuin pienyrityksessä. Omistajien pitäisikin pystyä delegoimaan työt itseltään pois ja oppia luottamaan siihen, että palkatut ammattilaiset osaavat asiansa.

”Pitkään on menty pienyrittäjyyspiirillä, voi sanoa suoraan asioista, ei ole menty siihen, että isoille pomoille ei voi puhua. Jos työntekijöillä on huono olo, niin sen voi sanoa.” (Esimies.)

”Se on kehittymätön yhden miehen organisaatio, missä toiminnassa on mukana muitakin osakkeenomistajia” (Esimies).

Delicatessenillä tilanne onkin tiedostettu, minkä johdosta tämän vuoden alussa on palkattu lisää tekijöitä keskijohtoon. Henkilöstöpäällikön on tarkoitus vapauttaa resursseja muiden johtoryhmän jäsenten työhön. Aluejohtaja vastaa kaikista Business Park-ravintoloista. Tavoitteena on, että yksiköiden päälliköt vastaavat vain yhdelle esimiehelle.

Esimiehet olivat tyytyväisiä uusiin organisatorisiin järjestelyihin ja toivoivat niiden parantavan toimintaa.

”Tulee väliporras. Siitä on varmasti hyötyä, kun halutaan saada pitkiä työsuhteita, annetaan mahdollisuuksia oppia uutta. Nyt oli viimeinen hetki hankkia firmalle tällaisia ihmisiä, jotka vastaavat henkilöstöasioista ja kehittämisestä.” (Esimies.)

”Nyt ne on palkanneet muutaman ammatti-ihmisen isommista kuvioista rakentamaan yritystä niin kuin sen kuuluisi rakentua” (Esimies).

Aluejohtajan mukaan johtajien on kuitenkin turha hahmotella suuria kuvioita, jos ruohonjuuritaso ei toimi. Perusasiat eivät ole vielä kunnossa, sillä yritys on kasvanut liian nopeasti. Se, että johtajia palkataan lisää, on hyvä asia, mutta johtajien alta ei voi vetää mattoa. Yrityksessä on kuitenkin myös positiivisia asioita, muun muassa se, että Delicatessen nimenä on jo laajalti tunnettu, etenkin cateringin yhteydessä.

5.1.2 Tavoitteiden asettaminen

Haastatteluista tuli esiin se, että vaikka vastualueet oli ilmaistu selvästi, ei työkaluja näiden hoitamiseen oltu tarjottu. Kenellekään haastatteluista esimiehistä ei oltu annettu taloudellisia raameja, joiden puitteissa toimia. Toimenkuvana esimiehillä oli tulosvastuu toimipaikasta, henkilökunnasta ja palvelusta. Esimiehet raportoivat lounasmyynnistä, cateringmyynnistä ja kokousmyynnistä. Käytetty tunnusluku on ollut myynti suhteutettuna tehtyihin työtunteihin. Varsinaisia toiminnanohjausjärjestelmiä ei ole ollut käytössä.

”Itse piti kerätä tietoa ja itse on laskettu katteet, keskusteltiin esimiehen kanssa, että ovatko nämä kunnossa, onko tavoitteita, todettiin, että ihan ok, mennään näillä. Pyysin lukuja, joilla johtaa ja pelata, tavoitteilla voisi motivoida ihmisiä. Sovittiin, että käydään asiat läpi, mutta palaveria ei koskaan tullut.” (Esimies.)

”Ainakaan mitään kirjallista ei ole näytetty koskaan, suusanallisesti joo, mitään tavoitteellista keskustelua esimerkiksi kuukausitason tavoitteista ei ole ollut” (Esimies).

Aluejohtaja kertoo, että yhtenäisiä raporttipohjia ei aikaisemmin ollut eikä kuukausitasolla tulostakaan seurattu toimipisteittäin. Keskityttiin tunti-, osto- ja tehoseurantaan. Pelkkä ostoseuranta ei itsessään kerro mitään, kun pitäisi seurata myyntikatetta. Henkilöstökulujen seuraaminen ilman palkkavarauksien tekemistä taas ei ole realistista. Tuloksen seuraamista vaikeutti lisäksi johdon kirjanpidolliset päätökset. Yksiköiden esimiehillä ei luonnollisestikaan ollut myöskään tietoa tulostavoitteista, mutta aluejohtajan johtamissa toimipisteissä tiedettiin toteutunut kuukauden tulos.

5.1.3 Perehdyttäminen

Toimitusjohtaja kertoi, että yrityksessä on yleinen perehdytysuunnitelma. Suunnitelmat voisivat kyllä olla myös toimipaikkakohtaisia. Esimiesten perehdytys Delicatessenillä on hänen mielestään joissain tapauksissa varmaankin riittävä, mutta siinä olisi kyllä parannettavaa. Alkuvaiheen perehdyttäminen voisi olla intensiivisempää, samoin seuranta, jolloin voitaisiin arvioida oman osaamisen taso ja arvioijia voisi olla useampi.

Delicatessenin sisäiset ja ulkoiset arvot ovat samat, eli luotettavuus, vastuullisuus, tuottavuus sekä työntekijöistä ja asiakkaista huolehtiminen. Toimitusjohtajalle yrityksen arvot olivat täysin selvät, mutta haastateltavat esimiehet eivät olleet tietoisia näistä.

” Yrityksen arvoja tai muitakaan aatteita ei kerrottu, mutta ne ovat tulleet ajan myötä esille. Olisi hyvä, että olisi kerrottu, että yrityksessä käytetään vain biohajoavia astioita. Jo-kaista asiaa ei voi kysyä, eikä ehdikään.” (Esimies.)

Perehdyttämisessä oli kaikkien haastateltujen esimiesten mukaan kehitettävää. Perehdytystä ei ollut lainkaan, tai sille oli varattu liian vähän aikaa. Työn tavoitteet jäivät myös epäselviksi.

” Kun aloitin, ei annettu tavoitteita, annettiin avaimet käteen - tossa on ravintola, pyöritä” (Esimies).

Päivittäisiin toimintoihin perehdyttämisessä oli myös selviä puutteita. Yrityksessä ei tunnutta tietävän, kuka perehdyttäisi ja miten. Yhtenäiselle perehdytyskulttuurille olisi suuri tarve. Myös se, että omistajat eivät ehdi olla toimipaikoissa vaikuttaa siihen, että he eivät tiedä päivittäisistä toiminnoista, joten he senkään puolesta eivät olisi oikeita henkilöitä perehdyttämään

”Nakataan vain hommiin” (Aluejohtaja).

Aluejohtajan mukaan esimiesten perehdytystä ei käytännössä ole. Suunnitelmallisuuden puute on ilmeinen. Perehdytykselle ei ole myöskään varattu riittävästi aikaa eikä resursseja. Esimerkiksi uuden esimiehen katsottiin saavan riittävän perehdytyksen tehtäväänsä kahden viikon aikana työskennellessään suorittavassa työssä yhdessä edellisen esimiehen kanssa. Muuta perehdytystä ei katsottu tarvittavan.

”Tässä tuli nähtyä ne asiat, mitä perehdyttämisen tulisi pitää sisällään ja mitä se ei käytännössä ollut. Toki voidaan näyttää talo ja tila, mutta esimerkiksi teknisiin laitteisiin ei oltu suunniteltu lainkaan opastusta. Muutama henkilö ilmaisi halunsa perehdyttämiseen, mutta heille oli sanottu, ettei tarvittu, syytä siihen en tiedä. Perehdytys ei ole opettamista, se on kertaamista, yksinkertaisia asioita.” (Esimies.)

Perehdyttämiseen tulisi kiinnittää myös senkin vuoksi erityistä huomiota, ettei uudelle työntekijälle tulisi virheellistä tietoa. Tiedottamisessa koettiin olevan puutteita, minkä johdosta työntekijät tekivät omia päätelmiään yrityksen asioista.

”Omituiset, perättömät huhut kiertävät yrityksessä.” (Esimies.)

Perusteellinen ja yhdenmukainen perehdyttäminen sekä johdonmukainen tiedottaminen vähentäisivät tarpeettomien huhujen syntymistä.

5.1.4 Palaute

Toimitusjohtaja kertoi, että yrityksessä annetaan kiitosta, mutta kiitosta voisi jakaa enemmänkin. Delicatessenillä pyritään antamaan kiitosta esimerkiksi silloin, kun saadaan hyvä palaute asiakkaalta. Silloin se jaetaan tekijöille ja pyydetään yksikön päälliköitä myös jakamaan kiitosta eteenpäin.

Aluejohtajan mukaan positiivisen palautteen antaminen ei tunnu oikein luonnistuvan yrityksessä. Myöskään esimiehille ei rohkaistu antamaan positiivista palautetta. Todettiin, että jos ei homma toimi, niin annetaan kirjallinen varoitus ja toista päällikköä tilalle vaan. Esimiehet kokivatkin saaneensa liian vähän palautetta. Palautteen antamisen käytännössä oli puutteita. Sovituista palavereista, joissa tulosta piti käsitellä, ei pidetty kiinni. Se, miten palautetta annettiin, aiheutti ihmetystä.

”Rakentava palaute? Ei ole ollut kehittävää eikä rakentavaa. Töksähtelevää toteamista, että tää on väärin selvitä se, kun siinä on virhe, niin soita kirjanpitäjälle, jolta ei myöskään saanut vastauksia.” (Esimies.)

”Motivointi, kauniita sähköposteja myyntipalvelun päälliköltä, mitä voidaan ehkä pitää sananhelinä, ellei toisin todisteta. Minua ei ole koko työssäoloajanani edes kutsuttu johtoryhmän tai omistajien kanssa saman pöydän ääreen keskustelemaan eikä vaihtamaan kuulumisia, en voi antaa minkäänlaista arviota heistä, sillä he eivät ole koskaan edes kysyneet mieltään.” (Esimies.)

Motivoinnista löytyisi myös parannettavaa. Esimiehet toimivat itsenäisesti, mutta kokivat, ettei heidän työpanostaan tai mielipiteitään arvosteta. Haastatellut esimiehet totesivat, että heitä ei ole motivoitu, kannustettu tai tuettu millään lailla.

Toimitusjohtaja kertoi, että yrityksessä kerätään palautetta myös henkilöstöltä. Kerran vuodessa Delicatessenillä on laajempi henkilöstökysely ja kesäaikana on tehty suppeampia fiilismittareita. Aikaisemmin myös kesän kysely oli laajempi, mutta siihen saatiin niin vähän vastauksia, että päädyttiin fiilismittareihin. Pohdinnassa onkin, kannattaako laajempi kysely toteuttaa kaksi kertaa vai kerran vuodessa. Ongelma on kaksipiippuinen, sillä osan mielestä kerran vuodessa on liikaa. Ihmiset vastaavat yleensä heikosti kyselyihin

5.1.5 Palkitsemiset

Toimitusjohtaja kertoi, että yrityksessä on erilaisia kannustejärjestelmiä. Koko yritystä palkitaan, kun yritys on tehnyt hyvää tulosta, lisäksi muutamilla avainhenkilöillä on henkilökohtaisia kannusteita. Haastatellut esimiehet eivät olleet kuitenkaan tyytyväisiä palkitsemisen perusteisiin.

”Kasvatettiin liiketoimintaa nopeassa ajassa, tehtiin isoja sopimuksia. Kiitos tuntui menneen ihan jonnekin muualle. Kiitoksen sana olisi ollut kauhean kiva kuulla. Siitä puhuttiin ja että voitaisiin palkita erikseen tai viedään syömään koko jengi, mutta ei siitä sitten mitään tullut. Tuntuu tylsältä, että ääneen sanotaan, että palkitaan, mutta ei palkita sittenkään.” (Esimies.)

”Koko henkilöstö palkitaan hyvästä tuloksesta, yli vuoden olleet saivat tietyn summan, ne ketkä olivat olleet alle puoli vuotta, saivat vähemmän. Sitä ei kuitenkaan suhteutettu siinä ajassa saavutettuihin tuloksiin, eli aika ei voi olla palkitsemisen peruste vaan tulokset.” (Esimies.)

Kannustimet voisivat olla esimerkiksi vuosi- ja toimipaikkakohtaisia. Kaikkia yrityksessä ei voi panna samalle viivalle, sillä toiminnot yksiköissä ovat hyvin erilaisia. Yksikkökohtaiset tavoitteet palvelisivat paremmin.

5.1.6 Työn kuormittavuus

Toimitusjohtaja kertoi, että esimiesten jaksamista tuetaan seuraamalla toteutuneita työtunteja ja ylitunneista annetaan vastaavasti lomaa. Palavereissa ja kehityskeskusteluissa esimiesten kanssa pyritään selvittämään, miten päivittäisiä ja viikoittaisia työtehtäviä voidaan jakaa oman työajan vapauttamiseksi varsinaiseen esimiestyöhön.

Aluejohtajan mukaan esimiesten työmäärä ja sitä myöten jaksaminen työssä on kyseenalaista, kun aikaa esimiestyöhön ei varsinaisella työajalla ole. Hänen mukaansa yksikön esimiehet työskentelevätkin jaksamisensa ääri rajoilla koko ajan.

Delicatessenillä on paljon kehittämisajatuksia ja isot sesongit, jotka pitkälti pystytään hoitamaan omalla henkilökunnalla. Tämä on toisaalta hyvä asia, toisaalta se kuormittaa henkilöstöä. Suuri osa cateringtilaisuuksista ajoittuu viikonloppuihin, jolloin oma henkilökunta joutuu venymään ja työpäivistä ja -viikoista tulee pitkiä.

Sillä, lähteekö toimipisteestä cateringkeikkoja, on suuri vaikutus jaksamiseen. Jos viikonloppukeikkoja ei ole, hoidetaan talon sisäiset keikat omalla henkilökunnalla tarpeen vaatiessa. Siitä huolimatta esimiehille tulee ylityötunteja joka päivä, vähintään tunti, yleensä kaksi tai kolme, viikossa 7-8 tuntia. Viikonloppuvapailla on suuri merkitys, kunhan ne on vain mahdollista pitää. Sesonkiaikoina ei ole epätavallista, että esimiehen työviikko on kuusipäiväinen.

”Stressin huomaa parhaiten lomalla, kun irtautuminen työstä kestää pidempään, ajatukset jäävät pyörimään työn ympärille eikä viikon lomalla ehdi palautumaan millään” (Esimies).

Yrityksen johtoryhmän toimintatavat ovat myös aiheuttaneet stressiä.

” On tullut voimakkaasti stressiä aiheuttavia asioita, vaikka puhutaan pienestä firmasta. Työmäärään ja -aikaan nähden kohtuuttoman kova stressi, mikä ei siis johdu työstä, ei ympäristöstä eikä henkilökunnasta. Asiakkaat ovat mukavia, hyvää palautetta on tullut, mutta jokin yrityksen toimintatavoissa ei miellytä minua itseäni, syy voi toki olla jossakin muussakin.”(Esimies.)

Työn kuormittavuuden suurimmaksi ongelmaksi koettiin se, että varsinaiseen esimiestyöhön ei työpäivän aikana ole aikaa.

5.2 Kyselylomakkeen tulokset

Kyselylomakkeen tulosten analysoinnissa käytettiin kvantitatiivisia menetelmiä, joten on hyvä tarkastella myös tutkimuksen reliabiliteettia. ”Reliabiliteetti liittyy yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen ja ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteettia voidaan arvioida esim. toistomittauksilla.” (Tilastokeskus 2018.) Opinnäytetyössä käytetty mittari ja ilmiötä koskevat kysymykset mittasivat tarkasteltavaa ilmiötä niin, että mittaukset voidaan tarvittaessa toistaa.

Kyselytutkimukselle on tyypillistä, että vastausprosentti jää heikoksi (Vilka 2007, 59). Henkilöstöstä (56) kyselylomakkeeseen vastasi 18 henkilöä, eli ~32 %: ia. Jokaiseen kysymykseen tuli vastata, joten kaikissa tuloksissa vastanneita oli 18, joista esimiehiä 7 ja työntekijöitä 11. Esimiehistä kaikki vastasivat kyselyyn

Tulokset laskettiin jokaisesta kysymyksestä ja osiosta aritmeettisella keskiarvolla ja eri henkilöstöryhmien tuloksia verrattiin keskenään. Mitta-asteikko kuvasi tuloksia siten, että neutraali piste oli 3, ja tuloksia tarkasteltiin sen molemmin puolin. Alle neutraalin arvon saaneet muodostivat kehityskohteet ja neutraalin tai sen yli saaneet arvot olivat niitä asioita, joihin ei tarvittu toimenpiteitä.

Ensimmäinen osio kyselyä koski henkilöstöjohtamista työnantajayrityksessä. Tulokset on esitetty taulukoissa. Vastaajilta kysyttiin tiedon saatavuudesta, tavoitteiden asettamisesta, ilmapiiristä, palkitsemisista, työhyvinvointiin liittyvistä asioista, johtamisesta, toimintatavoista, osaamisen kehittämisestä ja perehdytyskäytännöistä.

Henkilöstöjohtamista käsittelevien vastausten (taulukko 1) keskiarvo jäi alle neutraalin (3). Osa-alueista parhaimman arvion sai ilmapiirin motivoivuus, mikä koettiin keskimäärin neutraaliksi. Myös se, että yrityksessä panostetaan työhyvinvointiin, arvioitiin hieman neutraalin yläpuolelle. Heikoimmaksi nähtiin työkyvyn ylläpitävään toimintaan ja riittävään perehdytyspanostamiseen. Kokonaisuudessaan henkilöstöjohtaminen yrityksessä muodostui selväksi kehityskohteeksi.

Asemani Delicatessenilla	Saatiin tietoa yritystä koskevista asioista	Yrityksen tavoitteet ja se miten ne on tarkoitus saavuttaa ovat minulle selvät	Yrityksessä on motivoiva ilmapiiri	Yrityksessä palkitaan hyvin tehdystä työstä	Yrityksessä panostetaan työhyvinvointiin	Yrityksessä panostetaan työkyvyn ylläpitämään toimintaan	Yrityksessä on avoin ilmapiiri, jossa on helppoa keskustella vaikeistakin asioista	Yrityksen johtaminen on oikeudenmukaista
TYÖNTEKIJÄT	3,0	2,8	3,6	2,4	2,4	1,8	3,2	2,8
ESIMIEHET	2,7	2,9	3,0	2,9	3,3	2,0	2,7	2,4
KAIKKI	2,7	2,9	3,1	2,8	3,2	2,0	2,8	2,5

Asemani Delicatessenilla	Yrityksen toimintatavat on sovittu yhdessä	Yrityksessä panostetaan osaamisen kehittämiseen	Yrityskulttuuriin perehdytetään hyvin	Yrityksessä panostetaan riittävään perehdytykseen	Yrityksessä kaikkien mielipidettä arvostetaan	Yrityksessä annetaan positiivista palautetta	Yrityksessä on hyvä tiedonkulku	yhteensä
TYÖNTEKIJÄT	2,6	2,6	2,2	1,8	3,4	2,4	1,8	2,6
ESIMIEHET	2,7	2,4	2,7	2,1	2,7	2,7	2,3	2,6
KAIKKI	2,7	2,4	2,7	2,1	2,8	2,7	2,2	2,6

Taulukko1: Henkilöstöjohtaminen

Positiivisia asioita olivat yrityksen motivoiva ilmapiiri ja työhyvinvointiin panostaminen. Kehityskohteiksi nousivat tiedonkulku, tavoitteiden julkittaminen, palkitsemiset, työkyvyn ylläpitävä toiminta, ilmapiirin avoimuus, johtamisen oikeudenmukaisuus, toimintatapojen sopiminen yhdessä, panostaminen osaamisen kehittämiseen, yrityskulttuuriin perehdyttäminen ja työtehtävään perehdyttäminen sekä positiivisen palautteen antaminen.

Työtehtävää koskevat voimavarat (taulukko 2) osiossa tarkasteltiin omaa työtä ja työyhteisöä. Kysymyksissä tulkittiin tehtävien monipuolisuus, mahdollisuus kehittää työtehtäviä, työn itsenäisyys, työstä saatava välitön palaute, työn merkityksellisyys ja asiakastyön palkitsevuus. Tämän osion tulokset olivat todella hyvät. Paras arvio (4,5) tuli työn itsenäisyydestä. Työtehtävät arvioitiin monipuolisiksi, merkitykselliseksi ja asiakastyö palkitsevaksi. Lähinnä neutraalia arviota oli mahdollisuus kehittää työtehtäviä sekä välittömän palautteen saaminen työstä. Tulokset olivat kokonaisuudessaan niin positiivisia, ettei kehityskohteita noussut lainkaan esiin.

Asemani Delicatessenilla	Työtehtäväni ovat monipuolisia	Minun on mahdollista kehittää työtehtäviäni	Työni on itsenäistä	Saan välitöntä palautetta työstäni	Työni on merkityksellistä	Koen asiakastyön palkitsevaksi	Yhteensä
TYÖNTEKIJÄT	4,0	3,0	4,4	2,8	3,8	3,6	3,6
ESIMIEHET	4,3	3,6	4,6	3,4	4,0	4,4	4,0
KAIKKI	4,1	3,3	4,5	3,1	3,9	4,0	3,8

Taulukko 2: Työtehtävää koskevat voimavarat

Työn järjestelyjä koskevassa osiossa arvioitiin omaa työtä ja sitä koskevia järjestelyitä. Vastaajilta kysyttiin oman työroolin selkeydestä, mahdollisuudesta osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, työaikojen joustavuudesta sekä työn päivittäisestä kuormittavuudesta.

Asemani Delicatessenilla	Oma työroolini on minulle selvä	Minulla on mahdollisuus osallistua työtäni koskevaan pätöksentekoon	Työaikani ovat joustavat	Koen päivittäin työssäni stressiä	Yhteensä
TYÖNTEKIJÄT	4,2	3,8	3,4	2,6	3,5
ESIMIEHET	3,9	3,1	3,4	1,9	3,1
KAIKKI	4,0	3,5	3,4	2,2	3,3

Taulukko 3: Työn järjestelyä koskevat voimavarat

Työn järjestelyä koskevat voimavarat on kuvattu yllä (taulukko 3). Yleisarvosana oli hieman neutraalin yläpuolella. Parhaimmaksi arvioitiin oman työroolin selvyys. Mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja työaikojen joustavuus saivat myös hyvät arviot. Sen sijaan stressin kokeminen työssä sai arvioksi reippaasti alle neutraalin, mikä tarkoittaa sitä, että työssä koettiin stressiä lähes päivittäin.

Positiiviseksi koettiin työroolien selkeys, mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työaikojen joustavuus. Kehityskohteeksi muodostuivat työn järjestelyt päivittäisen stressin vähentämiseksi.

Työn sosiaaliset voimavarat koskivat oman työyhteisön toimintaa. Vastajat arvioivat työyhteisössä saatavaa tukea, oikeudenmukaisuutta ja luottamusta.

Asemani Delicatessenilla	Koen saavani työyhteisössäni tukea	Esimieheni tukee minua työssäni	Työyhteisössäni toimitaan oikeudenmukaisesti	Koen, että minuun luotetaan työyhteisössä	
TYÖNTEKIJÄT	4,0	3,6	3,2	3,8	
ESIMIEHET	3,7	3,6	3,9	4,3	
KAIKKI	3,9	3,6	3,5	4,0	
Asemani Delicatessenilla	Saan riittävästi palautetta työstäni	Saan riittävästi arvostusta työssäni	Arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys korostuvat työpaikallani	Työtovereiden innostus tarttuu työpaikallani	Yhteensä
TYÖNTEKIJÄT	2,8	2,6	3,0	2,8	3,2
ESIMIEHET	3,6	3,7	4,1	4,1	3,9
KAIKKI	3,2	3,2	3,6	3,5	3,6

Taulukko 4: Työn sosiaaliset voimavarat

Työn sosiaaliset voimavarat (taulukko 4) arvioitiin kaikkien vastaajien keskuudessa varsin hyviksi. Heikoimmat arvot, mitkä nekin neutraalin yläpuolella, tulivat palautteen ja arvostuksen saamisesta työssä. Työyhteisöissä tuettiin, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys korostuivat, työtovereiden innostus tarttui työpaikalla ja luottamus ja oikeudenmukaisuus toteutuivat.

Positiivisia asioita olivat työyhteisön tuki, esimiehen tuki, työyhteisön oikeudenmukainen toiminta, luottamus työyhteisössä, työstä saatava palaute, työstä saatava arvostus, arkisen huomaavaisuuden ja ystävällisyyden korostuminen työpaikalla sekä työtovereiden innostumisen tarttuminen työpaikalla. Osista ei ilmennyt tarvetta kehitysehdotuksille.

Viimeisessä osiossa tarkasteltiin organisatorisia voimavaroja. Kysymykset koskivat työnantajajäritystä. Organisaatio tason tarkastelukohteita olivat työnantajalta saatu tuki, ilmapiiri, rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkat ja palkitsemiset sekä etenemismahdollisuudet. Lopuksi vastajat saivat kertoa mielipiteensä siitä, suosittelisivatko he työnantajaa muillekin.

Asemani Delicatessenilla	Koen, että työnantajani tukee minua työssäni	Työorganisaatiossa on myönteinen ilmapiiri	Yrityksessä on hyvät rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt	Olen tyytyväinen työnantajan pitämiin kehityskeskusteluihin	Olen tyytyväinen palkkaani	Minulla on työssäni mahdollista tulla palkituksi	Minulla on mahdollisuus edetä urallani yrityksessä	Suosittelisin Delicatessenia työnantajana muillekin	Yhteensä
TYÖNTEKIJÄT	3,6	3,6	1,8	2,4	2,4	2,2	2,4	3,4	2,7
ESIMIEHET	2,7	3,6	2,1	2,7	2,7	2,3	2,6	3,7	2,8
KAIKKI	3,2	3,6	2,0	2,6	2,6	2,2	2,5	3,6	2,8

Taulukko 5: Organisatoriset työn voimavarat

Organisatoriset työn voimavarat- osion tulos (taulukko 5) oli henkilöstöryhmissä alle neutraalin arvon. Yksittäisiä tuloksia tarkasteltaessa, nousivat kokemus työnantajan antamasta tuesta sekä työorganisaation myönteinen ilmapiiri neutraalin yläpuolelle. Työnantajaa suositeltaisiin myös muille. Alle neutraalin arvion saivat rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut, palkkaus, palkitsemismahdollisuudet sekä mahdollisuus edetä uralla yrityksessä.

Työntekijät kokivat esimiehiä enemmän, että työnantaja tuki heitä työssään. Muissa osioissa esimiesten arviot olivat hieman korkeammat. Työorganisaation myönteinen ilmapiiri oli molemmilla henkilöstöryhmillä yhteneväinen. Osioista nousi muutama selvä kehityskohde.

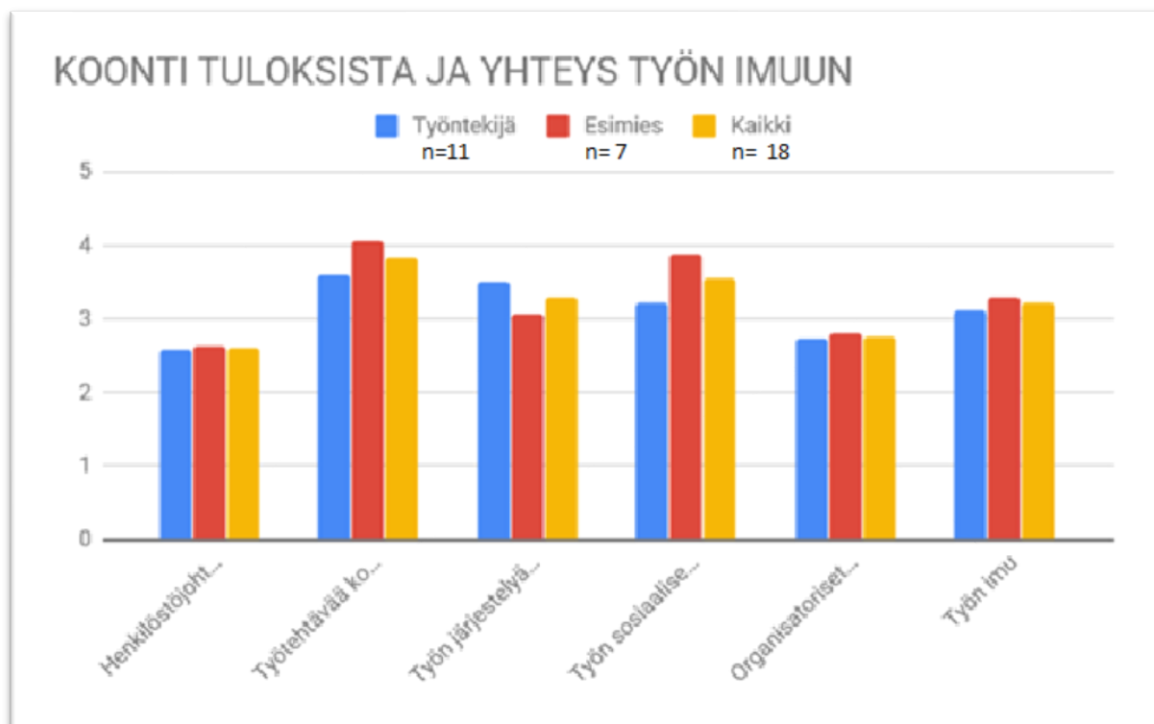
Positiivisia asioita olivat henkilöstön kokemus siitä, että työnantaja tukee omassa työssä sekä työorganisaation myönteinen ilmapiiri. Kehityskohteiksi muodostuivat rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt, kehityskeskustelut ja palkat.

Taulukkoon 6 on koottu lopulliset tulokset. Kaikkiin kysymyksiin vastanneita oli 18, joista 7 esimiehiä ja 11 työntekijöitä. Työn imu lisättiin viimeiseen sarakkeeseen ja se laskettiin henkilöstöjohtamisen, työtehtävien, työn järjestelyjen, työn sosiaalisten ja organisatoristen voimavarojen keskiarvoista. Kaikki osiot painottuivat tasapuolisesti. Kokonaisuutta tarkasteltaessa, muodostui työn imun kokonaisarvoksi 3,2.

Asemani Delicatessenillä	Henkilöstöjohtaminen	Työtehtävää koskevat voimavarat	Työn järjestelyä koskevat voimavarat	Työn sosiaaliset voimavarat	Organisatoriset työn voimavarat	Työn imu
Työntekijä	2,6	3,6	3,5	3,2	2,7	3,1
Esimies	2,6	4,1	3,1	3,9	2,8	3,3
Kaikki	2,6	3,8	3,3	3,6	2,8	3,2

Taulukko 6: Yhteenveto ja työn imu

Työn imun lukema oli hieman yli neutraalin, vaikka kaksi viidestä osiosta oli jo lähellä arvoa 4. Henkilöstöjohtamisen arvio oli alle neutraalin, samoin organisatoristen työn voimavarojen. Työn järjestelyä koskevat voimavarat nostaisivat arviota, mutta sen kokonaisarviota laski työssä koetun stressin määrä. Se, että työn imun arvo oli 3,2 kertoo siitä, että työn imua ei juurikaan koeta. Arvon soisi olevan korkeampi, sillä kolme viidestä osiosta oli kuitenkin neutraalin arvion yläpuolella. Työn imua koskeva tulos on suuntaa antava, mutta vahvistaa henkilöstöjohtamisen vaikutuksen. Kehityskohteet löytyivät henkilöstöjohtamisen ja organisatorisen johtamisen osioista.



Taulukko 7: Yhteenveto ja työn imu palkkitaulukossa

Kokonaiskuva nähdään palkkitaulukossa (taulukko 7). Henkilöstöryhmät olivat yksimielisiä henkilöstöjohtamisesta sekä organisatorisista työn voimavaroista. Työtehtävää koskevat voimavarat arvioitiin esimiesten keskuudessa korkeammalle kuin työntekijöiden. Työn järjestelyä koskevat voimavarat koettiin puolestaan työntekijöiden puolelta paremmiksi. Työn sosiaalisissa voimavaroissa korostuivat esimiesten arviot, mitkä olivat huomattavasti parempia kuin työntekijöillä. Työn imun kokeminen oli esimiehillä aavistuksen korkeampi kuin työntekijöillä, mutta kokonaisuudessaan molemmat henkilöstöryhmät kokivat työn imun samankaltaisena.

Henkilöstökyselyn tulokset kertoivat, että yrityksessä on huomattavasti enemmän positiivista kuin kehitettävää. Kehittämiskohteiksi nousseet asiat olivat kaikki yrityksen ylemmän- ja keskihoidon vastuualueilla. Vaikka päivittäisen stressin kokeminen koskikin omaa työtä, voidaan asiaan vaikuttaa ylemmän ja keskihoidon toimenpiteillä. Näihin asioihin kannattaa kiinnittää nyt erityistä huomiota, sillä kehityskohteiden muuttaminen vahvuuksiksi tulee oletettavasti näkymään työn imun paranemisena henkilöstössä ja sitä kautta sen sitoutumisessa organisaatioon, yrityksen tuottavuudessa sekä asiakastytyväisyydessä.

6 Kehitysehdotukset

Haastatteluissa ja kyselytutkimuksessa selvitettiin henkilöstöjohtamisen ja työn imun osatekijöitä. Tässä luvussa käsitellään jokainen osio erikseen, tehdään johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Kehityskohteista kaikki olivat henkilöstöjohtamisen tehtäväkentältä ja niistä tärkeimmiksi valikoituivat perehdytyskäytännöt, esimiesten vastualueiden määrittäminen, työn järjestelyt päivittäisen työn kuormituksen vähentämiseksi, kehityskeskustelut sekä työstä saatava palaute.

6.1 Henkilöstöjohtaminen

Onnistuneessa organisaatiossa panostetaan esimiestyöhön ja työn puitteisiin. Kaiken perustana on ylimmästä johdosta lähtenyt ymmärrys johtamisen ja esimiestyön tärkeydestä. Tämä näkyy sekä toimivana yhteistyönä että esimiesten rekrytointi- ja perehdytyskäytänteissä. Esimiesrooliin ja sen tehtävien määrittelyyn panostetaan, jolloin esimiehet tietävät omat velvollisuutensa, oikeutensa sekä työtä koskevat odotukset. (Aarnikoivu 2013.) Vaikka henkilöstön merkitys yrityksen keskeisenä voimavarana tiedostetaan, ei se kuitenkaan käytännössä aina näy päivittäisessä toiminnassa. Rekrytointi on kallista yritykselle. Näin ollen kunnollinen ja riittävä perehdytys, työnkuvan selkiyttäminen sekä yrityksen toimintakulttuurin selvittäminen auttavat uutta työntekijää pääsemään nopeasti sisään yrityksen rutiineihin. Kuvio 10 kuvaa henkilöstöjohtamisen tuloksista nousseet kehityskohteet.



Kuvio 10: Henkilöstöjohtaminen

Haastattelujen perusteella perehdytyksestä puuttui suunnitelmallisuus, eikä uudelle työntekijälle anneta riittävästi aikaa perehtyä yksikön ja yrityksen toimintaan. Erityisesti esimiesten perehdyttämisessä oli puutteita. Yrityksessä kannattaisi laatia ensin perehdytysuunnitelman yhteinen osa, missä kerrotaan tietoa yrityksestä, esitellään kaikki päättäjät, heidän vastuualueensa ja vastaavasti keskijohto, kerrotaan yrityksen eri toiminnoista, toimipisteistä, yrityksen arvoista ja vakiintuneista toimintatavoista.

Perehdyttämissuunnitelman tekemiseen kannattaisi uhrata kerralla enemmän aikaa. Hyvin tehtyä suunnitelmaa on jatkossa helppo päivittää. Yksikkökohtaisiin suunnitelmiin tulisi sisältyä myös manuaalit eri työntekijöiden tehtävistä. Parhaiten yksikkökohtaiset suunnitelmat tulisivat tehtyä sille erikseen varatun koulutuspäivän aikana, jolloin esimiehet ja työntekijät pääsisivät yhdessä tekemään oman työtehtävänsä manuaaleja. Esimiehillä on paljon yhteisiä vastuualueita ja tehtäviä ja niistä kannattaisikin tehdä yhteinen ohjeistus. Toimipaikkakohtaiset eroavaisuudet jokainen päällikkö kartoittaisi oman esimiehensä kanssa. Tämä myös selkiyttäisi esimiehen toimenkuvaa. Eri toimipisteissä on erilaisia tapoja tehdä samoja asioita ja yhteisen suunnittelupäivän aikana hyvät käytännöt saataisiin jakoon.

Varsinaiseen perehdytykseen olisi syytä valmistautua hyvin. Esimiesten perehdytys tulisi olla suunniteltu koko koeajan pituiseksi, työntekijöillä riittää lyhyempikin aika. Työpaikalla tulee olla määriteltyä uuden työntekijän perehdyttäjä sekä ne asiat, mitkä työtehtävän kannalta ovat oleellisia. Tärkeintä kuitenkin on suunnitelmallisuus sekä se, miten perehdytyksen tuloksia arvioidaan ja kuinka usein.

Organisaatorakenteen yksinkertaisena pitäminen nopeuttaa päätöksentekoprosesseja. Se toteutuu siten, että jokaisella työntekijällä on vain yksi esimies, jolle hän vastaa toiminnastaan. Esimiesten tasolla on syytä määritellä henkilöiden vastuualueet tarkasti. Esimiehille on myös tärkeää tunnistaa oma vaikutuksensa operatiivisessa päätöksenteossa. Tyypillisimmin tämä määrittäytyy erilaisten budjettien muodossa. (Sekki & Niemi 2016). Jokaisella työntekijällä tulee olla vain yksi esimies, jolle hän vastaa toiminnastaan. Delicatessenillä hämmennystä aiheuttaa organisaation sekavuus. Yksikön päälliköt saattavat olla tekemisissä pahimmillaan yrityksen kaikkien viiden osakkaan kanssa, kun selkeintä olisi olla tekemisissä vain yhden esimiehen kanssa. Tämä vaatii yrityksen omistajilta aitoa halua selkiyttää rooleja organisaatiossa, rohkeutta olla puuttumatta jokaiseen asiaan ja vahvaa luottamusta keskijohdon pätevyyteen hoitaa tehtävänsä.

Esimiesten vastuualueet tulisi myös selvittää perusteellisesti. Haastattelujen perusteella esimiehillä ei ollut tiedossa yksikkönsä myynti-, osto- eikä henkilöstöbudjettia, vaikka he vastasivat näistä asioista. Ilman taloudellisia raameja on vaikea lähteä suunnittelemaan. Jokaisella yksiköllä tulisi olla oma budjetti, mikä tulisi myös käsitellä esimiehen kanssa perusteellisesti. Yksikön tunnuslukuja ja toteutunutta tulosta tulisi tarkastella vähintään kerran kuukaudessa

esimiehen kanssa. Kannusteet tulisi tehdä yksikkökohtaisiksi ja niiden tulisi perustua saavutettuihin tuloksiin.

Jokainen työntekijä haluaa saada palautetta tekemästään työstä. Palautetta on syytä antaa mahdollisimman paljon. Hyvin usein käy niin, että palautetta annetaan siinä vaiheessa, kun on tapahtunut jokin virhe, eikä lainkaan huomioida niitä kertoja, kun työntekijä on suoriutunut työstään hyvin. Palautteen antaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä. Hyvästä päivästä työtoveria kiittäminen antaa hyvän mielen ja motivoi myös uuteen päivään.

Toimitusjohtaja totesi haastattelussa, että yrityksessä annetaan palautetta, mutta sitä voisi antaa enemmänkin. Etenkin esimiehet kokevat, ettei heidän panostaan yrityksessä arvosteta. Olisi syytä muistaa, että palkitseminen ei automaattisesti tarkoita rahallista etua ja että pelkkä palkka ei riitä motivoimaan. Jokainen haluaa palautetta toiminnastaan eikä positiivisen palautteen pannaamiselle ole mitään syytä. Haastattelujen perusteella yleinen tyytymättömyyden lähde oli se, että kiitosta ei juuri koskaan annettu. Tämä on asia, joka kaikkien esimiesten tulisi sisäistää. Jos jokainen kontakti esimieheen on sellainen, että kerrotaan asioista, joissa on tehty väärin, syntyy negatiivisuuden kierre, jolloin työntekijä alkaa lopulta epäillä omaa toimintaansa ja kykyjään suoriutua työstä. Onkin siis syytä kertoa aina myös niistä asioista, missä on onnistuttu. Kiitos ei maksa mitään, mutta sillä saavutetaan paljon.

Muita kehityskohteita olivat tiedonkulku, tavoitteiden julkaisu, ilmapiirin avoimuus, johtamisen oikeudenmukaisuus ja toimintatapojen sopiminen yhdessä. Nämä ovat asioita, joita kannattaa miettiä johtoryhmässä. Tiedonkulun parantamiseksi tulee suunnitella systemaattiset käytännöt. Mitä avoimempi toimintaympäristö sitä paremmaksi koetaan yllämainitut kehityskohteet.

Panostaminen osaamisen kehittämiseen ja työkykyä ylläpitävään toimintaan nousivat myös kehityskohteiksi. Osaamisen kehittäminen lähtee yrityksen visiosta siitä, minkälaista osaamista halutaan nyt ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Kehityskeskusteluissa kannattaakin kartoittaa henkilöstön tämänhetkinen osaaminen ja halukkuus oman osaamisen kehittämiseen. Sitä kautta saadaan selvitettyä koko henkilöstön koulutustarpeet ja voidaan alkaa räätälöimään tarvittavia koulutustoimenpiteitä. Työkykyä ylläpitävään toimintaan panostaminen sai henkilöstökyselyssä heikon arvion. Hyvä peruskunto auttaa jaksamaan ja kuntoilu vähentää myös tehokkaasti stressiä. Liikuntasetelit olisivat tähän hyvä ratkaisu. Kulttuurisetelit sopisivat puolestaan niille, jotka rentoutuvat mieluummin kulttuurin parissa. Molemmille seteleille löytyisi varmasti innokkaita ottajia.

6.2 Työtehtävää koskevat voimavarat

Työtehtävää koskevat voimavarat arvioitiin hyviksi sekä haastattelujen että kyselytutkimuksen perusteella. Kuviossa 11 nähdään, että tulokset olivat kokonaisuudessaan positiivisia, eikä tästä osiosta noussut kehitysehdotuksia.



Kuvio 11: Työtehtävää koskevat voimavarat

Esimiesten ja työntekijöiden kohdalla ei ollut suuria eroavaisuuksia. Ainoat selvemmat erot olivat havaittavissa asiakastyön palkitsevuudesta ja mahdollisuudesta saada välitöntä palautetta työstä. Tulokset ovat selvitettävissä sillä, että suurin osa henkilöstöstä työskentelee toimipisteiden keittiössä, jolloin välitöntä asiakaskontaktia ei pääse syntymään. Esimiehet puolestaan vaikuttavat sekä keittiössä että salin puolella. Esimiehillä on myös enemmän asiakaskontakteja erilaisten tilausten johdosta. Johtopäätöksenä tästä osiosta voi todeta, että työ koettiin mielekkääksi ravintoloissa.

6.3 Työn järjestelyä koskevat voimavarat

Työn järjestelyä koskevat voimavarat (kuvio 12) arvioitiin keskimäärin todella hyviksi. Ainoa kehityskohde, mutta sitäkin merkittävämpi, kohdistui päivittäisen työn järjestelyyn siten, että työssä ei koettaisi päivittäin kuormitusta. Erityisesti esimiesten kohdalla lukema oli hälyttävä. Työntekijät kokivat esimiehiä enemmän, että heillä oli enemmän mahdollisuuksia osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Stressin kokeminen oli molemmissa henkilöstöryhmissä huomattavasti alle neutraalin.



Kuvio 12: Työn järjestelyä koskevat voimavarat

Työhyvinvointiin liittyy kiinteästi työn ja vapaa-ajan rytmittäminen niin, että tasapaino työn ja levon välillä säilyy. Jos työntekijälle tulee jatkuvasti ylitöitä, tulisi esimiehen käydä läpi perusteellisesti hänen työkuvansa ja yhdessä keksiä ratkaisu tilanteeseen. Voisiko työn uudelleen organisoinnilla vaikuttaa asiaan, vai onko tilanne todellakin sellainen, että työmäärä on yksinkertaisesti liian suuri. Tärkeintä on kuitenkin tehdä asialle jotakin. Jokainen haluaisi lähteä kotiin työajan päättymisen jälkeen, mutta se ei ole aina mahdollista. Jaksamisensa äärrajoilla työskentely ei pitkällä tähtäimellä ole millään muotoa kannattavaa.

Tällä hetkellä erilaiset cateringtilaukset sekoittavat toimipaikkojen päivittäistä toimintaa. Jos esimerkiksi kesken lounaan täytyy lähteä viemään ruokatoimitusta, on se aika pois lounaalta ja siten myös seuraavan päivän esivalmisteluilta. Tämä tarkoittaa sitä, että työpäivät venyvät vastaavasti saman verran. Suurempien tilaisuuksien järjestelyt ja organisoinnit lounasravintoista ovat luku sinänsä. Tämä tarkoittaa väistämättä ylitöitä sekä myös viikonloppu- ja iltatöitä. Mitä enemmän keikkoja toimipisteistä lähtee sitä vähemmän aikaa, on varsinaisen ydintoiminnon hoitamiseen. Esimiehen työt kasaantuvat, kun tilausasiakkaille pitää soitella, raaka-aineet pitää tilata erikseen, hoitaa miehitykset, valmistaa ruoat, pakata tavarat, kuljettaa ja purkaa ne, hoitaa itse tilaisuus, minkä jälkeen taas pakataan, puretaan, tiskataan ja laitetaan tavarat ja astiat paikoilleen seuraavan viikon lounasta varten. Tämä tarkoittaa ylitöitä, ylityöt tarkoittavat ylityövapaita, mitkä puolestaan tarkoittavat palkkakustannuksien nousua, kun ylityövapaalla oleva työntekijä joudutaan joka tapauksessa paikkaamaan toisella työntekijällä. Koska cateringtoiminta kasvaa jatkuvasti, tulisi siihen keksiä toimiva ratkaisu.

Cateringtoimintojen järjeistämällä tähän voitaisiin vaikuttaa. Suurin osa cateringtoiminnoista tulisi keskittää yhteen toimipisteeseen. Tästä pisteestä lähtisivät kaikki ne toimitukset, jotka on mahdollista valmistaa keskitetysti. Muita toimintoja tällä pisteellä ei olisi. Eri toimipisteet hoitaisivat omat lounastarjoilunsa ja kokouskahvituksensa, jolloin yksiköiden päälliköt voisivat keskittyä oleelliseen, eli oman pisteensä operatiivisen toiminnan johtamiseen. Silloin, kun cateringtoiminnot kasaantuvat samoille päville, jouduttaisiin järjestelyjä luonnollisesti hajauttamaan vieläkin eri yksiköihin. Yksiköiden keittiöt olisivat luonnollisesti tarvittaessa cateringin käytettävissä, mutta cateringtoimintoihin olisi syytä resursoida oma henkilöstö. Keskusvaraston ja logistiikan rationalisointiin kannattaisi myös panostaa.

6.4 Työn sosiaaliset voimavarat

Työn sosiaalisilla voimavaroilla (kuvio 13) on suuri merkitys työn mielekkyydelle. Esimiehet tunsivat työntekijöitä enemmän, että he saivat työyhteisössä arvostusta ja palautetta toiminnastaan. Esimiehet myös kokivat, että arkinen huomaavaisuus ja kohteliaisuus sekä työtovereiden innostus tarttuivat työpaikalla. Tässä osiossa työntekijät kokivat esimieheltä saadun tuen paremmaksi kuin esimiehet. Kokonaisuudessaan tulokset olivat todella hyvät ja kertoivat sosiaalisten suhteiden merkityksestä työyhteisöissä. Tästä osiosta ei noussut kehittämiskohteita.



Kuvio 13: Työn sosiaaliset voimavarat

6.5 Organisatoriset työn voimavarat

Henkilöstökyselyn mukaan työntekijät kokivat esimiehiä enemmän, että työnantaja tuki heitä työssään. Muissa osioissa esimiesten arviot olivat hieman korkeammat. Työorganisaation myönteinen ilmapiiri oli molemmilla henkilöstöryhmillä yhteneväinen. Organisatoriset työn voimavarat (kuvio 14) muodostuivat toiseksi osioksi, josta nousi useampia kehityskohteita.

Merkittävimmiksi kehityskohteiksi muodostuivat organisaatioon perehdyttäminen sekä kehityskeskustelut.



Kuvio 14: Organisatoriset työn voimavarat

Delicatessenillä on paljon eri toimipisteitä ja -alueita. Yrityksessä on viisi osakasta, joilla kaikilla on omat vastualueensa. Myös keski johdolla on suuri rooli organisaatiossa. Uuden työntekijän saattaa olla hyvin vaikea hahmottaa näitä. Yrityksen yhteisen osan perehdyttämisosoppaan tulisivat nämä asiat selventää. Organisaatiokaavio valokuvineen, vastualueineen sekä yhteystietoineen helpottaisi hahmottamaan kokonaisuutta.

Vähintään kerran vuodessa jokaisen yrityksen työntekijän kanssa on syytä käydä kehityskeskustelu, missä kartoitetaan tämänhetkinen tilanne, työntekijän motivaatio, työhyvinvointi, osaaminen, koulutustarve ja jaksaminen. Kehityskeskustelut itsessään eivät johda mihinkään, ellei niiden perusteella myös toimita. Jos esimerkiksi työntekijä kokee jatkuvaa turhautumista nykyisessä työssään, on syytä lähteä selvittämään syitä ja miettimään voisiko työnkuva tai -pistettä vaihtamalla kasvattaa työntekijän motivaatiota. Kehityskeskusteluun tulisi tehdä kirjallinen lomake, jonka työntekijä voisi täyttää kaikessa rauhassa etukäteen. Kehityskeskustelu tulee käydä lähimmän esimiehen kanssa. Esimerkiksi business parkeissa yksikön päällikkö käy keskustelut omien työntekijöidensä kanssa. Vastaavasti aluejohtaja keskustelee yksikön päällikön kanssa ja aluejohtaja käy kehityskeskustelunsa oman esimiehensä kanssa.

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan tapahtuma, jota odotetaan innolla, tilaisuus päästä jakamaan omia tuntejaan ja saada suoraa palautetta esimieheltä. Pahimmillaan se on jäykistyneen kaavan toistamista vuodesta toiseen ja koko keskustelu koetaan pakkopullaksi. Jos tilanne on tällainen, olisi syytä miettiä, olisiko kehityskeskustelun rungossa parantamisen va-

raa. Kehityskeskustelusta ei ole mitään hyötyä, jos keskustelun tulokset vain arkistoidaan seuraavaa keskustelua odottamaan ja vuoden päästä todetaan, että mikään ei ole muuttunut. Jos kehityskeskustelussa on käynyt ilmi esimerkiksi tyytymättömyyttä työaikoihin, eikä asiaan ole puututtu tilanteen parantamiseksi, on hyvin todennäköistä, että työntekijä onkin jo vaihtanut työnantajaa eikä uudelle kehityskeskustelulle ole tarvetta.

On äärimmäisen tärkeää, että kehityskeskustelussa ei etsitä virheitä. Virheitä tapahtuu jokaisessa työyhteisössä. Luonnollisesti voidaan keskustella siitä, miten vastaavat tilanteet voitaisiin tulevaisuudessa estää. Onko taustalla esimerkiksi niin paljon ylikuormitusta, että henkilö ei vaan yksinkertaisesti ole pystynyt keskittymään sataprosenttisesti työhönsä. Yrityksessä voi olla myös paljon tuntityöntekijöitä. Kehityskeskustelujen tulisi koskea myös heitä. Heillä saattaa olla myös uutta näkemystä yrityksestä, sillä he työskentelevät useissa eri pisteissä yrityksen eri tehtävissä.

Yrityksessä on paljon erilaisia työsuhteita ja -sopimuksia. Niiden läpikäyminen ja yhdenmu-kaistaminen olisi varmasti järkevää. Palkkauksessa kannattaisi ottaa huomioon myös työn vastu-uu. Esimerkiksi cateringtilauksesta vastaavan tarjoilijan/kokin palkassa tulisi tämä huomi-oida. Palkitsemiset yrityksessä kannattaisi siirtää yksikkökohtaisiksi, jotta esimiehet voisivat motivoida työntekijöitään myös luvuilla.

7 Pohdinta

Opinnäytetyössä oli tärkeää osata irrottautua tutkittavasta kohteesta ja tarkastella aihealu-eita objektiivisesti. Ensin se tuotti ongelmia, minkä vuoksi opinnäytetyö aloitettiin alusta täy-sin uudesta näkökulmasta. Kirjoittaja kokee pystyneensä suhtautumaan tutkittavaan kohtee-seen ulkopuolisen tarkkailijan roolissa ja toimineensa johdonmukaisesti sekä eettisiä periaat-teita noudattaen.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti nähdään keskeisenä kysymyksenä siitä, miten sosiaali-nen todellisuus nähdään. Virheitä voi ilmaantua, jos tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei pysty näkemään suhteita lainkaan tai kysyy vääriä kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa yhden totuuden tavoittelu ei ole mahdollista. Pätevyyden voi ymmärtää uskot-tavuutena tai vakuuttavuutena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009.) Tässä opinnäyte-työssä korostuivat henkilöiden subjektiiviset kokemukset. Tulokset antoivat osviittaa siitä, mi-ten yrityksessä koettiin mitattavat asiat ja mihin toimintoihin olisi hyvä keskittyä jatkossa enemmän.

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden näkemykset henki-löstöjohtamisesta ja sen vaikutuksesta työtoiminnan mielekkyyteen, nostaa esiin kehityskoh-teita sekä tehdä konkreettisia kehitysehdotuksia. Tarkoitus oli osoittaa henkilöstöjohtamisen

vaikutus työn imun muodostumisen osatekijänä. Opinnäytetyöstä toivottiin myös olevan konkreettista hyötyä yritykselle. Tulokset osoittivat, että henkilöstöjohtamisella ja työn imulla oli yhteys ja että henkilöstöjohtamisen tehtäväkentältä löytyivät myös kehitettävät asiat.

Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä, suuria eroavaisuuksia ei ollut. Henkilöstön arviot kertoivat siitä, että henkilöstöjohtamiseen kannattaa nyt panostaa. Kehitettävät kohteet löytyivät helposti. Yrityksessä oli erittäin paljon positiivisia asioita, mitkä koettiin myös tarpeelliseksi nostaa esiin. Haastatteluissa oli hyvinkin eriäviä mielipiteitä, mutta kehityskohteet muodostuivat yhteneviksi. Ylimmän johdon haastattelusta tuli esiin selvä tahtotila toiminnan kehittämiseksi, mutta myös se, ettei aikaa siihen ole ollut riittävästi. Organisaatiomuutokset koettiin tärkeiksi ja että ne olisi ollut syytä tehdä jo aikaisemmin.

Kyselylomake oli nopea, ehkä liiankin nopea tapa hankkia tietoa. Kyselylomakkeen testaamiseen ei käytetty riittävästi aikaa ja lomakkeesta tuli liian pitkä. Kysymyksiä olisi voinut karsia, sillä joitakin päällekkäisyyksiä oli havaittavissa. Vastausprosentin heikkous arvelutti ja jälkiviisaana olisi kyselylomakkeen sijaan kannattanut valikoida otos työntekijöistä ja tehdä heille sen sijaan henkilökohtaiset haastattelut. Esimiesten haastatteluista sai enemmän ja syvällisempää tietoa kuin kyselylomakkeesta, toisaalta kyselylomake antoi hyvän kokonaiskuvan tilanteesta. Pelkkä kyselylomake ei olisi riittänyt yksinään, mutta haastattelujen kanssa tietoa saatiin riittävästi kehitysehdotusten tueksi.

Työntekijät vaikuttivat kiinnostuneilta kuulemaan kyselyn tuloksista. Nyt olisi hyvä hetki koota henkilöstöä yhteisen pöydän ääreen keskustelemaan tuloksista ja kehitysehdotuksista. Linkki opinnäytetyöhön lähetetään samojen kanavien kautta kuin kyselylomakekin, joten kaikki saavat sen varmasti luettavakseen.

Toimeksiantajan palautteessa todettiin työn olevan kokonaisuudessaan hyvä avaus ja vahvistus yrityksen johdolle siitä, että nyt toiminnassa on se hetki, kun sitä pitää kehittää, jotta tulevaisuudessakin pärjätään. Positiivisten asioiden esille nostaminen koettiin myös hyväksi. Todettiin, että kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja että henkilöstöön pitää satsata nykyistä enemmän. Johtamisen haasteet ja prosessien puutteet olivat toimeksiantajan mukaan löydetty hyvin ja niihin oli annettu hyviä ratkaisuehdotuksia.

Toimeksiantajayritys hyödyntää opinnäytetyön tuloksia siten, että aiheet ja kehitysideat käsitellään johtoryhmässä ja niiden pohjalta tehdään päätökset projekteista ja tehtävistä, joita lähdetään viemään eteenpäin. Osa asioista on saatu jo etenemään. Esimerkiksi ravintolapäälliköiden, hallinnollisten henkilöiden toimenkuvat on tehty, (tarkoituksena on, että koko henkilöstölle tehdään toimenkuvat) johtamiseen kiinnitetään enemmän huomiota asettamalla numeraaliset ja laadulliset tavoitteet sekä pitämällä kuukausipalaverit ja aluepalaverit, joissa käydään läpi onnistumisia ja kehityskohteita. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintää paranne-

taan varmistamalla avoimuutta ja antamalla palautetta siitä, että työntekijät tietävät tekevänsä oikeita asioita ja saavat siitä myös kannustusta ja arvostusta. Tarkoitus on myös suunnitella vuosikello ja toimintasuunnitelma, tehdä perehdytyksen prosessit ja tarkentaa henkilöstön edut. Näiden kaikkien muutosten keskellä yritetään viestiä asioista työntekijöille positiivisesti ja avoimesti.

Opinnäytetyö osui ajoitukseltaan mielenkiintoiseen tilanteeseen, sillä se ajoittui aikaan ennen muutostilannetta ja työn ollessa loppusuoralla muutoksia aloitettiin toteuttaa. Tämä oli kirjoittajalle motivoivaa, sillä se vahvisti sen, että tutkimusten perusteella oli myös tehty oikeita johtopäätöksiä. Opinnäytetyn hyödyntäminen tulevien projektien ja tehtävien pohjana vahvistaa sen, että opinnäytetyöstä oli toimeksiantajalle myös tavoiteltua konkreettista hyötyä.

Tähän samaan aiheeseen olisi erittäin kiinnostavaa palata esimerkiksi vuoden kuluttua, kun organisaatiomuutoksilla on ollut vuosi aikaa vaikuttaa. Tuloksissa olisi todennäköisesti havaittavissa positiivisia käänteitä. Olisi myös mielenkiintoista paneutua esimiesten tilanteeseen enemmän, sillä yhden esimiehen periaate tuottaa varmasti tuloksia. Ravintola-alalla ja miksei muillakin palvelualoilla tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää, sillä monissa alan yrityksissä juuri henkilöstöjohtaminen jää usein markkinoinnin ja taloushallinnon varjoon. Johtajuus on monia asioita, mutta Theodore Roosevelt (Yhdysvaltain presidentti 1901-1909) kiteytti sen seuraavasti: ”Paras johtaja on se, jolla on tarpeeksi järkeä valita oikeat ihmiset haluamiinsa hommiin, ja tarpeeksi itsehillintää olemaan häiritsemättä heidän työtään” (Business FM, 2018).

Lähteet

Painetut

Chartered Management Institute. 2013. Managing others, the organisational essentials. Lontoo: Profile Books Ltd.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla (Toinen painos p.). Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Edita.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro, Oy.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Robbins, S. T. 2016. Essentials of Organizational Behavior (Kolmastoista painos p.). Essex: Pearson Education Limited.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä (Neljäs uudistettu painos p.). Porvoo: Bookwell Oy.

Artikkelit

Hallamaa, L. 2019. Nauti työstäsi niin menestyt. Helsingin Sanomat. 21.3.2019, C2.

Riikonen, J. 2019. Työ tekijäänsä kiittää? Helsingin Sanomat. 24.3.2019, B14.

Sähköiset

E-kirjat

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Bogardus, A. M. 2004. Human resources Jump Start. E-kirja. Alameda: SYBEX Inc.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Lencioni, P. M. 2015. The Truth about Employee Engagement: A Fable about Addressing the Three Root Causes of Job Misery. E-kirja. San Francisco: John Wiley & Sons Incorporated.

Robbins, SP, & Judge, TA. 2016. Organizational Behavior, Global Edition. E-kirja. Harlow: Pearson Education Limited. ProQuest Ebook Central.

Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä: 68 käytännön ohjetta. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Smythe, J. 2013. The Velvet Revolution at work. E-kirja. New York: Routledge.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Muut elektroniset lähteet

Business FM. 2018. Viitattu 4.3.2019. <http://businessfm.fi/aphorism/paras-johtaja-on-sejolla-on-tarpeeksi-jarkea-valita-oikeat-ihmiset-haluamiinsa-hommiin-ja-tarpeeksi-itsehillintaa-olemaan-hairitsematta-heidan-tyotaan/>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Viitattu 10.1.2019. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Hakanen J., Koivumäki J. (2014). Engaged or exhausted - How does it affect dentists' clinical productivity? Burnout Research. Available online: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614000035>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 1.3.2019. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Kanerva, K. 2014. Hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden työn imu - systemaattinen kirjallisuuskatsaus Hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden työn imu - systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Viitattu 1.3.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2014041423394>

Karppinen, P. 2011. Sosiaalitoimiston sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi -työn imun ja voimaantumisen näkökulma työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Viitattu 1.3.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201112091237>

Mäkelä, A. 2018. Koetko työssäsi työn imua? Jos et, on aika tehdä muutoksia - lue miksi. Viitattu 31.1.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-imu/>

MaRa ry: Matkailu- ja Ravintolapalvelut. 2018. Viitattu 1.3.2019. <https://mara.fi/ruokamyynti-ravintoloissa>

MaRa ry: Matkailu-, ravintola ja vapaa-ajan palvelut. Mahdollisuuksien ala. Viitattu 12.3.2019. https://mara.fi/site/attachments/Mahdollisuuksien_ala_2018_sivuina_4.pdf

Nyblom, Pilvi.2018. Esimies, miten tukea jaksamista? Viitattu 12.1.2019. <https://www.monstercafe.fi/esimies-miten-tukea-jaksamista/>

Rautauoma, K. 2017. Esimies työn imun kasvattajana. Viitattu 1.3.2019. http://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/130686/Pro%20gradu_Rautauoma_Kirsi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Viitattu 26.2.2019. <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Salanova, M., Agut, S., Peiró, J.2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. Linking Organizational Resources and Work Engagement. Viitattu 1.3.2019. <https://psycnet.apa.org/record/2005-14549-013?doi=1>

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 2.3.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Talouselämä. 2016. Luuletko, että hyvä työyhteisö on ilmapiiristä kiinni? Olet väärässä. Viitattu 28.12.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/luuletko-etta-hyva-tyoyhteiso-on-ilmapiirista-kiinni-olet-vaarassa/195f90c6-534e-3bd5-be2e-a82abb1439b7>

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus. Viitattu 2.3.2019. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/56210.html>

Tilastokeskus. 2018. Tietoa tilastoista: käsitteet. Viitattu 2.3.2019.
<http://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Työterveyslaitos. 2014. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 29.12.2018.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Xanthopoulou, D. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. Viitattu 1.3.2019.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1348/096317908X285633>

Julkaisemattomat

Manelius, S. 2019. Toimitusjohtajan haastattelu 18.2.2019. Oy Shaba Ab: Delicatessen ravintolat. Kerava.

Esimiesten haastattelut 19.2.2019 ja 26.2.2019.

Aluejohtajan haastattelu. 25.2.2019.

Kuviot

Kuvio 1: Ravitsemistoiminta (Tilastokeskus 2008)	7
Kuvio 2: Hinnan muodostuminen ravintolassa (MaRa Ry 2018)	8
Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen tehtävät Viitalaa (2013) mukailten	11
Kuvio 4: Työn imun käänttöpuoli (Lencioni 2015, 222).....	16
Kuvio 5: Työn voimavarat Hakasta (2011, 52-59) mukailten	18
Kuvio 6: Työn ominaispiirteiden malli (Robbins 2016, 149)	20
Kuvio 7: Motivaatiopotentiali (Robbins & Judge 2016, 285)	21
Kuvio 8: Haastattelurunko Työterveyslaitoksen julkaisua (2014) mukailten.....	22
Kuvio 10: Henkilöstöjohtaminen (Työterveyslaitos, 2014) ja työn imun osatekijät Hakasta (2011, 52-59) ja Robbinsia (2016, 149) mukailten.....	23
Kuvio 11: Henkilöstöjohtaminen	36
Kuvio 12: Työtehtävää koskevat voimavarat	39
Kuvio 13: Työn järjestelyä koskevat voimavarat	40
Kuvio 14: Työn sosiaaliset voimavarat	41
Kuvio 15: Organisatoriset työn voimavarat	42

Taulukot

Taulukko1: Henkilöstöjohtaminen	31
Taulukko 2: Työtehtävää koskevat voimavarat	32
Taulukko 3: Työn järjestelyä koskevat voimavarat	32
Taulukko 4: Työn sosiaaliset voimavarat	33
Taulukko 5: Organisatoriset työn voimavarat.....	33
Taulukko 6: Yhteenveto ja työn imu	34
Taulukko 7: Yhteenveto ja työn imu palkkitaulukossa	35

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelut.....	511
Liite 2: Kyselylomake henkiökunnalle	52

Liite 1: Teemahaastattelut

Teemat

1. Arvot
2. Toimintatavat
3. Ilmapiiri
4. Tiedon kulku
5. Johtaminen
6. Tavoitteiden asettaminen
7. Perehdyttäminen
8. Toimenkuvat
9. Vastuu ja valtuudet
10. Työnantajan tuki
11. Työn kuormittavuus
12. Työhyvinvointi
13. Palaute
14. Palkitsemiset

Liite 2: Kyselylomake henkilökunnalle

HENKILÖSTÖKYSELY DELICATESSENIN TYÖNTEKIJÖILLE

Tämä kysely on merkittävä osa opinnäytetyötäni, jota teen Laurea AMK:ssa. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, millaista henkilöstöjohtaminen tällä hetkellä on Delicatessenilla ja miten se vaikuttaa työn kokemiseen ja motivaatioon. Toivon saavani mahdollisimman paljon vastauksia! Kiitokset jo etukäteen! - Minna Aalto-Setälä

*Pakollinen

Asemani Delicatessenilla *

Merkitse vain yksi soikio.

- Työntekijä
- Yksikön päällikö

Henkilöstöjohtaminen Delicatessenilla

Nämä kysymykset koskevat työnantajayritystä

Saan tietoa yritystä koskevista asioista *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Yrityksen tavoitteet ja se miten ne on tarkoitus saavuttaa ovat minulle selvät *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Yrityksessä on motivoiva ilmapiiri *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Yrityksessä palkitaan hyvin tehdystä työstä *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

