



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Anniina Nyholm

Henkilöstöjohtamisen ongelmakohdat

Työssäkäyvien mielipide

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Marraskuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Anniina Nyholm Henkilöstöjohtamisen ongelmakohtat. Työssä käyvien mieliala.
Sivumäärä Aika	61 sivua + liite marraskuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille, missä suomalaisessa työyhteisössä työskentelevät kokevat henkilöstöjohtamisessa olevan ongelmakohtia. Olennaista oli siis selvittää työssäkäyviltä henkilöiltä, millaiseksi he kokevat toimimassaan yrityksessä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet ja mihin he mahdollisesti haluaisivat muutosta.</p> <p>Teoreettinen viitekehys toimi koko opinnäytetyön pohjana ja sen tarkoituksena oli tukea opinnäytetyön tuloksia. Tavoitteena oli tuoda esiin määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen, missä työssäkäyvät näkevät ongelmakohtia. Tiedonkeruu menetelmänä on käytetty kyselylomaketta.</p> <p>Kyselylomakkeeseen vastanneet valikoituivat satunnaisesti eri yrityksistä ja aloilta. Vastanneiden työsuhteesta riippumatta suurin osa koki palkitsemisessa ja esimiestyössä parannettavaa. Kuitenkin ongelmakohtista huolimatta esimiehiä pidetään yleisesti luotettavina ja työilmapiiriä hyvänä.</p> <p>Suurimpina ongelmakohtina henkilöstöjohtamisessa koettiin palkitsemisessa palautteen ja kiitoksen puuttumattomuus tai vähyys, josta syntyy arvottomuuden tunne. Lisäksi vastauksissa nousi esiin perehdytyksessä monien asioiden epäselvyys sekä esimiesten epäoikeudenmukainen toiminta. Kyselylomakkeen vastauksia on verrattu Vaasan yliopiston toteuttamaan tutkimukseen vuonna 2016 pk-yritysten henkilöstöjohtamisesta. Opinnäytetyö kyselyn vastaukset osoittautuivat melko yhteneviksi Vaasan yliopiston tutkimuksen kanssa.</p>	
Avainsanat	henkilöstöjohtaminen, HR, esimiestyö

Author(s) Title	Anniina Nyholm Problem Areas in Human Resource Management from the Perspective of the Employee.
Number of Pages Date	61 pages + appendix November 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to highlight where employees in the Finnish work community see issues in Human Resource Management. The goal was to find out from employees what they feel about the different aspects of human resource management in their workplace and where they might want to see change.</p> <p>The theoretical framework focused on leadership, how employee saw wellbeing at workplace and commitment to employer. Quantitative research methods were used in the study. The data was collected with a questionnaire which aimed at identifying the potential problem areas in human resources management.</p> <p>The respondents to the questionnaire were randomly selected from a variety of companies and sectors. The results showed that most respondents, regardless of their employment relationship, experienced rewarding and management as areas for improvement. However, despite the problems, supervisors were generally considered reliable and the work environment good.</p> <p>The biggest problem in human resources management was the lack of feedback and appreciation, which creates a feeling of worthlessness. In addition, many things were unclear in orientation and there seemed to be some unfair actions by superiors. The answers of the questionnaire have been compared with a study carried out by the University of Vaasa in 2016 on SME management. The answers to the thesis questionnaire turned out to be quite similar to the study by the University of Vaasa.</p>	
Keywords	human resource management, HR, leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen	2
2.1	Esimiehen vastuu ja rooli	3
2.2	Itsensä johtaminen	3
2.3	Henkilöstöjohtaminen	5
2.4	Osaamisen johtaminen	9
2.5	Suorituksen johtaminen	9
2.6	Muutosjohtaminen	10
3	Henkilöstö	12
3.1	Alaisen vastuu ja rooli	12
3.2	Luottamus	13
3.3	Työhyvinvointi	15
3.4	Kehityskeskustelut	17
4	Sitoutuminen	19
4.1	Rekrytointi	20
4.2	Perehdytys	21
4.3	Palkitseminen	22
5	Opinnäytetyön toteutus	24
5.1	Opinnäytetyön esittely	24
5.2	Tutkimusmenetelmät	25
6	Opinnäytetyön tulokset	25
6.1	Esimiestyö	27
6.2	Työ	31
6.3	Työn aloitus	35
6.4	Vapaa sana	36
7	Johtopäätökset	37
7.1	Esimiestyö	38
7.2	Työ	39
7.3	Työn aloitus	41
7.4	Vapaa sana	42

8	Yhteenveto	43
8.1	Opinnäytetyön luotettavuus	43
8.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	44
8.3	Opinnäytetyön arviointi	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille, missä suomalaisessa työyhteisössä työskentelevät kokevat henkilöstöjohtamisessa olevan ongelmakohtia. Tähän etsittiin vastauksia käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Aihe ei rajaudu tiettyihin yrityksiin tai aloihin, vaan yleisesti siihen, miten satunnaisesti valitut henkilöt kokevat henkilöstöjohtamisen työpaikoillaan ja missä he näkevät kehityskohteita. Tämä opinnäytetyö ei siis kerro tarkalleen, missä henkilöstöjohtamisen osa-alueella yrityksillä olisi kehitettävää, vaan pyritään tuomaan esille, millaisena työssäkäyvät ihmiset henkilöstöjohtamisen näkevät ja missä he haluaisivat mahdollisesti nähdä muutosta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on henkilöstöjohtamisen ongelmakohdat, missä pyritään löytämään vastauksia siihen, missä työssäkäyvät ihmiset näkevät yritysten henkilöstöjohtamisessa olevat eniten ongelmia ja mihin haluaisivat mahdollisesti muutosta. Tutkimuskysymykseksi muotoutui seuraava:

- 1 Missä henkilöstöjohtamisen osa-alueella työntekijä kokee eniten ongelmakohtia?

Tutkimuskysymyksen rinnalle luotiin myös apukysymyksiä, joiden avulla tutkimusongelma olisi ratkaistavissa. Näitä apukysymyksiä ovat:

- 2 Millaiseksi työntekijä kokee työpaikan työilmapiirin ja työhyvinvointinsa?
- 3 Millaista palkitsemista työntekijä toivoo työstään?
- 4 Miten hyvin rekrytointi ja perehdytys on työpaikalla järjestetty?
- 5 Mitä mieltä työntekijä on yrityksen esimiestoiminnasta?

Kysymyksiin on etsitty vastauksia kyselylomakkeella, joka on lähetetty satunnaisesti eri aloilla ja yrityksissä toimiville henkilöille. Lomakkeen avulla on helpompi saada isompaa otantaa ja tavoittaa enemmän työssäkäyviä henkilöitä kuin haastatteluilla. Lomakkeessa

jokaisella on ollut samat kysymykset, samassa muodossa, joiden avulla pyritään huomaamaan, missä vastauksissa on enemmän hajontaa ja missä ollaan eniten samaa mieltä.

Aiheesta on tehty aiemmin muitakin tutkimuksia, mutta sen kiinnostavuus sekä opintojeni suuntautuminen saivat minut tarttumaan aiheeseen. Lisäksi olen itse kohdannut henkilöstöjohtamisessa ongelmakohtia, joissa olisi kehitettävää sekä kuullut monilta eri aloilla työskenteleviltä miten huonona ovat henkilöstöjohtamisen työpaikallaan kokeneet. Olen myös itse erittäin kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista sekä henkilöstöjohtamisesta, joten uskon, että opinnäytetyön aiheen valinnasta tulee olemaan minulle hyötyä tulevaisuudessa.

Vaasan yliopisto on tehnyt tutkimuksen pk-yritysten eli pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöjohtamisesta vuonna 2016. Kuitenkin tutkimusasetelmaltaan tämä on erilainen kuin opinnäytetyöni, sillä en ole rajannut aihetta pelkästään pk-yrityksiin vaan tarkastelen asiaa yleisemmällä tasolla. Vaasan yliopiston tutkimus on toteutettu myös laajemmin, sillä siihen on otettu mukaan esimerkiksi esimiesten haastatteluja asiaan liittyen. Koen kuitenkin, että opinnäytetyöni antaa hieman suuntaa sille, mitä työntekijät henkilöstöjohtamiselta haluavat ja löytyykö Vaasan yliopiston tekemään tutkimukseen verrattuna suuria eroavaisuuksia.

Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeistä kilpailukeinoista, joten henkilöstöjohtaminen on tärkeässä asemassa. Sen avulla huolehditaan, että yrityksessä on tarvittavaa osaamista ja henkilöstön hyvinvointiin panostetaan. (Vaasan yliopisto.) Tämän vuoksi koen myös, että on tärkeää seurata millä tasolla henkilöstöjohtaminen on ja tuoda henkilöstön mielipiteitä asiasta esille.

2 Johtaminen

Johtamisen tarkoituksena on ohjata henkilöstöä toimimaan niin, että päästään haluttuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Siinä yhdistyy vastuu ihmisistä, mutta myös arkisista asioista. Johtamista on monenlaista, mutta kaikki alkaa itsensä johtamisesta. (Työturvallisuuskeskus.) Tässä luvussa paneudutaan esimiehen rooliin sekä siihen, mitä kaikkea henkilöstöjohtaminen pitää sisällään.

2.1 Esimiehen vastuu ja rooli

Esimies toimii työnantajan edustajana ja näin ollen on vastuussa, että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet toteutuvat. Lisäksi esimies käyttää työnjohto- eli direktio-oikeutta, mikä tarkoittaa sitä, että hänellä on oikeus päättää työntekijän tehtävistä lain, työehtosopimuksen sekä työsopimuksen puitteissa. Toisin sanottuna, esimiehellä on oikeus päättää, mitä työtä työntekijä tekee, miten työ tehdään sekä missä työ tehdään. Esimiehen vastuulle kuuluu myös tavoitteiden asettaminen, suorituksen arviointi ja palkitseminen. (Johtajuus.info.) Esimies on organisaatiossa muutakin kuin vain työnantajan edustaja. Esimies toimii myös tukijana, ongelmien ratkaisijana, tsemppaajana, esteiden poistajana sekä työskentelyolosuhteiden mahdollistajana ja parantajana. (Rötkin 2015, 23.) Työnjohto-oikeuden lisäksi esimiehellä on velvollisuus ja vallan lisäksi heillä on vastuu. Esimiehellä on siis velvollisuus puuttua asioihin, toteuttaa asetettuja tavoitteita sekä pitää huoli siitä, että lakia ja sovittuja pelisääntöjä noudatetaan. (Lavikkala 2013.)

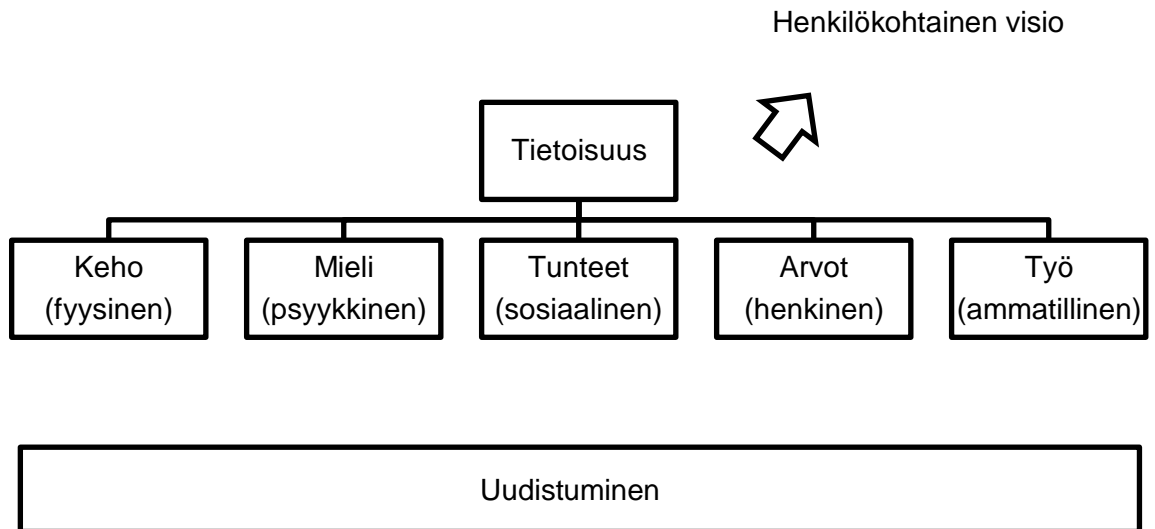
Organisaatioilla tulee olla visio, tavoitteet ja strategia. Täytyy siis tietää, miksi organisaatio on olemassa, mitä se tavoittelee ja miten tavoitteisiin päästään. Myös organisaatiossa työskentelevien tulee tiedostaa nämä, joten esimiehen tulee varmistaa, että jokainen työntekijä tietää mitä organisaation visio, tavoitteet ja strategia ovat. (Rötkin 2015, 19.)

Esimiehellä on yksi tai useampi suora alainen, joiden puolesta hän huolehtii työnantajan juridisista velvollisuuksista, vastuista ja muista organisaation määrittelemistä tehtävistä. Esimiehellä voi olla johdettavana myös muita esimiehiä, jolloin johdettavien kokonaisuus on suurempi. Jokainen alainen tarvitsee omalla tavallaan esimiestä ja hänen tukeaan, joten esimiehen on huomattava, miten yksilön johtaminen eroaa esimerkiksi tiiminjohtamisesta. (Rötkin 2015, 70 – 72.)

2.2 Itsensä johtaminen

Kaikki johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. Jotta olisi mahdollista johtaa muita, on osattava johtaa itseään. Itsensä johtamisessa on siis kyse itsetuntemuksesta ja itsensä hallinnasta. (Sydänmaanlakka 2009, 152) Toisin sanoen itsensä johtamisessa kyse on tarpeesta ja halusta tulla paremmaksi tunnistamalla omat heikkoudet ja vahvuudet (Salmimies 2008, 22). Ihminen on kokonaisuus siinä missä yrityskin, jotta on mahdollista

johtaa kokonaisuutta, on tiedostettava, miten sen saa menestymään. Johtaessa on otettava huomioon eri osastot ja niiden toiminta. Tässä tapauksessa osastot ovat fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen. Näiden lisäksi on myös uudistumiseen erikoistunut kehitysosasto. (Sydänmaanlakka 2009, 152 – 153.) Nämä ovat kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Itsensä johtamisen organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2009.)

Itsensä johtamisessa tietoisuus toimii toimitusjohtajana ja tarkkailee muiden osastojen toimintoja ja koordinoi toimintoja osastoille. Kehon osasto on vastuussa fyysisistä toimintoista kuten liikkuminen ja lepääminen. Seuraavana osastona on mieli, joka on vastuussa esimerkiksi havaitsemisesta ja oppimisesta. Tunteet ovat yksi osasto, jossa pidetään huoli, että olemme tietoisia omista tunteistamme ja pystymme tulkitsemaan muidenkin tunteita. Arvot luovat yhden osaston, jossa käsitellään henkisiä toimintoja, kuten miten koemme merkityksen ja tarkoituksen. Nämä neljä osastoa luovat ydinosa, mutta niiden lisäksi työosasto on myös suuressa roolissa. Se koskee ammatillisia toimintoja, kuten selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen ja jatkuva kehittyminen työssä. Näiden lisäksi kuvioista löytyy uudistumisosa, joka kulkee kaikkien muiden osastojen lävitse. Se koostuu itsetuntemuksesta, itseluottamuksesta sekä reflektointitaidosta eli osataan aktiivisesti yhdistää uutta ja jo olemassa olevaa tietoa. (Sydänmaanlakka 2009, 153 - 155.)

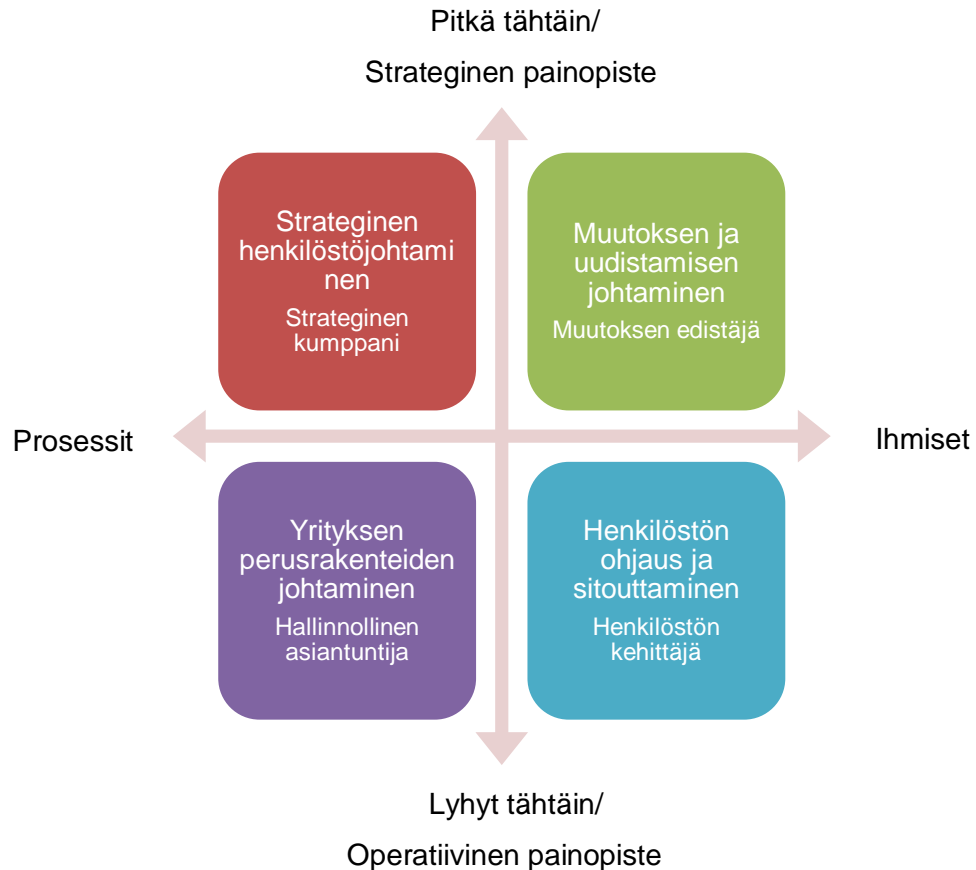
Itsensä johtamisessa on siis kyse itsensä tuntemisesta. Lähtökohtana ovat omat tavoitteet ja visiot. Tärkeää on, että oma suunta on selvillä eli on tarkka visio siitä mihin ollaan menossa. Jotta muiden johtaminen on mahdollista, on löydettävä itsensä, kohdatakseen muut. Pitää hyvää huolta itsestään, jotta voi huolehtia muista. Vakaa perusta itsensä johtamisesta luo mahdollisuuden muiden johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 156.)

Itsensä johtaminen on tärkeää niin työelämässä kuin sen ulkopuolella. Sillä pyritään hyvään elämänhallintaan, josta seurauksena on energisempi, keskittyneempi ja osaavampi ihminen. Sen avulla on mahdollista vaikuttaa jatkuvaan kiireen tuntuun sekä tulla kykenevämmäksi tarttua erilaisiin tehtäviin. Vaikka kiire voi johtua toimintaympäristöstä, mutta siihen voi suuresti vaikuttaa oma tapa tehdä työtä sekä omat tunnetilat. (Duunitori 2018.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen eli HR on strategialähtöistä ihmisten ja asioiden johtamista, jonka tavoitteena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden ja perustehtävän saavuttaminen. Pyritään siis vastuullisesti muodostamaan, kehittämään, ohjaamaan, kannustamaan, arvioimaan ja palkitsemaan henkilöstöä niin, että organisaation toiminta sekä henkilöstön hyvinvointi on mahdollista myös tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen, henkilöstösuunnittelu ja -prosessit sekä henkilöstön hyvinvointi ovat henkilöstöjohtamisen keskeisiä asioista. Ne tukeutuvat vahvasti yrityksen visioon sekä strategiaan, joiden kautta osaava johtaminen ja johtamiskulttuuri näkyvät henkilöstön toiminnassa. (Kalliokoski 2016.) Yrityksen koosta riippuen, yrityksen henkilöstöjohtamisesta voi olla vastuussa yksi ihminen tai vastuut ollaan voitu jakaa monen ihmisen kesken. Esimerkiksi joku voi olla vastuussa rekrytoinneista, toinen työsuhdeasioiden hoitamisesta, joku voi toimia henkilöstön ja osaamisen kehittäjänä, palkitsemisen ja sitouttamisen ammattilaisena, työhyvinvointipäällikkönä, muutosjohtamisen ja johtamisen kehittäjänä ja joku voi keskittyä järjestelmän kautta tulevan tiedon mittaamiseen. Henkilöstöjohtamisen kenttä pitää siis sisällään monta eri osa-aluetta, mutta niissä kaikissa yhdistyy yksi ja sama tekijä: ihmiset. Tärkeänä on yhdistää ihmisten toiminta liiketoimintaan, jotta saadaan aikaiseksi paras mahdollinen tulos. (Kalliokoski 2016.)

Henkilöstöjohtaminen on laaja kokonaisuus, joka on näytetty hyvin yhdysvaltalaisen Dave Ulrichin henkilöstöjohtamisen nelikentässä. Se osoittaa miten HR vaikuttaa yritykseen niin operatiivisella kuin strategisella tasolla sekä on vahvasti yhteydessä niin prosesseihin kuin ihmisiinkin. Mikäli yritys haluaa saada aikaan tuloksellista toimintaa, tulee näille jokaiselle neljälle osa-alueelle nähtävä vaivaa. (Kalliokoski 2016.)

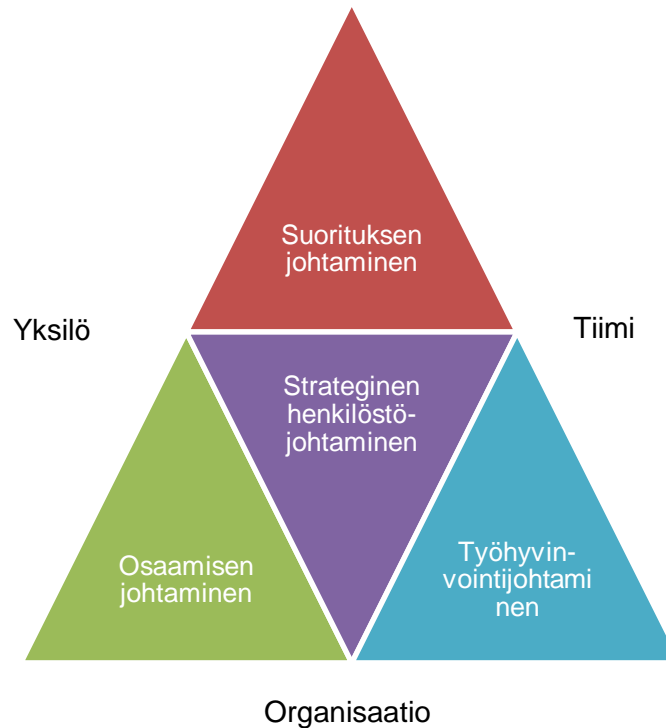


Kuvio 2. Dave Ulrich: Henkilöstöjohtamisen nelikenttä

Dave Ulrichin nelikenttä henkilöstöjohtamisesta kuvaa kuinka henkilöstöjohtamisessa tulee toimia strategisesti sekä operatiivisesti ja samalla keskittyä niin pitkän kuin lyhyenkin aikavälin tavoitteisiin. Strategisella painopisteellä tarkoitetaan suunnan, päämäärän ja tavoitteiden asettamista, kun taas operatiivisella painopisteellä varsinaista toimintaa ja työtä. Lisäksi on huomioitava, että henkilöstöjohtajan tehtävät ulottuvat ulottuvat prosessien johtamisesta ihmistenjohtamiseen. Näiden avulla määräytyy neljä henkilöstöjohtamisen pääpainopistettä: strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistamisen johtaminen. (Ulrich 2007, 46 - 48.)

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa kyse on henkilöstöstrategioiden ja -käytäntöjen yhteensovittamisesta yrityksen toimintastrategian kanssa, jossa tavoitteena on strategian toteuttaminen. Eli henkilöstöjohtaja pyrkii toimimaan yrityksen strategisena kumppanina, analysoida yrityksen tarpeet ja löytämään yrityksen tilanteeseen parhaat ratkaisut henkilöstökäytännöillä ja -strategioilla. Yrityksen perusrakenteiden johtamisessa kyse on yrityksen perusprosessien suunnittelusta ja toteutuksesta eli pyritään löytämään tehokkaimmat prosessit palkkaukseen, koulutukseen, arviointiin, palkitsemiseen, urakehitykseen ja henkilöstövirtojen johtamiseen. Tavoitteena on saavuttaa hallinnollinen tehokkuus, varmistamalla henkilöstöprosessien tehokkuus. Eli pyritään pääsemään eroon turhista kustannuksista ja pyritään koko ajan löytämään uusia toimintatapoja tehokkaampaan toimintaan. Henkilöstön ohjauksessa ja sitouttamisessa ollaan osana työntekijän mahdollisissa ongelmissa ja tarpeissa. Pyritään kehittämään henkilöstöä ja luomaan yhteyden työntekijän toiminnan ja yrityksen menestyksen välille. Kuunnellaan henkilöstöä ja mahdollistetaan työntekijöiden toiminta muuttuvassa toimintaympäristössä. Viimeisessä osiossa eli muutoksen ja uudistumisen johtamisessa kyse on siitä, että pidetään yritys muutoskyvykkäänä. Autetaan muutosprosessien tunnistamisessa ja toteuttamisessa sekä pyritään vähentämään muutokseen kuluvaa aikaa. (Ulrich 2007, 48 - 54.)

Jotta henkilöstöalan ammattilainen pystyy toimimaan nelikentän jokaisella alueella, tulee hänen myös soveltaa henkilöstöjohtamisen periaatteita omassa toiminnassa. Tulee siis asettaa strategisia tavoitteita henkilöstötoiminnolle. Yksi näistä on strateginen henkilöstöjohtaminen, jossa on kyse liiketoimintastrategioiden muuttamisesta tuloksiksi henkilöstökäytäntöjen avulla. (Ulrich 2007, 231 - 234.)



Kuvio 3: Strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2007 - 2013.)

Henkilöstöjohtaminen on strategisen henkilöstöjohtamisen yläkäsite. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse henkilöstökäytäntöjen yhdistämisestä liiketoimintastrategiaan eli sillä määritellään, miten henkilöstöjohtaminen halutaan järjestää sekä miten organisaatiossa päästään haluttuihin tavoitteisiin henkilöstöressurssien käytössä. Josta mainittiin jo aiemmin. Henkilöstöstrategia on taas pitkänaikavälin tavoitteiden asettamista henkilöstötoiminnoille. Siinä siis määritellään henkilöstötoiminnon tarkoitus ja pääpainopisteet eli henkilöstötoiminnon mission, vision ja tehtävin tärkeysjärjestyksen. (Ulrich 2007, 232.) Kuviossa 3 on kuvailtuna, millaisista henkilöstökäytännöistä strateginen henkilöstöjohtaminen koostuu. Strateginen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa niin organisaatioon, tiimin kun yksilöönkin ja jokaisella on oma tehtävä henkilöstöstrategian toteutumisessa. Kuvioista tulee myös ilmi, kuinka henkilöstöjohtamisen keskeiset asiat liittyvät vahvasti strategiseen henkilöstöjohtamiseen.

2.4 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on erittäin keskeisessä asemassa suomalaisessa työelämässä. Teollisten työpaikkojen vähentyminen ja asiantuntija- sekä palvelutehtävien lisääntyminen tuovat osaamisen ja ammattitaidon uudella tavalla esille. (Helsilä & Salojärvi 2009, 145.) Osaavat ja ammattitaitoiset ihmiset ovat työelämän arvokas resurssi ja jotta tätä resurssia olisi mahdollista hyödyntää tuottavimmalla tavalla, tulee osaamista johtaa oikein. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa oppimista, mutta yhtä lailla muuttuva työympäristö edellyttää organisaatiota kehittämään, oppimaan uutta sekä ylläpitämään oppimista. (Kuntatyönantajat 2017.) Osaamisen johtaminen on sitä, että osataan tunnistaa, rekrytoida ja pitää kiinni niistä henkilöistä, joita tarvitaan kasvamiseen sekä menestymiseen. Pyritään siis ennakoimaan, millaista osaamista tullaan tarvitsemaan sekä tunnistamaan niin yrityksen sisältä kuin ulkopuolelta tarvittava osaaminen. Mikäli osaamisen johtaminen on hoidettu hyvin, organisaatiolla on aina valmiina tarvittava osaaminen minkä tahansa ongelman kohtaamiseen, hallitsemiseen sekä siitä selviämiseen. (Monster.) Osaamisen johtamisella voidaan viitata yleisesti kaikkiin organisaation toimenpiteisiin, joilla pyritään hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan osaamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 149.)

Osaamisen johtamisessa on eri kehitysasteita, joista ensimmäinen on henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta. Toiminta keskittyy yksittäisten ihmisten ja ryhmien tasolle ja osaamista arvioidaan suhteessa sen hetkisiin tehtävien vaatimuksiin. Toisessa vaiheessa pyritään kartoittamaan, millaista osaamista on ja mahdollisesti pyritään ennakoimaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tulisi olla. Kolmas vaihe keskittyy kokonaisvaltaiseen kehittämistoimintaan, jonka tavoitteena on kehittää organisaatiota eri tasoilla sen strategian mukaisesti. Viimeinen eli neljäs vaihe on uuden ja innovatiivisen tiedon sekä osaamisen luomista niin organisaatiossa kuin sen verkostoissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148 – 149.)

2.5 Suorituksen johtaminen

Johtamisessa on kyse vuorovaikutuksesta. Parhaimmassa tapauksessa kyseessä on dialogi, jota käydään esimiehen ja työntekijän välillä. Tehokas vuorovaikutusprosessi on rationaalisen älykkyyden, tunneälykkyyden ja henkisen älykkyyden yhdistelmä, jossa

kaiken lähtökohtana on suorituksen johtamisen prosessi. Suorituksen johtaminen on ihmisen johtamisen perusprosessi, jossa on kyse tavoitteiden asettamisesta, palautteen antamisesta, ohjaamisesta, valmentamisesta ja kehittämisestä. (Sydänmaanlakka 2009, 158 – 159.) Jokainen haluaa tulla kuulluksi, mikä pätee myös työpaikalla. Jotta työntekijät olisivat motivoituneita ja sitoutuneita tekemään työnsä tavoitteiden mukaisesti, tulee heidän tuntea olonsa tarpeelliseksi ja työnsä merkitykselliseksi. Esimiehet siis antavat alaisille niin palautetta kuin kiitosta ja johtaminen perustetaan luottamukselle. (Koskinen, 2018.) Tässä korostuu rationaalinen älykkyys johtamisessa. Tunneälykkyyttä tarvitaan aktiiviseen kuunteluun sekä erilaisten ilmeiden, eleiden ja tunteiden huomaamiseen kommunikoinnissa. Tunneälykkyuden avulla pystymme luomaan avoimen ja luottamusta sisältävän vuorovaikutussuhteen. Henkinen älykkyys koostuu tekijöistä, joiden avulla työyhteisöä pystytään energisoimaan. Tällaisia ovat esimerkiksi omalla esimerkillä johtaminen, motivointi sekä innostaminen. Se on myös havaittavissa myös luovuutena, uudistamisena sekä yksilön kunnioittamisena. (Sydänmaanlakka 2009, 158 - 159.)

Jatkuvan muutoksen vuoksi luovuus ja jatkuva uudistaminen ovat koko ajan tärkeämpiä tekijöitä. Tässä tulee esiin esimiehen roolimallina oleminen. Tulee antaa esimerkkiä henkilökohtaisesta uudistumisesta ja toimia mallioppilaana, joka tiedostaa omat kehityskohdet ja on valmiina uudistamaan ja kehittämään itseään. Tätä kautta hän kannustaa muita kehittämään itseään jatkuvasti. Hyvässä johtamisessa on myös kyse molemmiin puoliin arvostuksesta ja kunnioituksesta, jokaista yksilöä ja heidän työtä tulee arvostaa ja kunnioittaa. Haasteena tässä voi olla jokaisen yksilön erilaisuus, joka on otettava huomioon johtamisessa. Jotta koko vuorovaikutus prosessi olisi mahdollista hallita, tulee ensin tiedostaa alaisten valmius taso ja sen avulla valittava oikeanlainen johtamistyyli. (Sydänmaanlakka 2009, 159 - 160.)

2.6 Muutosjohtaminen

Muutosta tapahtuu koko ajan, ja sitä mukaa myös yritysten toimintaympäristön on pysyttävä mukana muutoksessa. Muutokset ovat olleet teknologisia, taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia sekä kulttuurillisia. Tietotekniikan kehittyttyä on ollut mahdollista tuoda verkostoituminen entistä tärkeämmäksi. Tieto sinänsä ei ole se tärkein asia vaan verkostot, jotka jakavat tietoaan muille. Tätä mukaa myös organisaatioiden on mietittävä organisaatiokaavioitaan uudelleen. Aiemmin hierarkkinen linjaorganisaatio on toiminut erittäin

hyvin, mutta toimintaympäristön muututtua myös työntekijöiden tehtävät eivät ole ennal-
laan. Työtehtävät ovat entistä laajempia ja monimutkaisempia ja olosuhteet muuttuvat
jatkuvasti. Näin ollen organisaatiokaavion ollessa jämähtänyt menneisyyteen ei organi-
saatiolla ole mahdollisuutta organisoida työskentelyä tuottavaksi. (Sydänmaanlakka
2009, 26 - 28.) Muutos ei kuitenkaan ole itsestään selvyys. Ennen onnistunutta muutosta
on edellytys, että on tietoinen omasta toiminnasta, markkinatilanteesta sekä kilpailuken-
tästä. On myös tiedettävä, millaista muutosta tarvitaan ja millaisella strategialla se on
mahdollista saavuttaa. Muutos vaatii siis keskeisten osa-alueiden kriittistä arviointia,
niistä tarvittavien muutoskohteiden löytämistä ja kehitystoimintatavan valintaa. Tulee
myös arvioida organisaatorakenne, toimintatapa ja yrityskulttuuri. (Alahuhta 2015, 28.)

Muutoksen käynnistyttyä on saatava se heti lujasti osaksi yrityksen toimintaan. Tässä
vaiheessa on myös erittäin tärkeää saada henkilöstö mukaan muutoksen ja viedä yh-
dessä muutosta haluttuun suuntaan. Ennen kuin muutos voi tapahtua, on kaikkien oltava
tietoinen, millaisesta muutoksesta on kyse ja miksi muutos on tarpeellinen. Tulee siis
kertoa, miksi on syytä muutokselle ja miksi meidän kannattaa muuttua. (Alahuhta 2015,
28,37.) Henkilöstöä tulisi siis osallistaa muutoksessa. Osallistaminen on tavoitteellinen
prosessi, jonka tarkoituksena on tehdä osalliseksi ja aktivoita. Sen avulla halutaan mah-
dollistaa osallistuminen ja se, että halutaan osallistua esimerkiksi päätösten tekoon.
(Kokko.) Jokainen yrityksen työntekijä on tärkeä osa koko yrityksen toimintaa ja yleensä
henkilöstön on helpointa huomata, mikäli jokin yrityksen prosessi ei toimi halutulla ta-
valla. Eli henkilöstö huomaa usein missä on ongelmia ja tarvitaan muutosta sekä löytävät
he niihin myös toimivia ratkaisuja osallistaessa. (Otollinen 2016, 80 – 84.)

Vaikka muutoksia tapahtuukin tiuhaan, on toisten vaikeampi tottua muutoksiin. Tässä
korostuu yksilöiden erilaisuus. Toiset tottuvat nopeasti uusiin toimintamalleihin ja -aja-
tuksiin, kun taas toiset tarvitsevat enemmän tukea, jotta selviäisivät muutoksesta. Esi-
miehellä on iso rooli muutoksessa, sillä hänen tehtävänä on selittää muutos ja sen
tarpeellisuus ymmärrettävästi työntekijöille sekä olla heidän tukena muutoksessa.
(Ponteva 2010,9 - 12.) Muutostilanteet aiheuttavat usein epävarmuutta, epäilyjä, kyseen-
alaistamista sekä häiriöitä työhön. Jotta muutostilanteet sujuisivat hyvin, tulee esimiehillä
olla riittävästi rohkeutta uudistaa omia toimintatapojaan sekä ottaa huomioon, että jokai-
nen reagoi muutokseen omalla tavallaan. (Manka.) Muutosjohtaminen sisältää muutos-
prosessin suunnittelua, hallintaa sekä toteuttamista. Muutosjohtaminen on myös taito,
joka vaaditaan jokaiselta esimies- tai johtotasolla työskentelevältä. Jatkuvat muutokset
ovat arkipäivää yrityksissä ja niistä tulisi yrittää saada kaikki mahdollinen hyöty irti. Se,

että muutosjohtaminen ja muutos ovat onnistuneita, koostuu monista eri tekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön kehittäminen ja tukeminen sekä riittävä viestintä muutoksesta. Myös riittävät resurssit, kuuntelu ja niin henkilöstön kuin johtajien sitouttaminen ovat tärkeässä asemassa. (Kvist & Kilpiä 2006, 16 - 17.)

3 Henkilöstö

Tässä luvussa käsitellään alaisen vastuuta ja roolia työpaikalla sekä alaiselle tärkeitä asioita, kuten luottamusta esimieheen, kehityskeskusteluita ja työhyvinvointia. Henkilöstö on suuri osa yrityksen kannattavuutta ja mikäli siitä ei pidetä huolta on hyvin todennäköistä, että yritys kokee tuotannonmenetyksiä sekä saa lisää kustannuksia (Raunio 2009).

3.1 Alaisen vastuu ja rooli

Työntekijä on vastuussa työnantajalleen, mutta vastuu ei lopu siihen. Työntekijä on yhtä lailla vastuussa työkavereille, itselleen sekä koko yhteiskunnalle. (Salminen 2015, 45.) Työnantajaa kohtaan oleva vastuu tulee ilmi työsopimuslaissa seuraavasti: ”Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa.” (Työsopimuslaki 2001, 3 luku 1§.) Työntekijällä on työsopimuslain mukaan myös velvollisuus työturvallisuuden ylläpitämisestä, lojaliteettivelvollisuus ja salassapitovelvollisuus. Työntekijä on siis vastuussa omasta, mutta myös muiden työntekijöiden työturvallisuudesta noudattamalla työnantajan antamia työturvallisuutta koskevia ohjeita. Lojaliteettivelvollisuus taas rajoittaa työntekijää tekemästä tai harjoittamasta työsuhteen aikana sellaista toimintaa, joka voi vahingoittaa työnantajaa sekä mitä kaikkea työnantajasta ja siihen liittyvistä asioista saa puhua. Salassapitovelvollisuuden myötä työntekijä ei saa käyttää hyödykseen ammatti- ja liikesalaisuuksia mitä on saanut tietoonsa työsuhteen aikana. (Salminen 2015, 46 - 48.)

Jokaisen työntekijän työpanos organisaatiossa on tärkeässä asemassa. Jos joku ei hoida työtehtäviään, muiden työntekijöiden on hoidettava ne. Tämä lisää muilla tehtävien töiden määrää ja näin ollen, työyhteisö kärsii. Jokaisella on oikeus hyvään ja tukevaan

työyhteisöön ja ympäristöön, johon jokainen vaikuttaa omalla käytöksellään. Hyvässä työyhteisössä apua saa tarvittaessa, mutta sitä pitää myös olla valmis antamaan. Lisäksi työyhteisö joustaa tarvittaessa, mutta kuitenkin oikeudenmukaisesti. (Salminen 2015, 51 – 53.)

Työsopimuksen kirjoitettua työntekijä on vastuussa työnantajalleen, mutta samalla myös alkaa vastuu itsestä ja itselle. Vastuu tehdä töitä korvausta vastaan sekä vastuu saavuttaa omia henkilökohtaisia tavoitteita. Työ ja työyhteisö tarjoavat paljon erilaisia hyötyjä. Niin aineellisia kuin aineettomiakin. Mutta hyötyjen saavuttamiseen tarvitaan omien sitoutumisten täyttämistä. Tekemällä töitä ja ansaitsemalla siitä palkkaa, voimme tarjota itsellemme ravintoa, asunnon, vaatetuksen sekä paljon muita hyötyjä. Meidän on mahdollista täyttää sosiaalisia tarpeita solmimalla työn kautta ihmissuhteita sekä luoda sosiaalista verkostoa. Näiden kautta on mahdollista tuntea turvallisuutta, arvostusta, oikeudenmukaisuutta sekä vaikutusvaltaa. Monille on myös tärkeää kehittää osaamistaan ja edetä urallaan. Työ tarjoaa mahdollisuuden kehittää, koetella ja haastaa itseään, minkä kautta on mahdollista tuntea onnistumista. Lisäksi hyvin tehdyn työn tuloksena on mahdollista kokea arvostusta ja kunnioitusta, mikä vahvistaa itsetuntoa ja itsekunnioitusta. Mikäli työ ei tuota mitään edelle mainituista, voi se vaikuttaa muustakin elämästä nauttimiseen negatiivisesti. (Salminen 2015, 55 - 56.)

Yhteiskunta antaa meille oikeuksia, joten meillä on myös velvollisuuksia sitä kohtaan. Jokaisella on velvollisuus osallistua rakentamaan yhteiskuntaa omien mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi olemalla vastuussa omasta työllistymisestä. Osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman tarve on suuri ja kasvaa koko ajan. Joten omasta ammattitaidosta huolehtiminen on työntekijän velvollisuus nyky-yhteiskunnassa. (Salminen 2015, 62 - 65.)

3.2 Luottamus

Esimies-alaisuhteessa luottamus on yksi tärkeimpiä tekijöitä. Luottamuksen myötä esimiestä on helppo lähestyä ja saada tarvittaessa apua tai tukea. Esimiehen taas luottaessa alaiseen, esimies voi valtuuttaa alaista eikä valvo koko ajan alaisen toimintaa. Luottamus on siis vuorovaikutussuhde, jonka osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan. Tämä vuorovaikutussuhde vaatii aikaa ja työtä ja esimerkiksi säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset auttavat luottamuksen rakentumisessa ja säilyttämisessä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40 - 41.) Rehellisyys on osa luottamusta ja sen rakentumista. Pienet valkoiset

valheet sekä vetoaminen ylemmän johdon määräyksiin johtavat nopeasti epäluottamukseen, joten esimiehen pitää pystyä kantamaan oma vastuunsa ja kertoa myös vaikeista asioista alaisilleen. Samalla tavalla tulee pitää kiinni antamista lupauksista ja sopimuksista. Mikäli näitä rikkoo, on se pystyttävä perustelemaan niin, että se hyödyttää kaikkia osapuolia. Organisaatioissa tapahtuu koko ajan uusia muutoksia ja niistä informoiminen on osa luottamusta. Asioista kertomatta jättäminen koetaan valheelliseksi toimimiseksi. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää kertoa niin hyvät kuin huonotkin uutiset alaisille totuuden mukaisesti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 50 - 55.)

Luotettavuus koostuu neljästä komponentista, jotka ovat sanoja, tekoja, tunteita ja tavoitteita sekä niiden ominaisuuksia, jotka kaikki vaikuttavat toisiinsa. Nämä neljä komponenttia on kuvattuna luottamusyhtälössä.

$$La = \frac{(U + V + L)}{M}$$

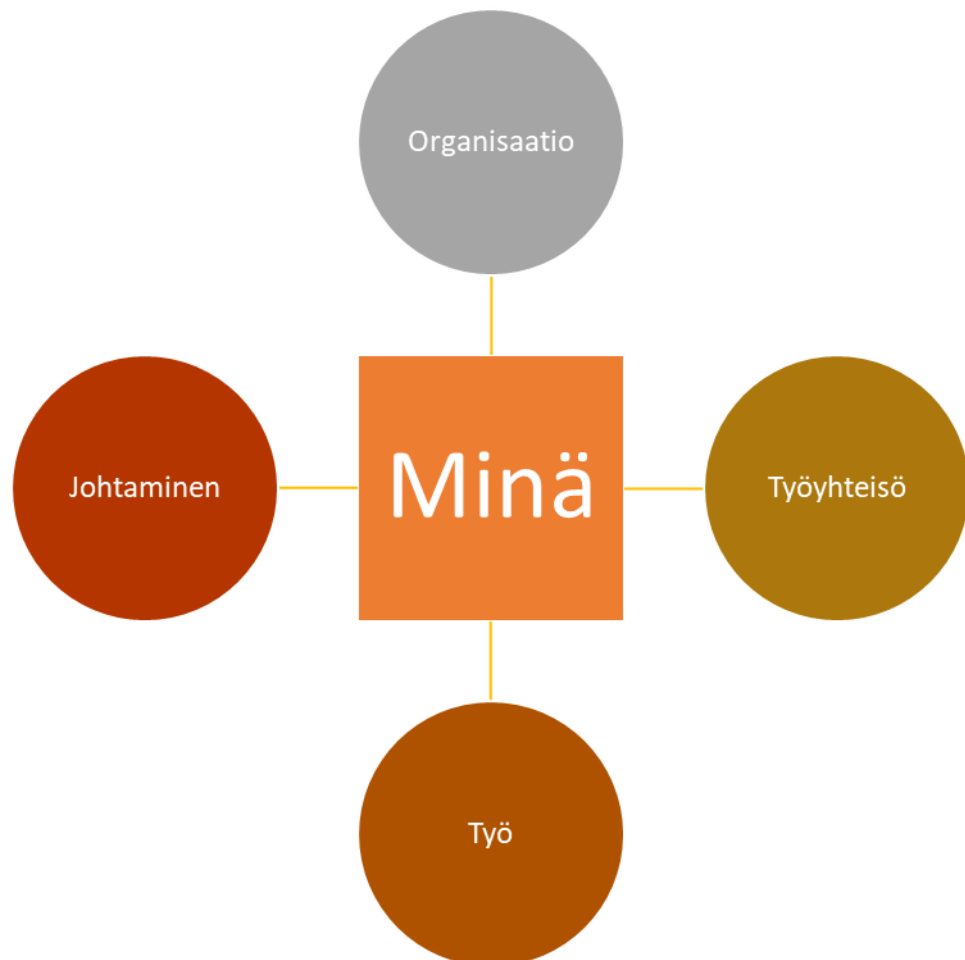
La= luottamuksen aste, U= uskottavuus, V= varmuus, L= läheisyys, M= minäkeskeisyys

Kuvio 4. Luottamusyhtälö (Maister, Green & Galford 2012.)

Luottamuksen aste koostuu uskottavuudesta eli siitä, miten käyttäydytään, reagoidaan, mitä sanotaan ja miten sekä se miltä näytämme. Uskottavuus riippuu siis niin osaamisesta kuin siitä, miten muut kokevat meidät. Toinen luottamus yhtälön komponenteista on varmuus eli uskotaan siihen, että toinen toimii niin kuin on sovittu. Varmuus tuo yhteen sanat ja teot eli tuo esiin kuinka hyvin pysytään sovituissa asioissa ja sopimuksissa. Mikäli toistuvasti rikkoo lupauksiaan sekä laiminlyö tehtäviään, voi se olla suurena esteenä luottamukselle. Yhtenä tärkeänä komponenttina on läheisyys. Mikäli läheisyyttä ei ole, ei luottamusta välttämättä synny. Läheisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tulisi olla perillä toisen yksityiselämästä, vaan henkilökohtaisista näkökohdista, jotka vaikuttavat työntekoon. Tällainen voi olla esimerkiksi työtehtävään liittyvä ongelmatilanne, jonka ratkaiseminen helpottaa toisen osapuolen työntekoa. Viimeisenä luottamusyhtälössä on minäkeskeisyys, joka on suurin syy epäluottamukselle. Mikäli luottamuksen toinen osapuoli on selkeästi kiinnostunut enemmän itsestään ja omista eduistaan kuin yhteisestä edusta ei luottamusta haluta edes rakentaa. (Maister, Green & Galford 2012, 107 - 120.)

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi rakentuu työstä, sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Hyvällä motivoivalla johtamisella ja työympäristöllä on suuri merkitys työhyvinvointiin, joka vaikuttaa huomattavasti jokaisen töissä jaksamiseen. Kun työhyvinvointi kasvaa, samalla työn tuottavuus ja siihen sitoutuminen kasvaa sekä sairauspoissaolojen määrä vähenee. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukautettu Manka 2011, 76.)

Työhyvinvointiin siis vaikuttavat monet eri tekijät, joten työyhteisöissä voi olla suurikin vaihtelu työhyvinvoinnissa eri työntekijöiden kesken. Kuten kuviossa 5 näytetään, jokaisen työhyvinvointi rakentuu hyvinvoivasta organisaatiosta. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen eli sillä on selkeä visio ja toimintasuunnitelma vision toteuttamiseksi. Sillä on joustava rakenne eli jokainen pystyy työpaikalla tekemään päätöksiä omalla vastuulla.

alueellaan sekä hänellä on mahdollisuus saada tarvittavat tiedot työnsä tekemiseen. Hyvinvoivassa organisaatiossa kehitetään osaamista jatkuvasti ja työympäristöstä pyritään tekemään mahdollisimman toimiva esimerkiksi pitämällä se turvallisena ja riskittömänä, jolloin voidaan turvata työkyky ja estää työtapaturmat. (Manka 2011, 76 - 85.)

Osa työhyvinvointia on johtaminen. Esimiehen tulee auttaa tavoitteiden asettamisessa, antaa palautetta ja neuvoa. Näiden lisäksi tulee myös kuunnella johdettavia, kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti ja rakentaa luottamusta. Lisäksi johtamista tulee kehittää samalla tavalla kuin koko organisaation toimintaa. Toimintaympäristön muuttuessa johtamisen tulee pysyä mukana. (Manka 2011, 95 - 114.) Seuraavan vaikuttavan tekijänä on työyhteisö. Yhteisöllisyys tukee terveyttä, hyvinvointia, oppimista sekä tuloksellisuutta, joiden lisäksi se luo yhteenkuuluvuutta, jonka avulla saadaan turvallisuuden tuntua. Hyvän työyhteisön merkkejä ovat yksilöiden erilaisuus ja sen hyväksyminen sekä oman yksilöllisyyden toteuttaminen muiden yhteisön jäsenten avulla. Yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus luo sosiaalista pääomaa, joka on koko työyhteisön ja sen yksilöiden voimavara. Sosiaalinen pääoma auttaa yhteisön jäseniä esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisessa. Sosiaalisella pääomalla on yhteys työntekijöiden terveyteen. Mikäli työyhteisössä sosiaalinen pääoma on vähäistä eli ei verkostoiduta yhteisön jäsenten kanssa eikä luoteta heihin, on suurempi riski työterveyden heikkenemiseen. Jotta sosiaalinen pääoma lisääntyisi työyhteisöissä, tulisi siellä kannustaa toimintaan, joka lisää suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta niin työntekijöiden kuin myös työntekijöiden ja esimiesten kesken. (Manka 2011, 115 - 118.)

Itse työ vaikuttaa vahvasti hyvinvointiin. Onko työ tarpeeksi innostavaa, saako se työntekijän sitoutumaan sekä pääseekö työntekijä kiinni työnimuun. (Manka 2011, 139.) Jotta työnimuun pääsisi tulisi työ tehtävien olla palkitsevia, monipuolisia ja niissä pitäisi olla mahdollisuus kehittymiselle. Selkeät tavoitteet sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä koko työyhteisön tuki auttavat pääsemään työn imuun ja saavat työn tuntumaan mielekkäämmältä. Palautteen saaminen, niin hyvän kuin rakentavan auttaa suoriutumaan omista tehtävistä paremmin ja antaa mahdollisuuden itsensä kehittämiseksi. Lisäksi hyvä ilmapiiri ja arvostuksen tunteminen työyhteisössä auttavat saamaan työstä myönteisen tunteen. (Työterveyslaitos.)

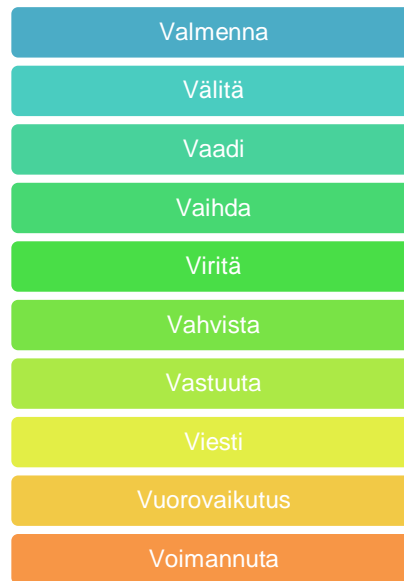
Vaikka suuri vastuu työhyvinvoinnista on työnantajalla, on myös itse työntekijä siitä vastuussa. Työhyvinvoinnin keskiössä on itse työntekijä, jonka vastuulla on ylläpitää omaa työkykyä sekä ammatillista osaamista. Jotta on mahdollista antaa omaa parasta

osaamistaan työnantajalle, tulee omasta hyvinvoinnista pitää huolta. Tällä hetkellä yhteiskunta on erittäin suorituskeskeinen, joten työntekijä voi kohdata jopa epärealistisen korkeita odotuksia työn suorittamisesta. Tämä voi johtaa jaksamisen viemisen ääri-rajalle, josta voi syntyä työuupumusta. (Mäkelä 2018.) Työntekijän psykologinen pääoma on vahvasti yhteydessä työhyvinvointiin ja sitä kautta työssä suoriutumiseen, työhön sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Psykologinen pääoma kuvaa sitä millainen olet ja millaiseksi sinun on mahdollista tulla. Se muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkudesta, realistisesta optimismista sekä sitkeydestä. Kaikkia näitä on mahdollista kehittää ja sen avulla nostattaa omaa hyvinvointia. (Manka 2011,149.)

3.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja tämän alaisen välillä. Se on luottamuksellinen keskustelu, joka on systemaattinen, vähintään kerran vuodessa toteutuva keskustelu. Sille on aiemmin sovittu ajankohta ja siihen valmistaudutaan etukäteen. Kehityskeskustelun aikana käydään läpi menneen kauden arviointi ja asetetaan tulevalle kaudelle tavoitteita, työntekijän vahvuudet sekä kehittämiskohteet. Tarkoituksena on parantaa työsuoritusta henkilökohtaisella kehitymisellä. (Aarnikoivu 2011, 73.)

Kehityskeskustelu on yksi johtamisen työkalu, joka luo hyvän alustan esimiehen ja alaisen väliselle yhteistyölle. Kuitenkin kehityskeskustelun hyödyt tulevat esille vain, jos molemmat osapuolet ovat asennoituneet keskusteluun oikein. Toisen osapuolen ottaessa negatiivisen asenteen keskustelulle voi se pahimmassa tapauksessa tehdä kehityskeskustelusta täysin hyödyttömän, sillä tällöin ainoa päämäärä keskustelulle on viedä se loppuun. (Aarnikoivu 2013, 170 - 172.)



Kuvio 6. Esimiehen V10-malli (Mukautettu Aarnikoivu 2013.)

Jokaisen esimiehen rooli velvoittaa kehityskeskusteluun sekä panostamaan siihen, kun taas alaisen rooli antaa oikeiden ja velvollisuuden osallistumaan siihen. Kehityskeskustelussa esimies toteuttaa jokaista kuvion 6 V10-mallin osa-aluetta. Esimiehen tehtävä kehityskeskustelussa on valmentaa alaisiaan. Auttaa saavuttamaan työlle asetettuja tavoitteita keskustelemalla, tarjoamalla niin tukea kuin haasteita, joiden avulla kehittyä. Lisäksi tärkeässä osassa on arvioida ja antaa palautetta. Kehityskeskustelulla pystytään osoittamaan alaiselle välittämisen tunnetta, sillä keskustelun aikana esimies osoittaa aidosti kiinnostusta alaiseen ja hänen työhönsä. Lisäksi esimies vaatii alaiselta tietyn tasoista suoriutumista tavoitteista. Vaihtamiselle tarkoitetaan henkilön rooliin ja tehtävään kohdistuvia muutoksia, joiden tavoitteena on löytää jokaiselle oikea paikka tavoitteiden ja työhyvinvoinnin saavuttamisen näkökulmasta. (Aarnikoivu 2013, 172.)

Esimies myös virittää alaista saavuttamaan tavoitteita, jotka on asetettu työlle ja tuo esille työntekijän osaamisen, onnistumiset ja käytettävissä olevat voimavarat edesauttamalla työhyvinvointia. Virittäessä, suuressa asemassa on alaisen vahvuudet sekä voimavarat keskustellessa kehityskohteista. Kehityskeskustelussa tunnistetaan alaisen toimintaa edesauttavia tekijöitä, joilla haluttu lopputulos saadaan syntymään. Eli annetaan palautetta ja rohkaistaan toimimaan hyväksi koetuilla tavoilla eli vahvistetaan. Alaisia myös vastuutetaan haastamalla, jotta he näkevät oman vastuunsa ja vaikutusmahdollisuutensa. Esimiehen tulee viestiä ja välittää tietoa keskustelussa, jonka avulla selvittää,

onko alaisella riittävästi mahdollisuuksia saada tietoa hoitaakseen oman työnsä. (Aarnikoivu 2013, 172 - 173.)

Kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne, jossa on säilytettävä yhteisymmärrys, joka mahdollistaa sen, että keskustelun aikana sovitut asiat saadaan konkretisoitua toiminnaksi. Viimeisenä V10-mallissa on voimaannuttaminen, jossa tärkeässä asemassa on luottamus ja sen osoittaminen alaiselle ja alaisen kyvyille. Esimies haastaa alaisen hyödyntämään ja kehittämään omia kykyjä sekä tekemään valintoja, joiden avulla on mahdollista kokea mielihyvää ja onnistumisia työssä. Kehityskeskustelu heijastaa hyvin esimiehen ja alaisen välistä suhdetta, sillä mikäli esimiehen ja alaisen välillä ei ole hyvää luottamussuhdetta ei voida olettaa, että kehityskeskustelussa päästäisiin dialogiin, jolla päästään pintaa syvemmälle. Kun organisaatiossa esimies käy arjessa vuoropuhelua alaisten kanssa, on yrityksessä luotu hyvä perusta kehityskeskustelulle. Näin ollen pystytään pitämään aidosti hyödyllisiä kehityskeskusteluita. (Aarnikoivu 2013, 173 - 175.)

4 Sitoutuminen

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että pyritään pitämään parhaimmat ihmiset talossa. Hyvien työntekijöiden, tuottavuuden ja yrityksen tuloksen välillä on vahva yhteys, sillä mitä motivoituneempia ja osaavampia henkilöitä yrityksessä on töissä, sitä paremmin yrityksellä menee taloudellisesti. Työntekijöiden sitoutumisesta on siis suuri hyöty, mutta se ei ole itsestään selvyyttä. Jotta työntekijöitä olisi mahdollista sitouttaa tulee sitouttaminen tehdä psykologisella tasolla. Aiemmin mainittu luottamus on sitouttamisessa tärkeää. Kun työntekijät pystyvät luottamaan yrityksen johtoon ovat työntekijät varmemmalla miellä yrityksen toiminnan jatkuvuudesta ja kannattavuudesta. (Nederström 2019.)

Työstä pitää saada myös arvostusta, jotta tuntee, että omalla työllä on merkitystä. Tämä vaikuttaa niin työhyvinvointiin kuin motivaatioon. Mikäli työ ei tunnun mielekkäältä tai merkitykselliseltä, ei voi olettaa, että työntekijä haluaisi jatkaa samassa yrityksessä. Samalla tavalla onnistumisista palkitseminen, joko aineellisesti tai aineettomasti auttaa kasvattamaan motivaatiota. Myös se, että työntekijälle mahdollistetaan kehitymis- ja etenemismahdollisuudet uralla auttaa sitouttamiseen. Tämän päivän työntekijät ovat kunnianhimoisia ja etenemismahdollisuudet ovat tärkeässä roolissa. (Nederström 2019.)

Sosiaalinen tuki, jota esimies tarjoaa eli kuuntelu ja huomioon ottaminen sekä mukava työilmapiiri on olennaista sitoutumisessa. Mikäli esimies hoitaa tehtävänsä hyvin ja pitää huolen, että henkilöstön tarpeet otetaan huomioon sekä heidän ajatuksia kuunnellaan ja arvostetaan, saadaan jo paljon aikaiseksi. Näiden lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa koko työsuhteen elinkaari rekrytoinnista lähtien. (Nederström 2019.)

4.1 Rekrytointi

Rekrytoinnilla on suuri merkitys niin yrityksen sisälle kuin sen ulkopuolellekin. Se on aina suuri investointi, joka halutaan pitää kannattavana. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa, rekrytointi kasvattaa yrityksen liiketoimintaa ja antaa työntekijälle hyvät mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan ja tehdä työtehtäviä, joista oikeasti nauttii. Pahimmassa tapauksessa virherekrytointi aiheuttaa yritykselle jopa kymmenistä tuhansista satoihin tuhansiin euroihin kustannuksia ja taas työntekijälle vaikutukset voivat näkyä jakamisessa ja sosiaalisissa suhteissa työpaikan ulkopuolella. (Empore Oy 2014.)

Onnistuneen rekrytoinnin kulmakiviä on hyvä rekrytointiprosessin suunnittelu sekä rekrytoinnin aikataulussa pysyminen. Hyvään suunnitteluun kuuluu tiedostaa, millainen rekrytointi tarve yrityksellä on eli millaista osaamista tarvitaan. Löytyykö tätä osaamista jo yrityksestä vai tarvitaanko yritykseen lisää tekijöiltä. Mikäli yrityksellä on tarve uusille tekijöille, tulee tiedostaa mitä hakijoilta halutaan sekä mitä heille tarjotaan. Eli rajataan haettavaan tehtävään vastuualueet, tehtävien painopisteet sekä rekrytoitavan henkilön tavoitteet. Kerrotaan työympäristöstä, palkasta ja eduista sekä perehdytyksestä. (Empore Oy 2014.)

Ilmoitus avoinna olevasta työpaikasta toimii myös yrityksen markkinoijana. Ilmoituksen tulee herättää kiinnostusta hakijoissa, mutta tulee myös tiedostaa, että se voi olla hakijan ensimmäinen kerta, kun hän kohtaa yrityksen. Selkeän ja kiinnostavan ilmoituksen avulla on hyvä mahdollisuus saada organisaatiolle näkyvyyttä. Tästä eteenpäin rekrytointia on mahdollista jatkaa esimerkiksi hakemusten karsinnalla, puhelinhaastatteluilla sekä haastatteluilla. (Empore Oy 2014.)

Rekrytoinnin aikana informoiminen rekrytoinnin etenemisestä hakijoille on tärkeässä roolissa. Mikäli rekrytoinnista informoidaan aktiivisesti, pystytään vahvistamaan omaa työnantajamielikuvaa positiivisessa mielessä. Rekrytointiprosessissa hakijat ovat asiakkaita, joten prosessia tulee ajatella hakijan näkökulmasta. Pelkästään ei valituksi tulemisesta ilmoittaminen antaa hyvän kuvan ja mahdollistaa sen, että hakijat voivat jatkossakin olla kiinnostuneita yrityksessä avautuvista paikoista. (Empore Oy 2014.)

Mikäli rekrytointi ei tuota haluttua tulosta, tulee prosessi aloittaa alusta, mutta miettiä uudelleen rekrytoinnin lähtökohdat. Ehkä kokeilla uusia kanavia, joiden kautta ilmoittaa avoinna olevasta paikasta ja miettiä uudelleen voidaanko hakijalta vaadittavista asioista joustaa esimerkiksi pidemmän perehdytyksen avulla. Myös pieni muutos tehtävän kuvassa tai vastuuta lisäämällä on mahdollista herättää enemmän kiinnostusta. (Empore Oy 2014.)

4.2 Perehdytys

Perehdytys on suuressa osassa rekrytoinnissa varsinkin nuorilla työntekijöillä, joilla ei ole vielä niin paljoa kokemusta työelämästä. Hyvällä perehdytyksellä on mahdollisuus tukea työelämään kiinnittymistä, mutta myös samalla varmistaa, että työntekijällä on riittävät valmiudet työtehtävistään suoriutumiseen turvallisesti. Perehdytys on työnantajan vastuulla ja se tulee järjestää aina uuteen tehtävään siirryttyä tai tehtävien muuttuessa. Sen tarkoituksena on, että työntekijä saa riittävän opastuksen omiin työtehtäviinsä, työpaikan toimintatapoihin, työvälineisiin sekä työturvallisuuteen. Perehdytyksessä käydään myös läpi työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten työajat, koeaika, palkka sekä työterveydenhuolto. (Tehy.)

Vaikka perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja valvominen ovat esimiehen vastuulla, voi hän delegoida siihen liittyviä tehtäviä myös muille työntekijöille, mutta vastuu on silti aina johdolla ja esimiehillä. (Tehy.) Työntekijän ohjauksesta ja perehdyttämisestä on myös pykälä työturvallisuuslaissa: ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen: 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden

työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;...” (Työturvallisuuslaki 2002, 2 luku 14§.)

4.3 Palkitseminen

Työntekijä on oikeutettu työstä maksettavaan vastikkeeseen, josta palkanmaksuvelvollisuus on työnantajalla. Työstä on aina maksettava työehtosopimuksen mukainen palkka, mutta mikäli alalla ei ole yleissitovaa työehtosopimusta, työstä on maksettava alalle tavanomaisena pidettävää palkkaa työn vaativuuteen nähden. (Työsuojelu 2019.) Kuitenkin pelkkä raha palkkio ei ole riittävä motivaattori vaan ihminen tarvitsee myös tunnustusta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. (Happy Company 2017.)

Palkitsemisen keinoja on aineettomia ja aineellisia. Kummatkin motivoivat omalla tavallaan ja jokaiselle sopii erilaiset keinot motivoida parempaan suoritukseen töissä. Aineettomat palkitsemisen keinot, kuten palautteen, kiitoksen ja arvostuksen anto auttavat työssä viihtymiseen sekä jaksamiseen. Usein nämä ovat toteutettavissa jo hyvän esimiestyön kautta. (Lehmuskoski 2018.) Koska jokaista yksilö motivoivat eri asiat tulee tiedostaa, mitä ne ovat. Motivaatiota on ulkoista ja sisäistä ja niiden perustana on motiivit, jotka ovat esimerkiksi tarpeita ja haluja tai palkkioita ja rangaistuksia. Motivaatio siis kertoo mihin yksilön mielenkiinto on suuntautunut sekä, miten ihminen toimii. Sisäisessä motivaatiossa, yksilö toimii ilman ulkoisia palkkioita täysin omasta tahdostaan, sillä kokee iloa ja hyvää oloa toiminnastaan. Ulkoisessa motivaatiossa ollaan riippuvaisia ulkoisista tekijöistä. Motivaatiota ei synny itse toiminnasta vaan esimerkiksi palkkioiden saavuttamisesta. (Suomen mielenterveys ry.) Sisäistä motivaatiota kuitenkin auttaa onnistumisen kokeminen, valinnan vapaus toimintatavoissa sekä kuuluvuuden tunne työyhteisöön. Pelkällä raha palkkiolla saadaan työntekijät käymään töissä, mutta sisäistä motivaatiota synnyttämällä saadaan työntekijät toimimaan entistä paremmin sekä innostumaan töistä. (Hulkko-Nyman & Maaniemi 2016.)

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan motivaatio voidaan jakaa kahteen eri osaan, siihen vaikuttavien tekijöiden mukaan. Tässä teoriassa ne jaetaan tyytymättömyys ja tyytyväisyys tekijöiksi. Tyytyväisyystekijät ovat motivaatiotekijöitä, jotka liittyvät

työntekoon ja saavat työntekijässä aikaan myönteisyyttä ja tyytyväisyyttä. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät taas ovat hygieniatekijöitä. Ne liittyvät työympäristöön ja aiheuttavat ulkopuolisuuden ja onnettomuuden tunnetta. Näitä voivat olla esimerkiksi hallinto, palkkaus, esimies-alaisisuhteet sekä työolot. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)



Kuvio 7. Herzbergin kaksifaktoriteorian tekijät. (mukailtu Kauhanen 2009, 112 - 113.)

Mikäli työntekijä on tyytymätön työstä saamaansa palkkaan, joten oletus on, että palkan korotus vähentää tyytymättömyyttä. Kuitenkin palkankorotus lisää tyytyväisyyttä vain hetkeksi, sillä korotettuun palkkaan totutaan nopeasti. Jos taas työ, jota työntekijä tekee, on innostavaa ja samalla haastavaa, ylläpitää se tyytyväisyyttä pidempään. Työpaikalla tulisi siis kasvattaa tyytyväisyyttä sekä poistaa tyytymättömyyttä. (Lämsä & Hautala 2004, 84.) Tyytyväisyyttä lisäävillä tekijöillä pystytään motivoimaan henkilöstöä parempiin työsuorituksiin ja Herzbergin mainitsevat hygieniatekijät, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä tulisi poistaa. (Kauhanen 2010, 113.)

Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä kannustetaan tekemään hyvää tulosta, jonka avulla on mahdollista päästä positiiviseen kierteeseen, jossa työntekijät pyrkivät tekemään hyvää tulosta. Palkitsemisjärjestelmässä tärkeää on valita oikeat tavoitteet, kriteerit sekä mittarit, joihin pystytään sitoutumaan. Tavoitteista tulee viestiä riittävästi, sillä epäselvät tavoitteet voivat aiheuttaa sen, ettei haluttuun tulokseen päästä. Lisäksi, jos henkilöstöllä

ei ole tiedossa tavoitteita, ei niihin voida päästä. Tärkeää on myös palkkiojärjestelmän läpinäkyvyys ja soveltamisen yhdenmukaisuus. Kun jokainen on tietoinen mistä palkkio koostuu ja miten siihen voi itse vaikuttaa, ei tämä aiheuta kateutta. (Lehmuskoski 2018.)

5 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, ja siinä on etsitty vastauksia tässä luvussa oleviin tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan. Tässä luvussa kerrotaan myös tarkemmin kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä ja sen tiedonkeruumenetelmästä.

5.1 Opinnäytetyön esittely

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on henkilöstöjohtamisen ongelmakohtat. Työssä pyritään löytämään vastauksia siihen, missä työssäkäyvät ihmiset näkevät yritysten henkilöstöjohtamisessa olevat eniten ongelmia ja mihin haluaisivat muutosta. Tutkimusongelmasta muodostetaan tutkimus kysymys, joka on seuraava:

- 1 Missä henkilöstöjohtamisen osa-alueella työntekijä kokee eniten ongelmakohtia?

Jotta tutkimusongelmaan ja siitä muodostuneeseen tutkimuskysymykseen löydettäisiin vastaus, luodaan sille apukysymyksiä, joiden avulla tutkimuskysymykseen on helpompi löytää vastaus. Näitä apukysymyksiä ovat:

- 2 Millaiseksi työntekijä kokee työpaikan työilmapiirin ja työhyvinvointinsa?
- 3 Millaista palkitsemista työntekijä toivoo työstään?
- 4 Miten hyvin rekrytointi ja perehdytys on työpaikalla järjestetty?

5 Mitä mieltä työntekijä on yrityksen esimiestoiminnasta?

Kysymyksiin on etsitty vastauksia kyselylomakkeen avulla, mikä on lähetetty satunnaisesti eri aloilla ja yrityksissä toimiville henkilöille. Lomakkeen avulla on helpompi saada isompaa otantaa ja tavoittaa enemmän työssäkäyviä henkilöitä kuin haastatteluilla. Lomakkeessa jokaisella on ollut samat kysymykset, samassa muodossa, joten on helpompaa huomata, missä vastauksissa on enemmän hajontaa ja missä ollaan eniten samaa mieltä.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Ennen opinnäytetyön toteutusta olen perehtynyt aiheeseen kirjallisuuden ja muun jo olemassa olevan materiaalin pohjalta. Jonka pohjalta olen pystynyt luomaan kyselylomakkeen, jolla saada vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

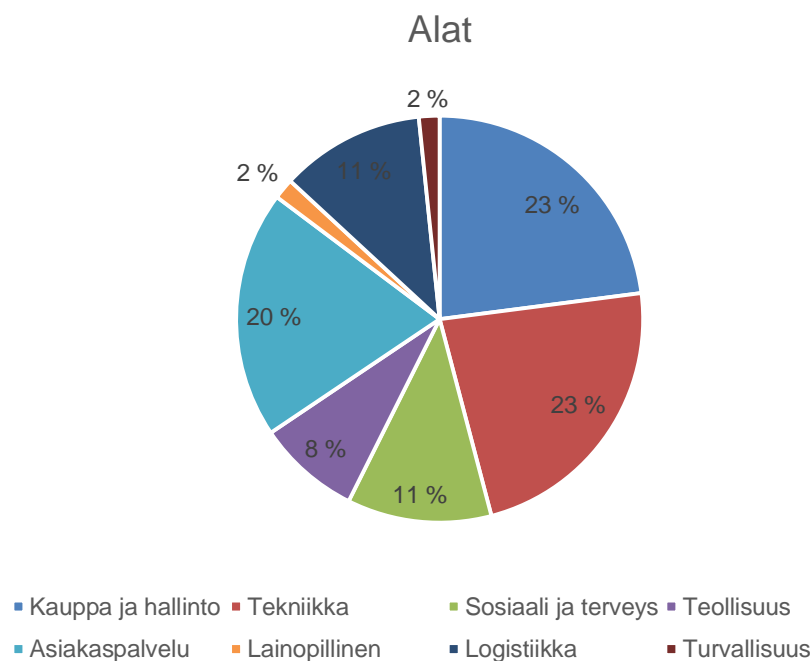
Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Sen avulla saadaan vastauksia kysymyksiin mikä, paljonko, missä, miksi ja kuinka usein. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä pyritään kuluja ja prosenttiosuuksien avulla vastaamaan kysymyksiin. Sillä pystytään kartoittamaan tämän hetkistä tilannetta, mutta ei selvittämään syitä, miksi tilanne on sellainen kuin on. (Heikkilä 2014.) Kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle tyypillinen tiedonkeruumenetelmä on kyselylomakkeet, sillä niiden avulla on helpompaa kysyä arkaluontoisempia asioita sekä siihen on helppoa yhdistää mutiakin tiedonkeruumenetelmiä, kuten erilaiset haastattelut. Koska kysely on toteutettu internetissä, on siihen helpompi myös löytää vastaajia, sillä ei tarvitse löytää aikatauluista tilaa haastattelulle, vaan vastaaja pystyy täyttämään lomakkeen, kun hänellä on siihen sopiva aika. (Heikkilä 2014.)

6 Opinnäytetyön tulokset

Jaoin opinnäytetyötäni varten kyselylomakkeen satunnaisesti eri aloilla ja eri yrityksissä toimiville henkilöille, johon tuli vastauksia yhteensä 61. Ikäjakaumaltaan vastaajista suurin osa eli 75,4 prosenttia sijoittui 20 - 29 ikävuoden välille. 11,5 prosenttia vastanneista

sijoittui 30 - 39 ikävuoden välille ja saman verran eli 11,5 prosenttia 40 ikävuoteen tai yli. Lisäksi vastanneista 1,6 prosenttia oli alle 20 vuotiaita. Sukupuoli jakaumaltaan vastanneista enemmistö eli 60,7 prosenttia oli naisia ja 39,3 prosenttia miehiä. Kukaan vastanneista ei sijoittunut osioon muu. Vastanneista enemmistö eli 68,3 prosenttia on vakituksessa työsuhhteessa, 25 prosenttia määräaikaisessa ja 6,7 prosenttia vuokratyösuhhteessa.

Vastanneista suurin osa oli kaupan ja hallinnon sekä tekniikan aloilla työskenteleviä. Kuitenkin vastauksia tuli laajasti muiltakin aloilta kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8. Lomakkeeseen vastanneiden ala jakauma.

Koska suurin osa vastanneista sijoittui 20 - 29 ikä vuoden välille ei ollut yllättävää, että suurin osa (41 prosenttia) on työskennellyt alallaan 1 - 3 vuotta ja toiseksi eniten (29,5 prosenttia) vastanneista on työskennellyt alallaan alle vuoden. Vastauksia tuli myös kauemmin allaan työskenteleviltä, jotka menivät seuraavasti: 4 - 10 vuotta alalla työskenteleviä oli 19,7 prosenttia, 11 - 20 vuotta 4,9 prosenttia ja yli 20 vuotta saman verran eli 4,9 prosenttia.

6.1 Esimiestyö

Ensimmäisenä lomakkeessa taustatietojen jälkeen lähdin kartoittamaan millaiseksi vastaajat kokevat esimiestyön työpaikallaan. Esimiehen ja alaisen väliselle suhteelle on tärkeää, että alainen pystyy keskustelemaan esimiehensä kanssa työhön liittyvistä asioista. Kehityskeskustelu on hyvä tapa keskustella omista tavoitteista, mutta myös tuoda esille omia näkemyksiä työstään ja mahdollisista ongelmakohtista työhön liittyen. Kehityskeskustelu käydään vähintään kerran vuodessa, mutta sen voi pitää useamminkin. Työsuhteesta ja -paikasta riippuen kaikilla ei välttämättä ole kehityskeskusteluita, joten lähdin selvittämään, kuinka usein vastanneilla on kahden keskiä keskusteluita esimiehensä kanssa. Enemmistöllä (29,5 prosenttia) kahden keskiä keskusteluita on esimiehen kanssa useammin kuin kerran kuussa. 23 prosenttia vastanneista keskusteluita oli kerran kuussa ja 16,4 prosenttia noin kerran puolessa vuodessa. Kahdenkeskiä keskusteluita oli myös 16,4 prosenttia noin kerran vuodessa, 9,8 prosenttia ei koskaan ja 4,9 prosenttia harvemmin kuin kerran vuodessa.

Vastaajat arvioivat yhdestä viiteen esimiehen toimintaa ja ensimmäisenä kysyin kannustaako heidän esimiehensä heitä. 27,9 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä eli antoivat arvosanan viisi, siitä, että heidän esimiehensä kannustaa heitä. Eniten eli 32,8 prosenttia vastanneista antoi arvosanan neljä ja arvosanan kolme 27,9 prosenttia. Eli suurin osa vastanneista koki, että omalta esimieheltä saa kannustusta. Kuitenkin 3,3 prosenttia oli sitä mieltä, että esimies ei kannusta lainkaan. Seuraavana käsiteltiin luottamuksellisesti puhumista esimiehen kanssa. Lomakkeeseen vastanneista enemmistö 44,3 prosenttia oli sitä mieltä, että pystyvät puhumaan esimiehelleen luottamuksellisesti eli antoi arvosanan viisi ja 3,3 prosenttia oli asiasta täysin eri mieltä eli etteivät koe pystyvänsä puhumaan esimiehelleen luottamuksellisesti ja antoivat arvosanan yksi. 31,1 prosenttia antoi arvosanan neljä, joten suurin osa vastaajista koki, että esimiehen kanssa voi keskustella luottamuksellisesti. Suurin osa vastanneista koki myös, että esimies kuuntelee heitä, kun he puhuvat heille tärkeistä asioista. 36,1 prosenttia antoi arvosanan viisi ja olivat täysin samaa mieltä ja 41 prosenttia antoi arvosanan neljä eli kokivat olevansa aika samaa mieltä asiasta. Kuitenkin 6,6 prosenttia vastanneista koki, ettei heidän esimiehensä kuuntele heitä ollenkaan.

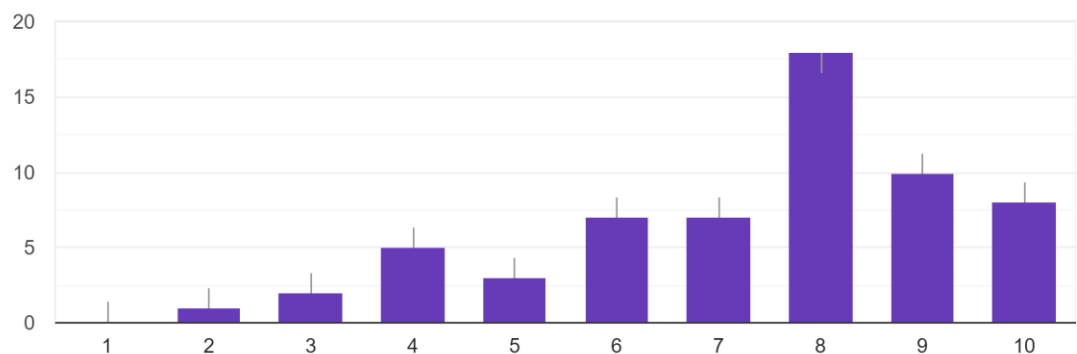
Hajontaa näkyi selkeästi tavoitteiden asettamisessa. Lomakkeessa kysyttiin "Olenko asettanut työlleni selkeitä tavoitteita esimieheni kanssa" ja suurin osa vastanneista eli 34,4 prosenttia antoi arvosanan 3, jota voisi pitää samana kuin en ole varma. Toiseksi

eniten (26,2 prosenttia) annettiin arvosanaa kaksi ja 11,5 prosenttia antoi arvosanan yksi eli he kokivat, etteivät ole asettaneet työlleen selkeitä tavoitteita esimiehensä kanssa. Tässä kysymyksessä suurin osa vastauksista sijoittui arvosanojen yksi ja kolme välille. Tavoitteet tulisi olla selkeät, jotta niihin olisi mahdollista päästä, joten lomakkeessa kysyttiin, perusteleeeko esimies sen mistä tavoitteet koostuvat. Tässä kysymyksessä enemmistö vastauksista sijoittuivat yhden ja kolmen välille, joista enemmistö eli 34,4 prosenttia sijoittuivat arvosanalle kaksi. 14,8 prosenttia vastanneista kuitenkin koki, että heidän esimiehensä perustelee heille mistä tavoitteet koostuvat, joten antoivat arvosanan viisi. Vastanneista suurin osa koki myös, että asetetut tavoitteet ovat kuitenkin saavutettavissa tai etteivät ole varmoja. 36,1 prosenttia antoi arvosanan kolme eli eivät ole varmoja, 21,3 prosenttia olivat täysin sitä mieltä, että tavoitteet ovat saavutettavissa ja antoivat arvosanan viisi, mutta 4,9 prosenttia koki, että tavoitteet eivät ole saavutettavissa ja antoivat arvosanan yksi.

Seuraavissa luottamukseen liittyvissä kysymyksissä, pohjana käytettiin luottamusyhtälöä. Piti arvioida yhdestä kymmeneen, millaisena kokee esimiehensä. Käsiteltiin uskottavuutta, varmuutta, läheisyyttä ja minäkeskeisyyttä. Seuraavissa taulukoissa nähdään miten vastanneet ovat numeroarvioineet esimiehensä luottamusta.

Kuinka uskottavana pidät esimiestäsi?

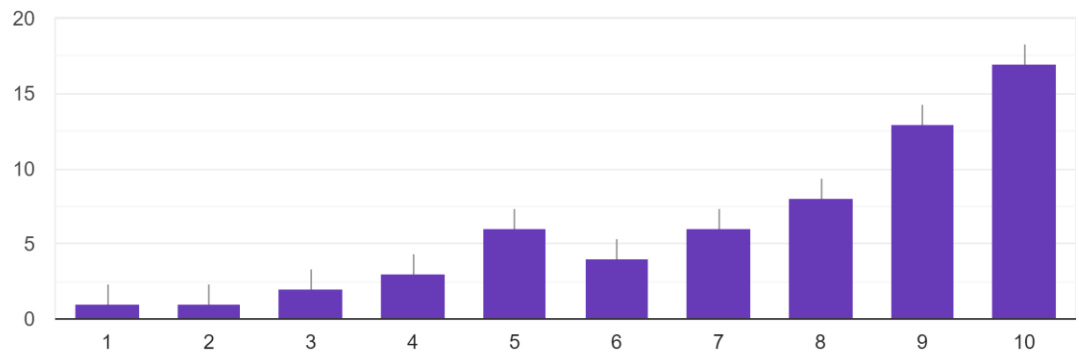
61 vastausta



Kuvio 9. Esimiehen uskottavuus

Uskotko siihen, että esimiehesi toimii sovitusti?

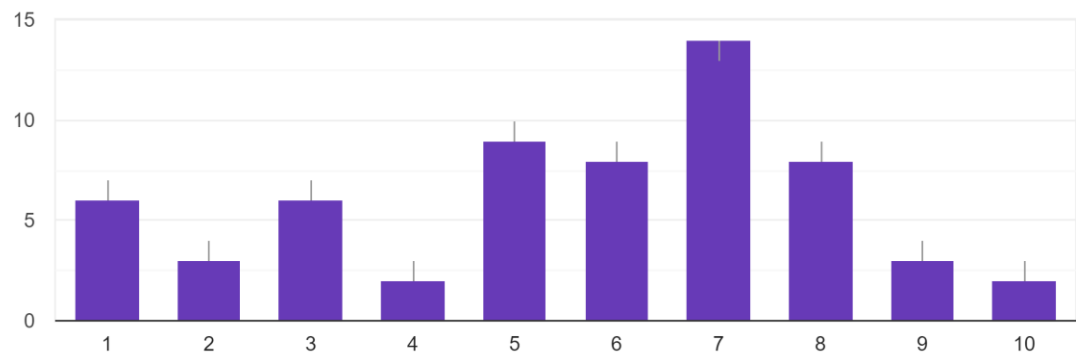
61 vastausta



Kuvio 10. Esimiehen varmuus

Kuinka läheisenä pidät esimiestäsi?

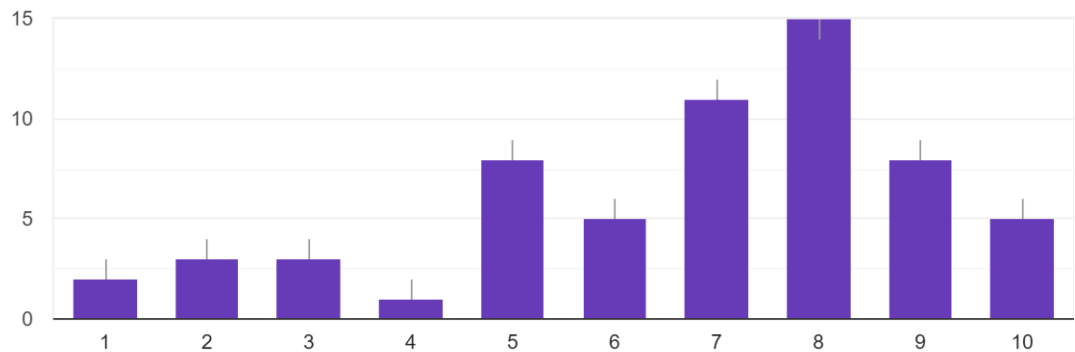
61 vastausta



Kuvio 11. Esimiehen läheisyys

Ajatteleeko esimiehesi töissä enemmän omaa etuaan vai muiden?

61 vastausta



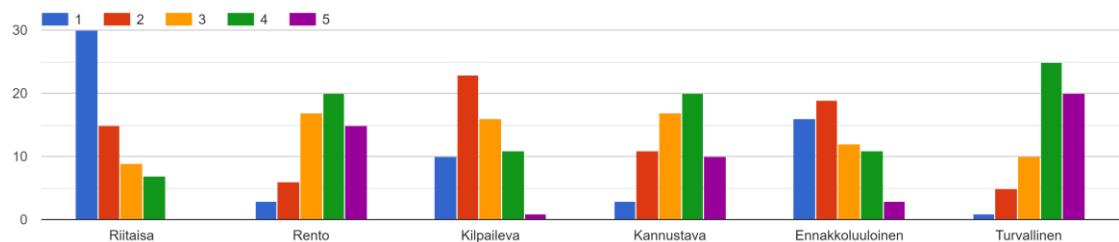
Kuvio 12. Esimiehen minäkeskeisyys

Vaikka lomakkeessa kysyttiin, pystyykö oman esimiehen kanssa keskustelemaan luottamuksellisesti, selvitettiin vielä, kokeeko työntekijät, että he pystyvät puhumaan esimiehensä kanssa avoimesti kaikista työhön liittyvistä asioista. Vastaus vaihtoehdot olivat vain kyllä tai ei. Suurin osa eli 73,8 prosenttia vastanneista koki, että pystyvät puhumaan esimiehen kanssa kaikista työhön liittyvistä asioista ja 26,2 prosenttia kokivat, etteivät pysty. Vastanneet pääsivät tässä kysymyksessä myös perustelemaan vastauksensa. Kysymykseen kyllä vastanneiden perustelut olivat hyvin samankaltaisia. He kokivat, että työympäristö on avoin ja rento ja esimies on kuin ystävä. Ei vastanneiden perustelut olivat erittäin kiinnostavia, sillä muutama koki, että esimiehet laiminlyövät työntekijöitä sillä heitä kiinnostaa vain tulos eikä se, miten siihen päästään. Eräs vastanneista on juuri vaihtanut työpaikkaa ja on tällä hetkellä koeajalla, joten hän kokee, että ei voi puhua avoimesti vaarantamatta työpaikkaansa. Myös eräs koki, että ei pysty keskustelemaan avoimesti esimiehensä kanssa, sillä esimies ei arvosta häntä iän vuoksi.

6.2 Työ

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa vahvasti niin työmotivaatioon kuin työhyvinvointiin. Osa henkilöstöjohtamista on työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen, joten lomakkeessa selvitettiin, millaiseksi työpaikan ilmapiiri koetaan. Vastaukset jakoutuivat kaavion mukaisesti.

Rastita vaihtoehdot jotka kuvaavat parhaiten työpaikkanne ilmapiiriä (1=Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

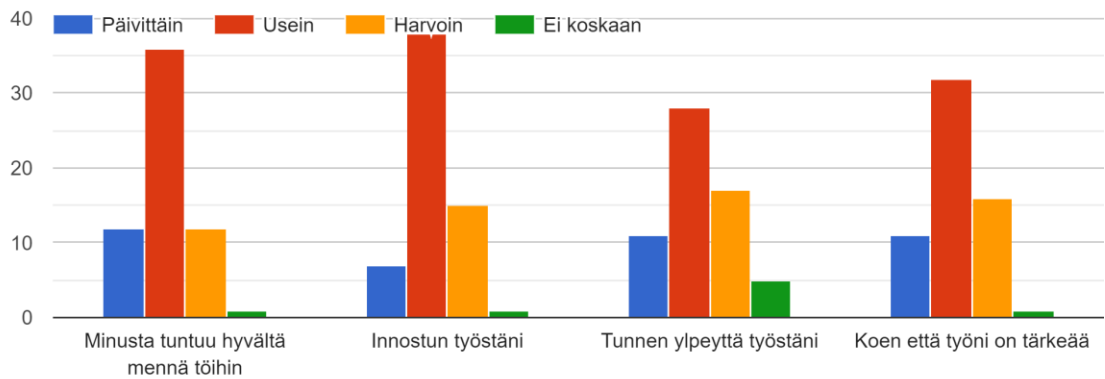


Kuvio 13. Työilmapiiri

Itsensä johtaminen on tärkeää niin esimiehillä kuin alaisillakin, ja se on yhä tärkeämmässä asemassa, sillä työntekijöitä pyritään osallistamaan enemmän päätöksien tekoon sekä vaikuttamaan omaan työhönsä. Lomakkeessa haluttiin tietää, kokeeko vastanneet, että he pystyvät vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä, työaikoihin sekä kuunnellaanko heidän mielipiteitä yrityksen toimintaan liittyen. Heidän tuli arvioida numeroin 1 - 5, miten nämä asiat kokevat. Numero yksi tarkoitti täysin eri mieltä asiasta ja numero viisi täysin samaa mieltä asiasta. Enemmistö äänet jakoutuivat tasan numeroille kolme ja neljä eli molempiin antoi vastauksen 29,5 prosenttia vastanneista. 18 prosenttia oli sitä mieltä, että pystyvät vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä ja 3,3 prosenttia oli sitä mieltä, että eivät pysty. Työaikoihin vaikuttamisessa enemmistö (32,8 prosenttia) koki, että pystyvät vaikuttamaan omiin työaikoihinsa, joten antoivat arvosanan viisi. Kuitenkin 14,8 prosenttia oli sitä mieltä, etteivät pysty vaikuttamaan työaikoihinsa eli antoivat arvosanan yksi. Loput vastaukset sijoittuivat melko tasaisesti kahden ja neljän välille. Suurin osa (34,4 prosenttia) antoi arvosanan kolme kohtaan, jossa kysyttiin, kuunnellaanko heidän mielipiteitään yrityksen toimintaa liittyen. Toiseksi eniten (27,9 prosenttia) annettiin arvosanaa kaksi ja neljä (24,6 prosenttia). Vähiten annettiin siis arvosanoja yksi (3,3 prosenttia) ja viisi (9,8 prosenttia).

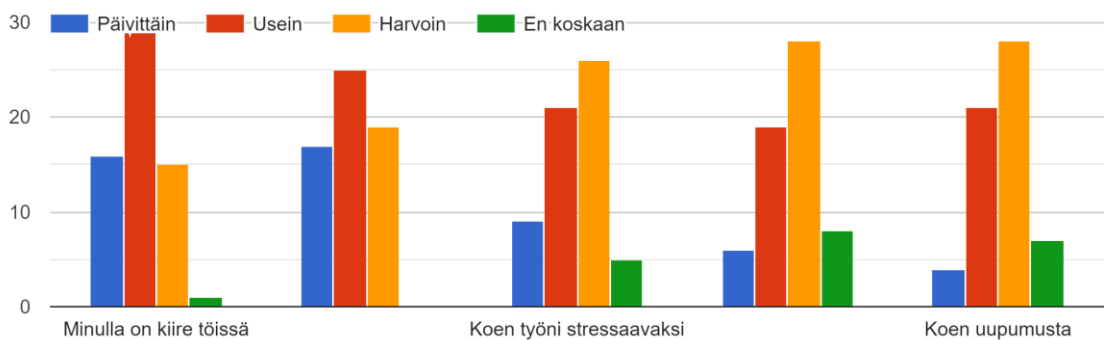
Lomakkeessa käsiteltiin myös hieman työhyvinvointia innostuneisuuden, jaksamisen ja motivaation kautta. Seuraavissa kaavioissa näky miten vastaukset ovat jakautuneet.

Kuinka usein



Kuvio 14. Innostuneisuus töissä

Töissä jaksaminen

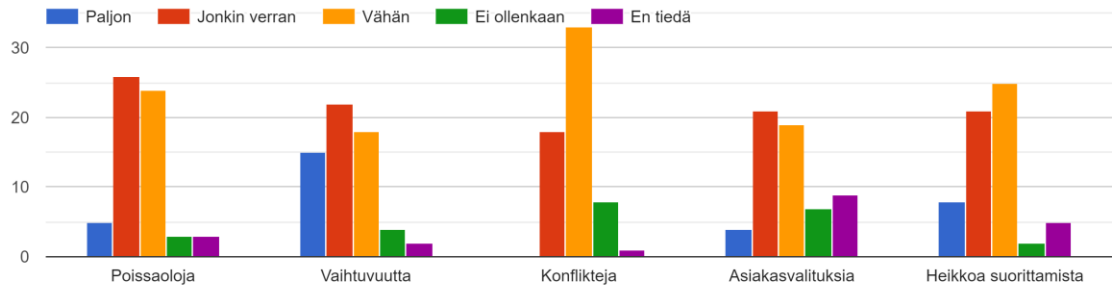


Kuvio 15. Töissä jaksaminen

Mikäli henkilöstöjohtaminen on huonoa tai sitä ei ole yrityksessä lainkaan voi se näkyä poissaoloina, vaihtuvuutena, konflikteina, heikkona suorittamisena, asiakasvalituksina ja tuottavuuden heikentymisenä. Tämän takia lomakkeessa pyydettiin arvioimaan kuinka

paljon edellä mainittuja asioita he ovat työpaikallaan huomanneet. Vastaukset jakautuivat seuraavan taulukon mukaisesti.

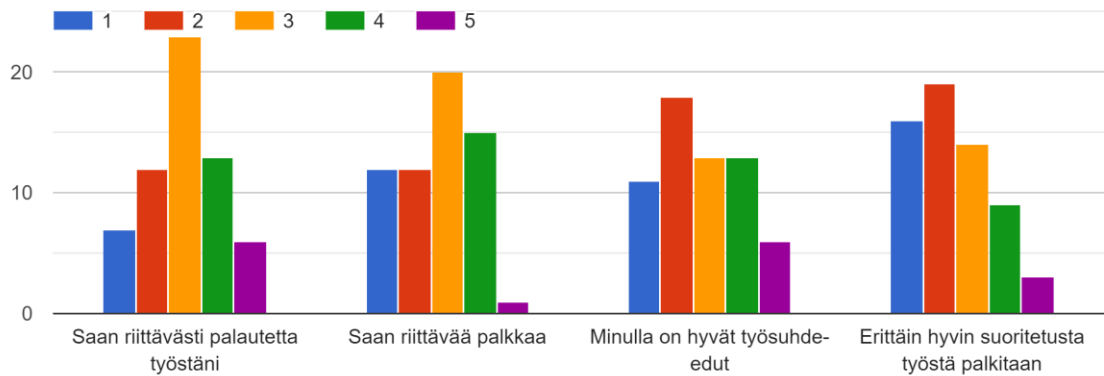
Kuinka paljon olet huomannut seuraavia asioita olevan työpaikallasi



Kuvio 16. Miten henkilöstöjohtaminen näkyy työpaikalla

Motivaatio töissä on tärkeää hyvinvoinnin kannalta, mutta se myös parantaa työsuoritusta. Lomakkeeseen annettiin seuraavat vaihtoehdot: palkka, työilmapiiri, työajat, kehittymismahdollisuudet, työn innostavuus, vaikutus mahdollisuudet työhön, työpaikan sijainti, positiivinen palaute, työsuhde-edut, hyvä esimies sekä muu, joista rastittaa itseä eniten motivoivat tekijät. Eniten vaihtoehdoista motivoi työilmapiiri (73,8 prosenttia), palkka (70,5 prosenttia) ja hyvä esimies (49,2 prosenttia). Lisäksi muu vaihtoehtoon useat vastasit, että työkaverit motivoivat töissä. Selkeästi suurena motivaattorina toimii raha, mutta lomakkeessa selvitettiin, millaista palkitsemista vastaajien työpaikoilla on sekä millaista palkitsemista he toivoisivat. Lomakkeessa pyydettiin arvioimaan yhdestä viiteen (1=täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä) miten he kokevat palkitsemisen työpaikalla. Käytiin läpi palautteen saaminen, riittävä palkka, työsuhde-edut sekä hyvin suoritusta työstä palkitseminen.

Palkitseminen (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

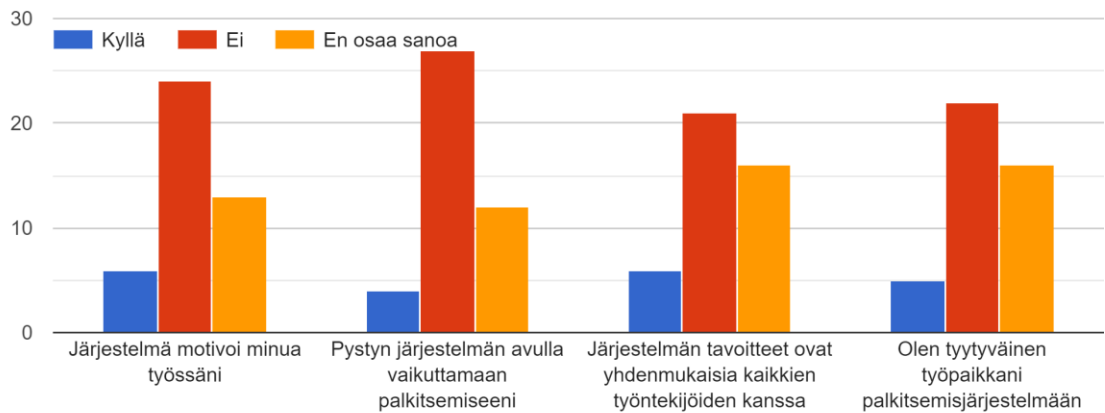


Kuvio 17. Palkitseminen

Lomakkeeseen vastanneet kertoivat, että kaipaisivat eniten sanallista palautetta, kiitosta ja arvostusta sekä palkkaa työstään. Myös ylimääräiset vapaapäivät ja edes jonkinlainen huomion osoittaminen työnantajalta, että hän välittää ja huomaa työntekijöiden olemassaolon. Monet myös toivoivat liikuntaseteleitä tai muuta, jolla kannustettaisiin työnulkopuolisiin harrastuksiin sekä virkistystoimintaa. Esiin nousi myös palkitsemisen läpinäkyvyys ja reiluus. Kuitenkin suurin yli puolet vastanneista kokivat, että pelkästään sanallinen palaute ja kiitos olisivat tärkeitä.

Lomakkeessa haluttiin myös tietää, onko vastanneiden työpaikoilla käytössä jonkinlainen palkitsemisjärjestelmä. Ylipuolella eli 50,8 prosenttia vastanneista ei ole mitään palkitsemisjärjestelmää ja 18 prosenttia ei tiedä onko sellaista. Seuraavassa kuviossa näkyy, miten vastanneet kokevat olemassa oleva palkitsemisjärjestelmän.

Palkitsemisjärjestelmä



Kuvio 18. Palkitsemisjärjestelmä

6.3 Työn aloitus

Lomakkeessa kysyttiin myös työnantajamielikuvasta, rekrytoinnista, perehdytyksestä sekä sitoutumisesta työnantajaan. Kaikki nämä ovat olennainen osa henkilöstöjohtamista sekä yleisesti yrityksen toimintaan liittyviä asioita. Ensimmäisenä arvioitiin numeroin yhdestä viiteen (1=erittäin kiinnostava, 5=ei yhtään kiinnostava), kuinka kiinnostava työnhakija voisi pitää työnantajaa. 34,4 prosenttia vastauksista eli enemmistö arvioi numerolla kaksi, että työnantaja on aika kiinnostava. Vain 8,2 prosenttia oli sitä mieltä, että työnantaja ei ole yhtään kiinnostava ja vastasivat numerolla viisi. 24,6 prosenttia asettui puoli väliin eli numeroon kolme ja 19,7 prosenttia numeroon neljä eli eivät koe, että työnantaja on niin kiinnostava. Suurin osa vastaajista (82 prosenttia) oli myös sitä mieltä, että heidän työnantajallaan on positiivinen työnantajakuva. Loput 18 prosenttia perustelivat kielteisen työnantaja kuvan muun muassa seuraavasti: ”Työnantaja ei arvosta tai kannusta työntekijöitä”, ”Työpaikan arvot eivät aina näy toiminnassa ja johtamisessa”, ”Työnantaja on epäselvä ja ristiriitainen.”, ”Työnantajan maine ulospäin on erittäin hyvä, mutta työsuhteessa olevien olot ovat huonot, huonosta ja epäpätevästä johtamisesta johtuen”.

Rekrytoinnissa tärkeää on avoimista työpaikoista ilmoittaminen ja ilmoitusten kiinnostavuus. Halutaan myydä avointa työpaikkaa työnhakijoille, niin, että löydetään oikea tekijä oikeaan työhön. Lomakkeella haluttiin tietää, onko vastaajien työnantajien ilmoitukset avoimista työpaikoista kiinnostavia, johon 66,1 prosenttia vastasi ilmoitusten olevan kiinnostavia. Suurin osa (67,8 prosenttia) oli myös sitä mieltä, että ilmoitukset ovat todennukaisia. Perehdytykseen liittyvissä kysymyksissä kartoitettiin, onko perehdytys riittävä. Melkein kaikki vastanneista oli sitä mieltä, että perehdytyksen jälkeen pystyy kysymään apua tai neuvoa muilta työntekijöiltä, he ovat tietoisia työturvallisuusasioista, työterveydenhuollosta ja työsuhteeseen liittyvistä asioista sekä osaavat käyttää kaikkia työvälineitään. Kuitenkin 27,9 prosenttia oli sitä mieltä, etteivät osaa perehdytyksen jälkeen käyttää kaikkia työvälineitään ja lähes saman verran vastaajista totesi, etteivät ole tietoisia millainen työterveydenhuolto on tai ei ole tietoinen kaikista työsuhteeseen liittyvistä asioista, kuten palkka ja työaika. Harva vastasi kysymyksiin, ettei osaa sanoa.

Sitoutuneisuudessa lomakkeessa annettiin kolme vastausvaihtoehtoa: vaihdan työpaikkaa heti kun on mahdollisuus, en usko, että olen vaihtamassa työpaikkaa lähiaikoina ja olen täysin tyytyväinen työnantajaani enkä ole vaihtamassa työpaikkaa, vaikka tulisi mahdollisuus. 63,9 prosenttia oli sitä mieltä, ettei usko, että olisi vaihtamassa työpaikkaa lähiaikoina. 23 prosenttia totesi vaihtavansa työpaikkaa heti kun vain on mahdollista ja 13,1 prosenttia on täysin tyytyväinen työnantajaansa eikä ole vaihtamassa työpaikkaa, vaikka tulisi mahdollisuus. Tähän osioon pyydettiin myös perusteluita, joissa monet olivat sitä mieltä, että voisivat vaihtaa työpaikkaa, mikäli saisi enemmän palkkaa. Moni oli myös suunnittelemassa uudelleen opiskelemista tai opintojen päätyttyä vaihtamassa työpaikkaa, sillä tämän hetkinen on opintojen kannalta tarpeeksi joustava. Myös ikä tuli joillakin vastanneista esille, sillä he kokivat, etteivät voi vaihtaa työpaikkaa, koska kukaan ei enää heidän ikäistään palkkaisi. Esiin nousi myös huono ilmapiiri ja esimiestyö, jonka vuoksi haluaa vaihtaa työpaikkaa. Täysin tyytyväiset työpaikkaansa kertoivat, että saavat arvostusta ja heillä on hyvät mahdollisuudet kehittyä työssään ja työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri.

6.4 Vapaa sana

Viimeisessä osiossa oli mahdollisuus tuoda esiin asioita, jotka itseään mietityttää työpaikan henkilöstöjohtamisessa. Eräs vastanneista totesi seuraavasti:” Esimiehen kuuluisi

olla ainakin tuloksellinen, kuunteleva, sovitteleva, oikeudenmukainen ja läsnä. Nämä puuttuvat omasta yksiköstäni.” Tuotiin myös esille, että johtamisessa, säännöissä ja palkitsemisessa on kehitettävää, mutta muuten työpaikka on mielenkiintoinen ja sopivan haastava. Esimiehen vaihtumisen jälkeen eräs vastanneista on huomannut, että töihin tuleminen ei ole enää yhtä mukavaa ja monet asiat ovat huonontuneet. Hän myös pohtii, että tilanne voi johtua yrityksen huonosta taloudellisesta tilanteesta. Myös sekava johtamistyyli mietityttää joitakin vastanneita. Se, että joissakin asioissa katsotaan sormien läpi, mutta toisissa asioissa esimies nostaa oman mielipiteensä muiden ylitse. Monien mielestä oma esimies ei hoida asioita kunnolla, mistä seuraa kireä tunnelma työntekijöiden kesken. Vanhanaikainen linjaorganisaatiokaavio herättää myös mietteitä, monet kokevat, että esimiehet ja muu johto haluavat tuoda liikaa esille omaa asemaansa ja näin ollen monilla on tunne, että heitä ja heidän työtään ei arvosteta. Vuorotyötä tekevillä suurena huolenaiheena on oma työhyvinvointi ja sitä kautta heikko suoriutuminen työtehtävistä. Esimerkiksi eräs vastaajista kertoi, että työviikot ovat huonosti järjestetty, sillä monet joutuvat liikaa kääntämään aamuvuoroista yövuoroihin samalla viikolla, joka häiritsee unta ja sitä kautta jaksaminen on huono.

Osa koki, että heidän työpaikallaan otetaan uusia asioita käytäntöön keskeneräisinä, jonka vuoksi työntekijän tulee nähdä enemmän vaivaa asian omaksumiseen ja käyttää se aika omasta työajasta. Esiin tuli myös, että parannettavaa on niin esimiestasolla kuin henkilöstössä. Kiistat työnjohtajien kesken, hyvän työnjohdon puute sekä työntekijöiden ”kiukuttelemisen” aiheuttavat huonoa ilmapiiriä ja näin ollen parantamisen varaa on kaikilla työyhteisön jäsenillä.

7 Johtopäätökset

Sain kyselylomakkeeseen 61 vastausta sadasta, joten tuloksia on vaikea yleistää. Lisäksi opinnäytetyö ei kohdistunut tiettyyn yritykseen tai tiettyyn alaan vaan yleisesti työsäikäyviin henkilöihin ja heidän kokemuksiinsa. Kuitenkin tulokset antavat pientä osviittaa siitä, missä työssä käyvät näkevät selkeästi kehitettävää ja toivoisivat parannusta. Lomakkeella saatujen tulosten vertailu kohteena on käytetty Vaasan yliopiston toteuttamaa tutkimusta ”Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset” vuodelta 2016. Kyseinen tutkimus käsittelee henkilöstöjohtamista pk-yrityksissä, joten sen asetelma on erilainen. Lisäksi Vaasan yliopiston tutkimuksessa kerättiin tietoa 100 eri pk-yrityksestä,

joissa kysely suunnattiin koko henkilöstölle, myös toimitusjohtajille. Kyselyyn osallistuneita henkilöitä heillä oli yhteensä 4 500.

7.1 Esimiestyö

Kyselylomakkeen esimiestyösiosissa selvitettiin, kuinka usein vastanneilla on kahden keskisiä keskusteluita esimiehensä kanssa. Vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti, mutta mielenkiintoinen havainto oli, että jokaiselta alalta tuli todella erilaisia vastauksia. Esimerkiksi kaupan ja hallinnon aloilla työskentelevillä voi olla kahden keskisiä keskusteluita esimiehen kanssa useammin kuin kerran kuussa, kerran vuodessa sekä siltä väliltä. Tähän vaikuttaa varmasti vahvasti niin organisaation koko missä työskentelee, sekä millainen organisaatio kaavio yrityksessä on. Koska lomakkeessa ei pyydetty nimeämään yritystä, jossa työskentelee, on vaikeaa selvittää mistä kyseiset eroavaisuudet vastauksissa voi johtua. Kuitenkin huolestuttavaa vastauksissa oli se, että 9,8 prosenttia ei ole koskaan kahden keskisiä keskusteluita esimiehen kanssa ja 4,9 prosenttia harvemmin kuin kerran vuodessa. Suurin osa vastanneista, jotka vastasivat, että heillä on kahden keskisiä keskusteluita harvemmin kuin kerran vuodessa olivat sosiaali- ja terveysalalla työskenteleviä. 9,8 prosenttia, jotka vastasivat, ettei heillä ole ollenkaan kahden keskisiä keskusteluita esimiehen kanssa olivat suurimmalta osin asiakaspalvelualalla ja tekniikanalalla työskenteleviä.

Vaasan yliopiston tutkimuksen ja opinnäytetyön kyselyn pohjalta voi tulla johtopäätökseen, että esimiehet ovat suurimmilta osin kannustavia ja kuuntelevat alaisiaan. Mutta tavoitteiden asettamisessa olisi parannettavaa. Vaasan yliopiston tutkimuksessa kartoitettiin tavoitetietoisuutta niin omista kuin yksikön. Opinnäytetyössäni lähestyin asiaa esimiehen kautta. Selkeästi ensimmäiseen väittämään vastaajista enemmistö totesi, ettei esimiehen kanssa asetetut tavoitteet ole niin selkeitä sekä esimies ei perustele mistä tavoitteet koostuvat. Nämä väittämät tukevat toisiaan, sillä, jos esimies perustelisi tavoitteet sekä mistä ne koostuvat olivat ne varmasti selkeämpi työntekijän näkökulmasta. Suurin osa kuitenkin kallistui siihen, että tavoitteet ovat kuitenkin saavutettavissa, joka on ristiriidassa aiempien vastauksien kanssa. Oletin, että vastaukset jakautuisivat niin, että vastaajat kokevat tavoitteiden olevan saavuttamattomissa, sillä ne eivät ole selkeitä eikä työntekijä tiedä mistä ne oikein koostuvat. Vaasan yliopiston tutkimukseen vastaukset tavoitetietoisuudesta sijoittuivat suurella enemmistöllä kohtaan täysin samaa mieltä.

Näihin eroihin opinnäytetyöni ja kyseisen tutkimuksen välillä kuitenkin vaikuttaa väittämien erilainen asettelu. Vaasan yliopiston tutkimuksessa todettiin, että pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa tärkeänä kehittämisalueena on esimiestyö. Esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa ei ole suurempia ongelmia vaan esimiestoimintaan haluttaisiin selkeyttä ja muutosta. Opinnäytetyön kyselyn vastaukset olivat hyvin samantapaisia.

Yleisesti ottaen esimiestä pidetään luotettavana, mutta ei niinkään läheisenä. Vaasan yliopiston tutkimuksessa vastaajat olivat myös enemmän sitä mieltä, että esimies on luotettava ja hänen kanssa pystyy keskustelemaan työhön liittyvistä asioista. Kuitenkin mitä läheisempänä esimiestä pidettiin, sitä avoimemmin vastaajat kokivat pystyvänsä esimiehelle puhumaan. Mutta heistä myös tuntui, ettei heidän huomauttamasta tai esille tuodulle asialle kuitenkaan tehdä mitään, joka automaattisesti heikensi luottamusta esimieheen. Vastaajat, jotka kokivat, etteivät pysty esimiehelle puhumaan, toivat esille, että heidän mielestään esimies on vain kiinnostunut tuloksesta, mutta ei siitä miten henkilöstö siihen pääsisi.

7.2 Työ

Niin Vaasan yliopiston tutkimuksessa kuin opinnäytetyössäni pyydettiin vastaajia arvioimaan työpaikan ilmapiiriä. Väittämät ilmapiiristä olivat hyvin samankaltaisia molemmissa. Vaasan yliopiston tutkimuksessa selvisi, miten työntekijät arvioivat työpaikan jännittyneisyyden, kannustavuuden, ennakkoluuloisuuden, mukavuuden ja riittaisuuden. Vähiten henkilöt pitivät työilmapiiriä riittaisana ja jännittyneenä. Ilmapiiri oli heidän mielestään enemmänkin kannustava ja mukava, mutta myös hieman ennakkoluuloinen. Opinnäytetyön kyselyssä suurin osa arvioi, että työilmapiiri ei ole kovinkaan riittävä vaan enemmänkin rento, kannustava ja turvallinen. Mutta kokivat ilmapiirin kuitenkin aika ennakkoluuloiseksi ja kilpailevaksi. Yhteneväisyyksiä opinnäytetyön ja tutkimuksen vastausten välillä löytyy ja voi siis todeta, että tämän päivän työyhteisössä alasta tai yrityksestä riippumatta ollaan edelleen hieman ennakkoluuloisia.

Eniten omiin työtehtäviinsä pystyi vaikuttamaan kaupan ja hallinnon alalla työskentelevät ja vähiten asiakaspalvelu sekä sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät. Kuitenkin vain 3,3 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, etteivät pysty työtehtäviinsä vaikuttamaan, joten voi havaita, että melko hyvin alasta riippumatta, jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa

omiin työtehtäviin. Työaikoihin vaikuttamisessa hajontaa oli selkeästi enemmän. 14,8 prosenttia oli sitä mieltä, että ei pysty vaikuttamaan työaikoihinsa ollenkaan. Mutta kuitenkin enemmistö koki pystyvänsä vaikuttaa työaikoihinsa. Vaasan yliopiston tutkimuksen mukaan suurin osa vastanneista oli enemmän sitä mieltä, että pystyvät vaikuttamaan niin työtehtäviin kuin työaikoihin. Voi siis päätellä, että suurimmalla osalla työssä käyvistä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työskentelyyn. Halusin vielä tietää miten työntekijät kokevat yrityksen kuuntelevan heidän mielipiteitä yrityksen toiminnasta, joten pyysin lomakkeessa arvioimaan tämän numeroin yhdestä viiteen. Suurin osa arvioi tämän numerolla kolme ja seuraavaksi eniten numeroin kaksi ja neljä. Tästä voi päätellä, että työntekijät eivät ole aivan varmoja millaisia heidän vaikutusmahdollisuutensa ovat. Kuitenkin työntekijöiden osallistamisesta on paljon hyötyä yrityksen toiminnassa, tulisi heille antaa enemmän mahdollisuuksia tuoda omia ajatuksia ja kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan liittyen esiin.

Työninnostavuudessa selkeästi innostuneimpia olivat kaupan ja hallinon alalla työskentelevät ja vähiten teollisuuden sekä sosiaali- ja terveyden alalla työskentelevät. Mielenkiintoinen havainto oli, että 8,2 prosenttia vastanneista koki, ettei tunne koskaan ylpeyttä työstään. Näin vastanneita oli teollisuuden, tekniikan, kaupan ja hallinon sekä asiakaspalvelun aloilla. He myös kokivat, ettei heidän työnsä ole tärkeää ja että ovat tunteneet uupumusta. Tähän voi rinnastaa työtyytyväisyyden, eli työ itsessään ei aiheuta sisäistä motivaatiota vaan enemmänkin tyytymättömyyttä. Sanallisen palautteen ja palkitsemisen avulla voi mahdollisesti vaikuttaa tähän asiaan.

Lomakkeessa pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon työntekijä kokee työpaikallaan olevan poissaoloja, vaihtuvuutta, konflikteja, asiakasvalituksia sekä heikkoa suorittamista. Vaihtuvuuden määrä oli selkeästi suurin ja siihen oli vastauksissa vahvasti yhteydessä kiireen tunne, väsymys, stressi sekä uupumus. Lisäksi tyytymättömyys palkitsemiseen nousi vahvasti esille. Tulee myös tiedostaa, että tänä päivänä työntekijöiden sitouttaminen on vaikeaa ja sen vuoksi vaihtuvuutta on enemmän. Kuitenkin työtyytyväisyyden lisääminen ja työntekijöiden motivointi auttaisivat suureen vaihtuvuuteen, mikä olisi yrityksen toiminnan kannalta parempi.

Selkeästi eniten vastanneita motivoi työilmapiiri, palkka sekä hyvä esimies. Vaasan yliopiston tutkimuksessa (2016) eniten vastanneita motivoi työpaikan sijainti, työilmapiiri ja työpaikan varmuus. Työilmapiirillä on selkeästi suuri merkitys motivaatioon alasta riippu-

matta ja se vaikuttaa vahvasti sisäiseen motivaation tehden työstä mielekkäämpää. Henkilöt, jotka kokivat työilmapiirin hyväksi, kokivat myös, etteivät koe oikeastaan ollenkaan uupumusta ja heistä yleensä tuntuu hyvältä mennä töihin.

Palkitsemisessa löytyi todella paljon parannettavaa. Niin Vaasan yliopiston tutkimuksessa kuin opinnäytetyöni kyselyssä palkitseminen kuului suurimpiin ongelmakohtiin. Todella monet vastanneista kokivat, etteivät saa riittävää palautetta työstään tai riittävää palkkaa. Kuitenkin suuri enemmistö haluaisi työstään sanallista palautetta sekä kiitosta enemmän kuin lisää palkkaa. Palkitsemisjärjestelmien puuttuminen tai se ettei niiden olemassa olosta tiedetä ollenkaan aiheuttaa sen, että monet kokevat, että olemassa oleva palkitseminen ei ole reilua. Suurena ongelmana siis on, että työntekijät kokevat, etteivät saa arvostusta omasta työstään kiitoksen ja palautteen puuttuessa. Ja, koska mahdollinen palkitseminen ei ole läpinäkyvää aiheuttaa se ristiriitoja työntekijöiden välille, kun ei tiedetä mistä toisia palkitaan. Niin kuin Herzbergin kaksifaktori teoriassa todettiin, aineellisella palkitsemisella voidaan hetkellisesti saada työntekijä tyytyväisemmäksi työhönsä, mutta aineettomalla on mahdollista lisätä motivaatiota pidemmäksi aikaa. Näin ollen esimiesten tulisi palkita onnistumisista enemmän palautteen ja kiitoksen muodossa sekä osoittaa, että työntekijän työ on tärkeää ja sitä arvostetaan.

7.3 Työn aloitus

Opinnäytetyö kyselyn pohjalta työnantajia pidetään työnhakijan mielestä kiinnostavina ja työnantajamielikuvaa positiivisena. Kuitenkin monet ovat sitä mieltä, että työnantaja antaa ulospäin erilaisen mielikuvan. Eli yritykset pyrkivät luomaan kiinnostavan ilmoituksen avoimesta työpaikasta, mutta vasta työnaloitettua selviää, että ilmoituksessa on hieman valheellisesti kerrottu työpaikasta. Tähän voi totta kai vaikuttaa yksilöiden tapa nähdä asiat eri tavalla, mutta mikäli työnkuvassa on ristiriitoja työilmoituksen ja itse työn kanssa, voi tämä olla ongelmallista, sillä mikäli työntekijälle ei tarjota vastaava työtä kuin ilmoituksessa voi hän viedä ammattitaitonsa muualle.

38,3 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että työpaikalla ei saa riittävää perehdytystä. Kuitenkin vastanneiden mukaan perehdytyksen jälkeen voi kysyä apua toisilta työntekijöiltä. Epäselvyydet perehdytyksen jälkeen työterveyshuollossa, työsuhteasioissa sekä

työvälineiden käytössä kertoo siitä, että perehdytyksessä tulisi käydä näitä asioita laajemmin läpi. Myös mielenkiintoinen havainto on miten monet kokevat, etteivät saa riittävästi perehdytystä liittyen työturvallisuuteen. Nämä kaikki edellä mainitut ovat työnantajan vastuulla ja erittäin tärkeää työntekijän tietää, jotta työ olisi mahdollista hoitaa hyvin sekä turvallisesti.

Tänä päivänä sitouttaminen on erittäin hankalaa, mutta varmasti siihen vaikuttaa myös huono palkitseminen. Vain 13,1 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, että ovat täysin tyytyväisiä tällä hetkellä eivätkä tule vaihtamaan työpaikkaa, vaikka olisi mahdollista. Vahvasti työpaikan vaihtamisen kannalla olivat olivat tyytymättömiä esimiestyöhön sekä työstä saatavaan palkkaan. Kävi myös ilmi, että 40 tai yli vuotiaissa vastanneissa oltiin sitä mieltä, että eivät aio vaihtaa työpaikkaa, koska kokevat ettei heitä iän takia enää palkkattaisi muualle. Ikähän ei saisi olla syynä palkkaamiselle tai palkkaamatta jättämiselle, mutta jotkut ovat kokeneet, että ikäyrjintää löytyy palkkaamisessa, mutta myös työpaikalla. Eräs vastanneista koki, ettei häntä tai hänen mielipiteitään arvosteta, koska on iäkkäämpi.

7.4 Vapaa sana

Vastanneiden vapaissa kommentteissa liittyen mahdollisiin epäkohtiin omalla työpaikalla, vastanneet toivat esiin paljon asioita, joihin kaipaisivat työpaikalla muutosta. Suurimpana oli esimiehen toiminta. Esimieheltä toivottaisiin enemmän oikeudenmukaista kohtelua, reilumpaa palkitsemista ja alaisten huomioimista. Se, että työstä ei anneta palautetta eikä työntekijää huomioida ovat erittäin huolestuttavia piirteitä. Esimiehen tulisi kuitenkin olla työpaikalla se, joka varmistaa, että työntekijöistä ja heidän tarpeistaan huolehditaan, joka mahdollistaa yrityksen hyvän ja kannattavan toiminnan. Se, että työntekijä kokee, ettei hänen työpanoksellaan ole merkitystä ja, että esimiestä kiinnostaa vain tuloksen syntyminen eivät luo hyvää työilmapiiriä ja hyvää perustaa yrityksen toiminnalle.

Henkilöstöjohtamisessa tulisi siis enemmän kiinnittää huomiota henkilöstöön kiitoksella ja palautteella sekä pelkkä ystävällisyys henkilöstöä kohtaan luo parempaa perustaa esimies-alaisuhteelle, jolloin voidaan synnyttää parempaa luottamusta ja työilmapiiriä. Näiden avulla on myös mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä työtyytyväi-

syyteen. Sanallinen palaute toimii työilmapiirin parantamisen lisäksi palkitsemisen keinona. Palkitsemisessa läpinäkyvyys, reiluus ja selkeys on työntekijöitä mietityttäviä asioita, joihin toivottaisiin myös muutosta, jonka kautta mahdollisesti vähentää työntekijöiden välisiä kiistoja sekä kateutta.

8 Yhteenveto

Tässä luvussa arvioidaan vielä opinnäytetyön ja sen lähteiden luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lisäksi viimeisenä arvioin opinnäytetyöni ja suoriutumiseni opinnäytetyön eri vaiheista.

8.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Koska opinnäytetyötäni käsittelevään kyselylomakkeeseen vastanneet olivat eri toimialoilta ja yrityksistä, käsittelee se enemmän yleisellä tasolla minkälaisia ongelmakohtia Suomessa työskentelevät työntekijät kokevat omalla työpaikallaan. Tämän vuoksi tutkimusasetelma on erittäin laaja vastauksiin nähden. 61 vastauksella on vaikeaa saada tarkkaa kuvaa, missä henkilöstöjohtamisen osa-alueella nähdään eniten ongelmakohtia. Kuitenkin lomakkeiden avulla saadut tiedot, antavat hieman suuntaa sille, missä mahdolliset ongelmakohdat yleisesti tällä hetkellä yritysten henkilöstöjohtamisessa ovat. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tuoda esiin, missä nämä henkilöstöjohtamisen epäkohdat kaikissa yrityksissä on, vaan missä työntekijät yleisesti kokevat olevan kehitettävää.

Kyselylomakkeen vastuksiin on vaikuttanut se, ettei kaikkiin kysymyksiin ole tarvinnut vastata. Näin ollen, jos jokin kysymys on vastaajasta tuntunut epäselvältä, on hän voinut jättää vain vastaamatta. Lisäksi monissa vastausvaihtoehdoissa tuli arvioida numeroin, miten jonkin asian kokee työpaikallaan. Numeroarviointi yhdestä viiteen, on hankala asetelma, sillä numero kolme voi tarkoittaa esimerkiksi ”en osaa sanoa” tai ”en ole kumpakaan mieltä asiasta”. Näin ollen jokainen kyselyyn vastannut, on itse päätellyt mitä keskimäinen numero vaihtoehto edustaa. Tämä voi myös vaikuttaa vastauksiin ja sitä kautta luotettavuuteen.

Lomakkeen tuloksiin on myös voinut vaikuttaa se, että kyselyyn vastanneet eivät välttämättä ole vastanneet täysin rehellisesti tai eivät ole halunneet tuoda esiin joitakin asioita, mitkä olennaisesti liittyisivät lomakkeessa kysytyihin asioihin. Kuitenkin lomakkeeseen vastattiin nimettömänä eikä työnantajaa tarvinnut vastauksissa mainita. Tämä lisää vastausten luotettavuutta, sillä jokainen kyselyyn vastannut on pystynyt kertomaan oman näkemyksensä asiasta ilman, että kukaan tietää mitä hän on vastannut.

Vaikka opinnäytetyön otanta on erittäin pieni, lisää luotettavuutta se, että kyselyn pohjalta nousi esiin samankaltaisia asioita kuin Vaasan yliopiston toteuttamassa tutkimuksessa ”Henkilöstön tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä, jossa oli suurempi otanta. Luotettavuutta lisää myös opinnäytetyöhön käytettyjen lähteiden määrä sekä niistä ison osan oleminen tietokirjallisuutta.

8.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Koska kyselyyn vastasi 61 henkilöä on vaikeaa muodostaa päätelmiä siitä, missä henkilöstöjohtamisessa koetaan suurimmat ongelmakohdat. Jotta olisi mahdollista saada erittäin luotettavaa tietoa, tulisi opinnäytetyön kaltainen tutkimus toteuttaa suuremmalla määrällä työssäkäyviä henkilöitä. Tämän lisäksi siihen voisi lisätä henkilöstöalan ammattilasten näkemyksiä asiasta, jolloin voidaan vertailla, onko henkilöstön ja henkilöstöjohtajien näkemyksissä paljonkin eroavaisuuksia.

Kun riittävän suuri otanta on saatu ja selvitetty missä henkilöstöjohtamisen osa-alueessa on suurimmat ongelmakohdat, voidaan sen pohjalta toteuttaa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus siitä miksi juuri niillä osa-alueilla on eniten ongelmakohtia ja mahdollisesti lähteä selvittämään, mitä näille ongelmakohdille voi tehdä.

8.3 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille, missä suomalaisessa työyhteisössä työskentelevät kokevat henkilöstöjohtamisessa olevan ongelmakohtia. Tavoitteena oli siis löytää missä henkilöstöjohtamisen osa-alueella työntekijöiden näkökulmasta sekä missä

asioissa he kaipaisivat henkilöstöjohtamisessa muutosta. Tutkimuskysymykseen sekä sen apukysymyksiin löytyi hyvin vastauksia.

Teoreettinen viitekehys toimi koko opinnäytetyön pohjana ja se koostui erilaisista lähteistä. Lähteiden avulla oli hyvä lisätä opinnäytetyön luotettavuutta. Viitekehysten pohjalta luotiin opinnäytetyössä käytetty kyselylomake, jolla löytää vastauksia tutkimusongelmaan. Haasteena oli saada yritys mukaan opinnäytetyöhän, jolloin asetelma olisi kohdistunut yhden yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Näin ollen asetelmaa tuli muuttaa niin, että kuka vain työsuhteessa oleva voi osallistua opinnäytetyön kyselyyn. Lomakkeeseen tuli hyvin vastauksia, mutta vastausten määrä ei riitä siihen, että opinnäytetyö olisi luotettava. Tavoittelin noin 100 vastausta, joista sain 61. Koen kuitenkin, että sain lomakkeen avulla kiinnostavia näkökulmia aiheeseen sekä opin paljon uutta. Koko teoreettinen viitekehys pohjautuu vahvasti opiskelemaani alaan, joten viitekehysten luominen ei osoittautunut hankalaksi. Vaikka koen, että opinnäytetyöni ei ole luotettava, on se silti onnistunut.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy, Hämeenlinna.

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum, Helsinki.

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo, Jyväskylä.

Duunitori 2018. Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen. 25.9.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen>. Luettu 17.10.2019.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutusyhtymä & Euroopan sosiaalirahasto 2007-2013. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>. Luettu 16.10.2019.

Empore Oy 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytinnin suunnitteluun. <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu 3.10.2019.

Happy Company 2017. Älä dissaa mun bonarii. <http://www.happycompany.fi/ala-dissaa-mun-bonarii/>. Luettu 3.10.2019.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9.painos. Verkkomateriaali. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

Hulkko-Nyman, Kiisa & Maaniemi, Johanna 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Talouselämä. 12.9.2016. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhoaako-rahalla-palkitseminen-sisaisen-motivaation/bacb2a91-548f-39f2-84b8-c42026cc5909>. Luettu 17.10.2019.

Johtajuus.info. Esimiehen virallinen rooli. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>. Luettu 12.8.2019.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kalliokoski, Irmeli 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>. Luettu 1.10.2019.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro, Helsinki.

Kokko, Anu. Osallistaminen on taitolaji. <https://www.fountainpark.fi/osallistaminen-on-taitolaji/>. Luettu 1.10.2019.

Koskinen, Sebastian 2018. Onnistu ihmisten johtamisessa-kuunetele, ole läsnä ja huolehdi luottamuksesta. <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2018/onnistu-ihmisten-johtamisessa/>. Luettu 27.8.2019

Kuntatyönantajat 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>. Luettu 1.10.2019.

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates, Jyväskylä.

Lavikkala, Anna 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Akavalainen. 12.12.2013. https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen. Luettu 17.10.2019.

Lehmuskoski, Satu 2018. Palkitseminen lisääntyy työelämässä. Vakuutusväenliitto Vvl. 6.6.2018. <https://vvl.fi/palkitseminen-lisaantyy-tyoelamassa/>. Luettu 3.10.2019.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Oy, Helsinki.

Maister, David H. & Green, Charles H. & Galford, Robert M. 2012. Luottamuksen arvoinen. Talentum, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa. Muutosjohtaminen. Tampereen yliopisto. <https://www.innokyla.fi/documents/796554/02b91f5f-5810-4d68-8f1f-32031e765b68>. Luettu 17.9.2019.

Monster. Panosta osaamisen johtamiseen. <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/osaamisen-kehittaminen/panosta-osaamisen-johtamiseen/>. Luettu 2.10.2019.

Mäkelä, Anna 2018. Työhyvinvointi on yhteinen asia- näin sinä voit vaikuttaa omaan ja työyhteisösi työkykyyn. Duunitori. 22.2.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyoohyvinvointi-nain-voit-itse-vaikuttaa>. Luettu 17.9.2019.

Nederström, Mikael 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. 1.5.2019. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu 3.10.2019.

Otollinen, Pekka 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisia esimerkkejä työelämästä. Mediapinta.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro, Helsinki.

Raunio, Helena 2009. Tästä syystä henkilöstön hyvinvointiin kannattaa panostaa. Tekniikka & Talous. 11.3.2009. <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/tasta-syysta-henkiloston-hyvinvointiin-kannattaa-panostaa/3ad2822c-b9cb-3a1e-b878-5a9b2a74ea3f>. Luettu 14.10.2019.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Talentum, Helsinki.

Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impact Oy, Vantaa.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 27.8.19.

Suomen mielenterveys ry. Motivaatio saa liikkeelle. <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/itse-tuntemus/motivaatio-saa-liikkeelle>. Luettu 17.10.2019.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Hämeenlinna.

Tehy. Työelämäopas. Perehdytys. <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>. Luettu 3.10.2019.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3P1>. Luettu 26.7.2019.

Työsuojelu 2019. Palkka. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/palkka>. Luettu 3.10.2019.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo. Luettu 14.10.2019.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>. Luettu 3.10.2019.

Työterveyslaitos. Mitä työhyvinvointi on? <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Luettu 27.8.2019.

Työterveyslaitos. Työn imu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu 13.9.2019.

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suom. Iivonen, Kirsti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vaasan yliopisto. Kauppatieteilijä yritysmaailman huipulla. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. <https://www.univaasa.fi/hakijat/hakukohteet/maisteriohjelmat/henkilostojohtaminen/>. Luettu 15.10.2019.

Viitala, Riitta & Kultulahti, Susanna & Kantola, Jenni 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulovaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf. Luettu 1.10.2019.

Kyselylomake

Lomakkeen avulla on kysytty työssäkävyltä henkilöiltä, miten he näkevät henkilöstöjohtamisen heidän työpaikallaan.

10.10.2019

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

Henkilöstöjohtamisella on vahva yhteys koko yrityksen toimintaan. Mikäli sitä ei hoideta oikein, näkyy se myös yrityksen tuottavuudessa. Teen opinnäytetyötä aiheesta ja tämän kyselyn avulla pyrin kartoittamaan mitkä asiat ovat suurimpia epäkohtia koskien henkilöstöjohtamista.

Vastaamiseen kuluu noin 10-15 minuuttia ja pakolliset kohdat on merkitty punaisilla tähdillä. Toivon kuitenkin, että pystyisit vastaamaan kaikkiin kysymyksiin ja tuomaan esille omia ajatuksiasi asiaan. Vastaathan kyselyyn 10.10.2019 klo 23.59 mennessä.

Kiitos jo etukäteen ajastasi ja vastauksistasi!

*Pakollinen

Taustatiedot

1. Sukuopuoli *

Merkitse vain yksi soikio.

- Nainen
 Mies
 Muu

2. Ikä *

Merkitse vain yksi soikio.

- alle 20
 20-29
 30-39
 40 tai yli

3. Millä alalla työskentelet? *

4. Työsuhteeni on

Merkitse vain yksi soikio.

- Vakituinen työ
 Määräaikainen työ
 Vuokratyösuhde

5. Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisellä alalla? *

Merkitse vain yksi soikio.

- alle vuoden
 1-3 vuotta
 4-10 vuotta
 11-20 vuotta
 yli 20 vuotta

10.10.2019

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

Esimiestyö

6. Kuinka usein sinulla on kahden keskiä keskusteluita esimiehesi kanssa? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Useammin kuin kerran kuussa
 Kerran kuussa
 Kerran puolessa vuodessa
 Kerran vuodessa
 Harvemmin kuin kerran vuodessa
 Ei koskaan

Vastaa seuraavin pohjautuen kehityskeskusteluihin esimiehesi kanssa

7. Esimieheni kannustaa minua

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

8. Voin puhua esimiehelleni luottamuksellisesti

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

9. Esimieheni kuuntelee kun puhun minulle tärkeistä 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

10. Olen asettanut työlleni selkeitä tavoitteita esimiehen kanssa

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

11. Esimieheni perustelee mistä tavoitteeni koostuvat

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

10.10.2019

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

12. Asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa

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

Pohdi seuraavia liittyen luottamukseen koskien esimiestäsi

13. Kuinka uskottavana pidät esimiestäsi? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En yhtään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella uskottavana

14. Uskotko siihen, että esimiehesi toimii sovitusti? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uskon täysin

15. Kuinka läheisenä pidät esimiestäsi? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En yhtään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella läheisenä

16. Ajatteleeko esimiehesi töissä enemmän omaa etuaan vai muiden? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vain omaa etuaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ensisijaisesti muiden

17. Pystytkö puhumaan esimiehesi kanssa avoimesti kaikista työhön liittyvistä asioista? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä
 En

10.10.2019

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

18. Perustelee

Työ

19. **Rastita vaihtoehdot jotka kuvaavat parhaiten työpaikkanne ilmapiiriä (1=Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä) ***

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5
Riitaisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpaileva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennakkoluuloinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **Pystyn vaikuttamaan omiin työtehtäviini**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

21. **Pystyn vaikuttamaan omiin työaikoihini**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

22. **Mielipiteitäni koskien yrityksen toimintaa kuunnellaan**

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

23. **Kuinka usein**

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Päivittäin	Usein	Harvoin	Ei koskaan
Minusta tuntuu hyvältä mennä töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innostun työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen ylpeyttä työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että työni on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.10.2019

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

24. Töissä jaksaminen

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Päivittäin	Usein	Harvoin	En koskaan
Minulla on kiire töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen väsynyt töiden jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni stressaavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajattelen työasioita kotona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen uupumusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Kuinka paljon olet huomannut seuraavia asioita olevan työpaikallasi

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	Ei ollenkaan	En tiedä
Poissaoloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaihtuvuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikteja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakasvalituksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Heikkoa suorittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Rastita vaihtoehdot jotka motivoivat sinua eniten työssäsi

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Palkka
- Työilmapiiri
- Työajat
- Kehittymis mahdollisuudet
- Työn innostavuus
- Vaikutus mahdollisuudet työhöni
- Työpaikan sijainti
- Positiivinen palaute
- Työsuhde-edut
- Hyvä esimies
- Muu: _____

27. Palkitseminen (1= Täysin eri mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1	2	3	4	5
Saan riittävästi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävä palkkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on hyvät työsuhde-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erittäin hyvin suoritetusta työstä palkitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.10.2019

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

28. Millaista palkitsemista toivoisit työstäsi?

29. Työpaikallani on käytössä palkitsemisjärjestelmä. *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- Ei *Siirry tämän osion viimeisen kysymyksen jälkeen kysymykseen 31.*
- En tiedä *Siirry tämän osion viimeisen kysymyksen jälkeen kysymykseen 31.*

30. Palkitsemisjärjestelmä

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Järjestelmä motivoi minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn järjestelmän avulla vaikuttamaan palkitsemiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmän tavoitteet ovat yhdenmukaisia kaikkien työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työpaikkani palkitsemisjärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn aloitus

Pohdi seuraavaksi, että olisit hakemassa nykyiseen tehtävääsi työpaikallasi.

31. Kuinka kiinnostavana pidät työnantajaasi työnhakijan näkökulmasta? *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin kiinnostavana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En yhtään

32. Pidätkö työnantajasi työnantajamielikuvaa positiivisena? *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
- En

33. Perustele

10.10.2019

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

34. Ovatko työnatajasi ilmoitukset avoimista työpaikoista mielestäsi kiinnostavia?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
 Ei

35. Entä pidätkö niitä todenmukaisina?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
 En

36. Saako työpaikallasi mielestäsi riittävän perehdytyksen työtehtäviin?

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä
 Ei

37. Perehdytyksen jälkeen

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Pystyn kysymään apua muilta työntekijöiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen työturvallisuus asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan käyttää kaikkia työvälineitäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen työterveydenhuoltostani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen kaikista työsuhteeseen liittyvistä asioista (työaika, palkka..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Kuinka sitoutunut olet työnantajaasi?

Merkitse vain yksi soikio.

- Vaihdan työpaikkaa heti kun on mahdollisuus
 En usko, että olen vaihtamassa työpaikkaa lähiaikoina
 Olen täysin tyytyväinen työnantaani enkä ole vaihtamassa työpaikkaa vaikka tulisi mahdollisuus

39. Perustele

Vapaa sana

10.10.2019

Henkilöstöjohtamisen epäkohdat

40. Kerro vapaasti ajatuksiasi omasta työpaikastasi sekä mahdollisista epäkohdista, jotka sinua vaivaavat tai jätä vaikka terveiset.

Palvelun tarjoaa
 Google Forms