



Yritysten sisäisten toimintamallien kehittäminen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta yritysryhmän tueksi

Joonas Vesaaja

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Joonas Vesaja

Tutkinto

Liiketalouden tradenomi

Opinnäytetyön nimi

Yritysten sisäisten toimintamallien kehittäminen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta yritysrhmän tueksi

Sivu- ja liitesivumäärä

62 + 9

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Korjauspartnerit Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea neljän yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen yritykset ovat nuoria ja niiden nopean kasvutahdin vuoksi kaikkiin sisäisiin toimintoihin, kuten HR-prosesseihin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja keskustelua fuusioitumisesta keskenään on käyty.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee yritysten sisäisiä toimintoja yleisesti henkilöstöjohtamisesta yrityksien muutoksiin. Lähdemateriaalina on käytetty monipuolisesti alaan liittyvää kirjallisuutta kuten kirjoja, artikkeleita ja tutkimuksia. Useat lähteistä on englanninkielisiä.

Opinnäytetyössä on toteutettu empiirinen eli kokemusperäinen tutkimus, joka perustuu tutkimuskohteen havainnointiin ja mittaamiseen. Tutkimus on toteutettu monimenetelmätutkimuksena, eli siinä on hyödynnetty sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerättiin haastattelemalla neljää yritysten toimitusjohtajaa puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Lisäksi yritysten henkilöstölle toteutettiin sähköinen verkkokysely aineiston monipuolistamiseksi.

Tutkimuksen lopputuloksena yrityksen sisäisistä toimintamalleista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta saatiin tarkkaa kuvaa. Yritysten sisäisissä toiminnoissa havaittiin olevan paljon selkeyttämisen varaa. Lisäksi jo ennalta tiedostettuihin henkilöstöjohtamisen puutteisiin löydettiin syitä ja ratkaisuja. Tutkimus antoi vahvoja viitteitä siitä, että esimerkiksi kommunikoinnissa, viestinnässä ja esimiestyössä on paljon kehitettävää. Pääsääntöisesti sisäiset toimintamallit toimivat kuitenkin suhteellisen hyvin ja henkilöstö on niihin pääsääntöisesti tyytyväisiä.

Tutkimuksen kehitysehdotukset ovat isossa roolissa tässä opinnäytetyössä. Niiden on tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon konkreettista hyötyä ja lisäarvoa toimeksiantajalle, sekä kaikkien tutkimukseen osallistuneiden yritysten toiminnalle.

Asiasanat

Sisäiset toimintamallit, henkilöstöjohtaminen, muutos, pk-yritys, fuusioituminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	1
1.2	Kohdeyrityksien esittely.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Henkilöstöjohtaminen osana yritysten toimintaa	6
2.1	Henkilöstöjohtaminen ja sen haasteet pk-yrityksissä.....	6
2.2	Strategisen henkilöjohtamisen haasteet ja kehittäminen	8
2.3	Viestintä osana henkilöstöjohtamista	11
2.4	Henkilöstön sitouttaminen	13
2.5	Esimies henkilöstöjohtajana	15
3	Yritys muutoksessa	17
3.1	Yrityksen muutos ja muutostilanteet.....	17
3.2	Muutosprosessin johtaminen.....	19
3.3	Yrityskulttuuri osana muutosta	20
3.4	Muutosprosessin toteuttaminen ADKAR-mallilla	23
4	Empiirinen tutkimus.....	26
4.1	Tutkimusotteiden kuvaukset.....	26
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	28
4.3	Tutkimuksen toteutus	29
5	Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset	31
5.1	Henkilöstöjohtaminen osana yritysten toimintaa	31
5.2	Sisäinen viestintä ja henkilöstön tietoisuus yrityksen toiminnasta.....	34
5.3	Esimiestoiminta	36
5.4	Yrityskulttuuri ja muutosvalmius	37
6	Pohdinta.....	41
6.1	Johtopäätökset.....	41
6.2	Kehittämisehdotukset.....	43
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	50
6.4	Luotettavuuspohdinta.....	51
6.5	Oman oppimisen arviointi.....	53
	Lähteet	57
	Liitteet.....	63
	Liite 1. Tutkimus- ja opinnäytetyösuunnitelma	63
	Liite 2. Haastattelurunko.....	66
	Liite 3. Henkilöstökysely	67
	Liite 4. Saatekirje henkilöstökyselyyn	70
	Liite 5. Agenda toimitusjohtajien viikkotapaamisen HR-osioon	71

1 Johdanto

Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat suurimman osan Suomen yritys-kannasta. Ne myös työllistävät suurimman osan yksityisen sektorin henkilöstöstä. Pk-yritysten toiminta ja niiden johtaminen ei siis kulminoidu ainoastaan yksittäisten yritysten menestykseen, vaan ne yhdessä vaikuttavat suuresti koko kansalliseen kilpailukykyymme. (Tilastokeskus 2019; Luoma & Viitala, 7.)

Vaikka työttömyys on ikuinen haaste suomalaisessa yhteiskunnassa, tällä hetkellä työmarkkinoilla on pulaa osaajista. Yleinen stereotopia työnhakijoiden kilpailusta työpaikkoja kohtaan on osittain kääntynyt päinvastaiseksi. Osaavia ja kokeneita työntekijöitä on yhä hankalampi löytää, joten yritysten tulisi olla yhä houkuttelevampia ja parempia työntekijöitä ja työnhakijoita kohtaan. Täten yritysten sisäisten toimintamallien merkitys yritysten henkilöstöä ja työnhakijoita kohtaan on kasvanut entisestään. Samalla kun yrityksen tulisi mukautua asiakkaiden tarpeisiin, niin sisäisiä toimintoja tulisi pystyä kehittämään jatkuvasti. Omasta henkilöstöstään huolehtiminen, ja heidän muuttuviin tarpeisiinsa tulisi ennakoita ja reagoida yhtä lailla.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään neljän nuoren yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämistä. Nopeasta kasvusta johtuen yritysten sisäiset toimintamallit ja rakenteet eivät ole kehittyneet samassa suhteessa yritysten kokoa vastaavalle tasolle. Lähitulevaisuudessa yrityksiltä vaaditaan ja odotetaan pieniä ja suuria muutoksia, joiden selvittämiseksi ja tueksi tämä opinnäytetyö on tehty.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Korjauspartnerit Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea neljän yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteen pohjalta tutkimuksen pääongelmaksi muodostui:

- Miten yritysten sisäisiä toimintamalleja tulisi kehittää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta niin, että yritykset voivat saada maksimaalista etua itsestään ja toisistaan?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Peittomatriisi
Pääongelma: Mitä yritysten sisäisiä toimintamalleja tulisi kehittää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta niin, että yritykset voivat saada maksimaalista etua itsestään ja toisistaan?

	Alaongelmat	Teoria	Tulokset	Lomakkeen kysymykset	Haastattelun kysymykset
1	Millainen on yritysten strategisen henkilöstöjohtamisen taso?	2.1 & 2.2	5.1	9, 10, 11, 12, 13, 28, 29, 30, 31	9, 10, 12, 13, 14, 15, 16
2	Miten yritysten sisäinen viestintä toimii?	2.3	5.2	3, 4, 22, 23	5, 6
3	Mikä vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen?	2.4	5.1	20, 21, 38, 39	4, 8
4	Millainen rooli ja suoriutumisen taso esimiestoiminnassa on?	2.5	5.3	5, 6, 7, 8, 24, 25, 26, 27	1, 2, 3
5	Miten yritysten strategiaan liittyviä käsitteitä tiedostetaan ja toteutetaan yritysten sisällä?	2.1 & 3.3	5.2	14, 15, 16, 17, 32, 33, 34, 35	7, 11
6	Millainen on yritysten valmius muutosta kohtaan?	3.1 & 3.3	5.4	18, 19, 36, 37	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat ensisijaisesti neljän yrityksen toimitusjohtajat, sekä toissijaisesti henkilöstö. Toimitusjohtajia haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa syvennettiin johtajien näkemyksiin ja ajatuksiin yritysten tilanteesta sisäisestä tilanteesta. Haastatteluita lähestyttiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Aineiston monipuolistamiseksi ja yritysten sisäisten toimintojen tarkemman kuvan selvittämiseksi yritysten henkilöstölle toteutettiin strukturoitu verkkokysely.

1.2 Kohdeyrityksien esittely

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on vuonna 2017 perustettu korjausrakentamisen asiantuntijapalveluihin erikoistunut konsulttitoimisto. Vuoteen 2021 mennessä yrityksen ympärille on muodostunut tiivis yhteistyö kolmen muun yrityksen kanssa. Vaikka yritykset toimivat omineen, toiminta on joillain mittareilla hyvinkin yhtenäistä. Yrityksillä on yhteisiä toimintamalleja sekä palveluita asiakkailleen. Lisäksi yrityksillä on toisistaan johdetut logot ja samat värimaailmat. Yritysten välillä on myös ollut yhteistyötä henkilöstöressurssien jakamisen suhteen, sillä työntekijät ovat tehneet projekteja ristiin toisillensa. Kuitenkaan maksimaalista etua yritykset eivät ole hyödyntäneet toisistaan.

Kohdeyritys ja kolme muuta läheisessä yhteistyössä olevaa yritystä kuuluvat pk-yrityksiin. Niiden toiminta on perustamisesta tähän päivään asti ollut hyvin nousujohteista, ja ongelmia on saatettu selättää ratkaisemalla asiat yksin tai yhdessä niiden ilmaantuessa asia kerrallaan. Tämä ei kuitenkaan ole kestävä ratkaisu pidemmässä juoksussa yritysten odotetun kasvun valossa. Toiminnalle täytyy luoda hyvin selkeät rakenteet ja perustat, joiden varaan menestystä on parempi alkaa rakentamaan. Varsinkin kun yritykset ovat jo käyneet keskusteluja mahdollisesta fuusioitumisesta.

Yritys A on edellä mainittu kohdeyritys, joka on korjausrakentamisen konsulttitoimisto, ja jonka toimialue on keskittynyt pääkaupunkiseudulle. Yritys tarjoaa esimerkiksi hanke- ja toteutussuunnittelua, sekä projektinjohtoa ja -valvontaa. Yritys A:n toimipiste sijaitsee Helsingissä ja se työllistää noin 30 henkilöä. Yrityksen liikevaihto on kasvanut vuosittain tasaisesti ja vuonna 2021 se tulee olemaan noin 3 miljoonaa euroa.

Yritys B on A:n tavoin korjausrakentamisen asiantuntijapalveluihin erikoistunut konsulttitoimisto, joka on perustettu vuonna 2019. Yritys tarjoaa samoja palveluita Yritys A:n kanssa. Osa palveluista asiakkaalle tuotetaan yhteistyössä. Yrityksen toimipiste sijaitsee Turussa ja sen palveluksessa on noin 10 henkilöä.

Yritys C on vuonna 2020 perustettu teollisuuden teknisiin asiantuntijapalveluihin keskittyvä insinööritoimisto, jonka toimipiste sijaistee samoissa tiloissa Yritys A:n kanssa. Yritys työllistää noin 10 henkilöä. Suuri osa henkilöistä työskentelee päänsääntöisesti asiakasyrityksissä, joista osa myös ajoittain Suomen rajojen ulkopuolella.

Yritys D on vuonna 2018 perustettu kolmen henkilön erilaisiin teknologisiin ratkaisuihin keskittyvä yritys. Yritys on perustettu tukemaan kolmen edellä mainitun yrityksen palveluita etenkin sovelluskehityksen ja virtuaalitodellisuuden näkökulmasta. Yritys D:n toiminta ei kuitenkaan ole lähtenyt odotusten mukaan käyntiin. Sen käytännössä valmiita tuotteita ei olla onnistuttu saamaan toivotulla tavalla markkinoille. Kuitenkin yritykseen kohdistuneet odotukset ovat suuria.

Neljässä yrityksessä on tämän tutkimuksen kirjoittamishetkellä palveluksessa yhteensä 50 henkilöä. Yritysten toiminta perustuu asiakkaille tehtävistä projekteista. Liikevaihto koostuu monipuolisesti pienistä yksittäisistä projekteista ja hyvinkin laajamittaisiin hankkeisiin. Projektien kestot vaihtelevat laajasti viikoista jopa useisiin vuosiin. Kaikkia neljää yritystä yhdistää henkilöstön vankka kokemus ja ammattitaito, vaikka yritykset ovatkin todella nuoria. Isolla osalla yritysten työntekijöistä on pitkä kokemus omalta alaltaan. Monilla työnteki-

jöillä on myös yhteistä työhistoriaa aiemmista yrityksistä, joka osaltaan näkyy yrityksen toiminnoissa. Kokeneiden työntekijöiden lisäksi yritykset työllistävät nuoria motivoituneita koulunsa viimeisillä vaiheilla olevia ja vastavalmistuneita henkilöitä.

Odotuksia ja tavoitteita yrityksillä on sekä lyhyellä, että pidemmällä aikavälillä. Yritykset ovat todistaneet kykynsä menestyä omalla alallaan, ja kehitys on ollut sen mukaista. Kuitenkin yrityksiä kasvaessa toiminnan on kehityttävä samassa suhteessa enemmän järjestelmälliseksi, jotta toiminta pysyy selkeänä yrityksille itselleen, kuin myös kaikille sidosryhmille.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän työn keskeisimmät käsitteet ovat yrityksen sisäiset toimintamallit, henkilöstöjohtaminen, muutos, fuusioituminen ja pk-yritys.

Yrityksen sisäisillä toimintamalleilla tarkoitetaan tässä työssä kaikkia sisäisiä toimintatapoja ja ohjeistuksia, joita yrityksen johto on määritellyt tai jotka ovat vain syntyneet ajan kanssa. Ne voivat olla asioita, joita yrityksen henkilöstö tekee tai on ohjeistettu tekemään. Käytännössä ne voivat olla yrityksen tapoja johtaa, sisäisen viestinnän toteutumista tai esimerkiksi henkilöstön työaikoja. Yrityksissä uusia toimintamalleja voidaan kutsua innovaatioiksi, jotka voivat liittyä esimerkiksi yrityskäytäntöihin ja työpaikan organisoitumiseen. Lisäksi niiden tarkoituksena on parantaa yrityksen suorituskykyä. (Turpeinen & Koskela 2017, 198.)

Henkilöstöjohtamisen perimmäisenä tarkoituksena on pyrkiä huolehtimaan siitä, että yrityksen henkilöstöä on kohdennettuna oikea määrä oikea-aikaisesti siten, että se kykenee suoriutumaan yrityksen henkilöstölle asetettujen tavoitteiden ja sen strategian mukaisesti. Se sisältää yritystoiminnan edellyttävän työvoiman lisäksi myös kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2021, luku 1,1; Viitala 2013, 20.)

Muutos ilmiönä on hyvin ristiriitainen. Ihmiset kaipaavat vaihtelua ja uudistuksia, sekä niiden tuomia haasteita. Toisaalta ihmiset haluavat tuttuja ja turvallisia rutiineja. Muutokset voivat koskettaa esimerkiksi rakenteita, vastuurajoja, suoritusten mittausta, palkitsemista, yrityskulttuuria ja arvoja. (Järvinen 2014, luku 5; Tuominen 2017, 265.)

Pk-yritys tarkoittaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Ne ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on alle 250 työntekijää ja vuosittainen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus s.a.)

Fuusioituminen eli fuusio tarkoittaa kahden tai useamman yhteisön yhdistymistä. Liiketoimintaa harjoitetaan fuusioitumisen jälkeen yhtenä yhtiönä. Suomessa termiä käytetään yhtiöoikeudellisesta sulautumisesta ja selvästä osake kaupasta. (Katramo ym. 2013, 510.)

2 Henkilöstöjohtaminen osana yritysten toimintaa

Yrityksen perustana ja jopa tärkeimpänä osa-alueena on henkilöstö. Liiketoimintaa ei synny ilman ihmisiä, eikä ihmisistä voida saada maksimaalista potentiaalia irti ilman strategista suunnittelua koskien heitä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 18–19.)

Tässä luvussa käsitellään yritysten toimintaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sekä strategisesta näkökulmasta.

2.1 Henkilöstöjohtaminen ja sen haasteet pk-yrityksissä

Useimpien pk-yritysten tärkein kilpailuetu liittyy suoraan henkilöstöön, jolloin henkilöstöjohtamisella on suora yhteys yritysten menestykseen ja tuloksellisuuteen (Viitala, Kulta-lahti & Kantola. 2016, 7). Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tarkoitus pyrkiä huolehti-maan siitä, että yrityksen henkilöstöä on kohdennettuna oikea määrä oikea-aikaisesti. Li-säksi henkilöstöjohtamisessa huolehdittava, että henkilöstön on kyettävä suoriutumaan yrityksen sille asetettujen tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Se sisältää yritystoiminnan edellyttävän työvoiman lisäksi myös kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2021, luku 1,1; Viitala 2013, 20.) Arm-strong (2020, 7) määrittelee henkilöstöjohtamisen käsittävän kaikkea sitä, miten ihmisiä työllistetään, johdetaan ja kehitetään yrityksessä.

Henkilöstöjohtajan rooli on osallistua jatkuvasti liiketoiminnan suunnitteluun ja yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämiseen henkilöstön näkökulmasta. Hänen tulee luoda luottamuksen ilmapiiriä yrityksen sisällä, sekä toimia linkkinä yrityksen eri tasojen välillä. Joki (2021, 18–19.) Viitalan (2013, 26) mukaan henkilöstöjohtajan rooli muuttunut viimei-simmän vuosikymmenen aikana enemmän strategisempaan suuntaan. Nykypäivän henki-löstöjohtajat keskittyvät enemmän pidemmän aikavälin henkilöstöjohtamiseen, sekä ”ison kuvan” hahmottamiseen (Dessler 2017, 51). Nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä maail-massa henkilöstöjohtajan tulisi myös olla vahvasti mukana yrityksen teknologisessa kehi-tyksessä (Saramies & Törnroos 2021, 294).

Yrityksen toiminta on henkilöstön varassa (Viitala 2013, 8). Useassa yrityksissä ylin johto tunnistaa henkilöstön olevan yrityksen tärkein voimavara, mutta arjessa tämä usein unoh-tuu. (Kauhanen 2012, 16.) Puolestaan Viitalan ym. (2016, 161–165) mukaan henkilöstö-johtaminen useissa suomalaisissa pk-yrityksissä hautautuu usein muiden asioiden ja kii-reiden alle. Tällöin henkilöstöjohtaminen voi olla hyvinkin hajanaista, ja toimenpiteitä teh-dään vain reagoimalla vastaantuleviin tilanteisiin. Tutkimuksen mukaan useissa pk-yrityk-sissä henkilöstöjohtaminen näkyy lähinnä henkilöstöhallintona. Usein resursseja on vain pakollisiin lainsäädännöllisiin toimenpiteisiin, jolloin yrityksissä tietoisesti hoidetaan vain

lainsäädännöllisiä ja muita yrityksen kannalta pakollisia toimenpiteitä, kuten palkkahallintoa ja työehtosopimusten määräämiä toimia.

Syynä pk-yritysten henkilöstöjohtamisen haasteisiin ja maksimaalisen potentiaalin irti saamisen esteenä on usein erityisosaamisen tai resurssien puute. Tutkimusten mukaan erilliselle henkilöstöjohtajalle on tarvetta viimeistään, kun yrityksessä on 100 työntekijää. Etenkin yrityksen kasvaessa toimitusjohtajan ja esimiesten tulisi saada tukea henkilöstöjohtamisessa. Usein pk-yrityksissä henkilöstöjohtamisen päävastuussa onkin toimitusjohtaja, jonka asialistalla on paljon muitakin asioita. Pahimmillaan henkilöstöjohtamiseen käytetty aika nähdään yrityksissä enemmän kustannuseränä, kuin investointina. Toiminnan selkeyttämiseksi olisikin tärkeää tehdä selkeä vastuunjako henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen suorittamiseksi. (Luoma & Viitala 2017, 25; Viitala ym. 2016; 164.) Desslerin (2017, 627) mukaan suunnittelemattomalla henkilöstöjohtamisella on negatiivisia vaikutuksia yrityksen kilpailuetuun.

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on toimia operatiivisen ja strategisen toiminnan rajapinnassa pyrkien yhdistämään strateginen johtaminen henkilöstöjohtamiseen. (Luoma & Viitala 2017, 12.) Viitalan ym. (2016, 162) mukaan etenkin omistajajohtoisten pk-yritysten ongelmana voi olla henkilöstön kannalta epämääräinen strategia linkitettyinä liiketoimintastrategiaan. Lisäksi strategian viestimisen puute yrityksen sisällä on usein pk-yritysten ongelmana. Marjamäen ja Vuorion (2021, 33), mukaan onnistunut viestintä ja viestinnän johtaminen lähteekin strategian sisäistämisestä. Strategian ja viestinnän lisäksi toimiva ja edistysellinen henkilöstön kehitys, suoritusten arviointi, rekrytointi ja palkitseminen ovat kaikki henkilöstöjohtamisen keinoja, jotka erottavat menestyvät pk-yrityksen muista. (Dessler 2017, 627.)

Henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi pk-yrityksissä on lukuisia eri keinoja. Viitala ym. (2016, 161–167) kertovat henkilöstöjohtamista voitavan kehittää esimerkiksi kun henkilöstöjohtaminen otetaan johdon agendalle, esimiestyö otetaan johtamisen kohteeksi, henkilöstöjohtamisen vastuut tehdään selväksi ja henkilöstö otetaan mukaan toiminnan kehittämiseen ja innovointiin.

Kaikkia edellä mainittuja keinoja yhdistää osaltaan selkeyttäminen. Pk-yritysten ongelma on usein epätietoisuus liittyen henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen kulmakivenä voidaan pitää sitä, että henkilöstöjohtaminen on selkeää isossa kuvassa itse henkilöstöjohtajalle, johdolle kuin myös henkilöstölle. Henkilöstön osallistaminen, vahvuuksien tunnistaminen ja luottaminen henkilöstöjohtamiseen liittyvissä päätöksissä on myös tärkeää. Aarnikoivun (2013, luku 2.7.) mukaan henkilöstöä ei voi johtaa

kestävästi ainoastaan yksikkö- tai osastotasolla, vaan henkilöstöä on käsiteltävä koko yrityksen tasolla yhteisenä voimavarana ja osaamispääomana.

Henkilöstöjohtamisen pääpaino ja mielenkiinto on viimevuosina pitkälti painottunut suurempiin ja monimutkaisiin yrityksiin. Suurien ja monikansallisten yritysten toimintaperiaatteet ja johtamisprosessit eroavat vahvasti pk-yritysten vastaavista. (Luoma & Viitala 2017, 7.) Yhtenä pk-yritysten etuna verrattuna suuriin ja kankeisiin yrityksiin henkilöstöjohtamisessa on joustavuus. Pk-yritysten on mahdollista olla todella joustavia ja ketteriä henkilöstöön liittyvässä päätöksen teossa, kuin myös jokapäiväisessä arjessa. Henkilöstön ääni saadaan paljon paremmin kuuluviin, jonka lisäksi heidän toiveitansa ja ajatuksia voidaan toimeenpanna käytäntöön hyvinkin nopealla aikataululla. Konkreettisesti ketteryys voi näkyä esimerkiksi siten, että toimitusjohtajalla saattaa olla päivittäin mahdollisuus olla kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen koko henkilöstön kesken. (Dessler 2017, 634–635.) Johdon ja henkilöstön välinen etäisyys ja kynnyksellä olla vuorovaikutuksessa keskenään on mahdollista saada pk-yrityksissä hyvinkin pieneksi.

2.2 Strategisen henkilöjohtamisen haasteet ja kehittäminen

Henkilöjohtamisen strategisuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöstöjohtamisen keinoin pyritään tukemaan liiketoimintastrategian toteutumista (Viitala ym. 2016, 162). Yrityksen strategia yhdistetään yleensä automaattisesti liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategia ottaa yleensä asiakkaat huomioon, muttei ole itsestään selvää, että yrityksen strategia sisältäisi henkilöstön näkökulmaa (Kajjala & Tolvanen 2020, 18–19).

Strategisessa henkilöjohtamisessa on kyse siitä, miten ihmisten toiminta yhdistyy yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen edistämällä yrityksen menestymistä (Luoma & Viitala 2017, 11). Aktiivinen ja huolellisesti toteutettu strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä ei ole kovinkaan yleistä, jonka lisäksi henkilöstöjohtamisen laatu vaihtelee hyvinkin suuresti. Kaikkea potentiaalia ei hyödynnetä tehokkaasti. (Viitala ym. 2016, 7.) Henkilöstöjohtamisen haasteet strategisesti eivät jää aina yrittämisestä kiinni, mutta usein henkilöstöhallinnollisia malleja pyritään tekemään ottamalla muilta yrityksiltä mallia. Pk-yritysten ongelmana etenkin Suomessa onkin usein se, että henkilöstöjohtamisen prosesseja otetaan käyttöön suuremmilta yrityksiltä. Usein nämä yritykset, joilta mallia otetaan tulevat vielä ulkomailta. Tässä ongelmaksi muodostuu yrityksen sisäisten rakenteiden ja kulttuurien selvä ero, jossa toisaalla toimivat prosessit eivät yksinkertaisesti toimi suomalaisissa pk-yrityksissä käytännössä. (Luoma & Viitala 2017, 15–16.) Joten jokaisen yrityksen tarpeet ja tilanteet ovat yksilöllisiä, jolloin strateginen henkilöstöjohtaminen on räätälöitävää sen mukaan.

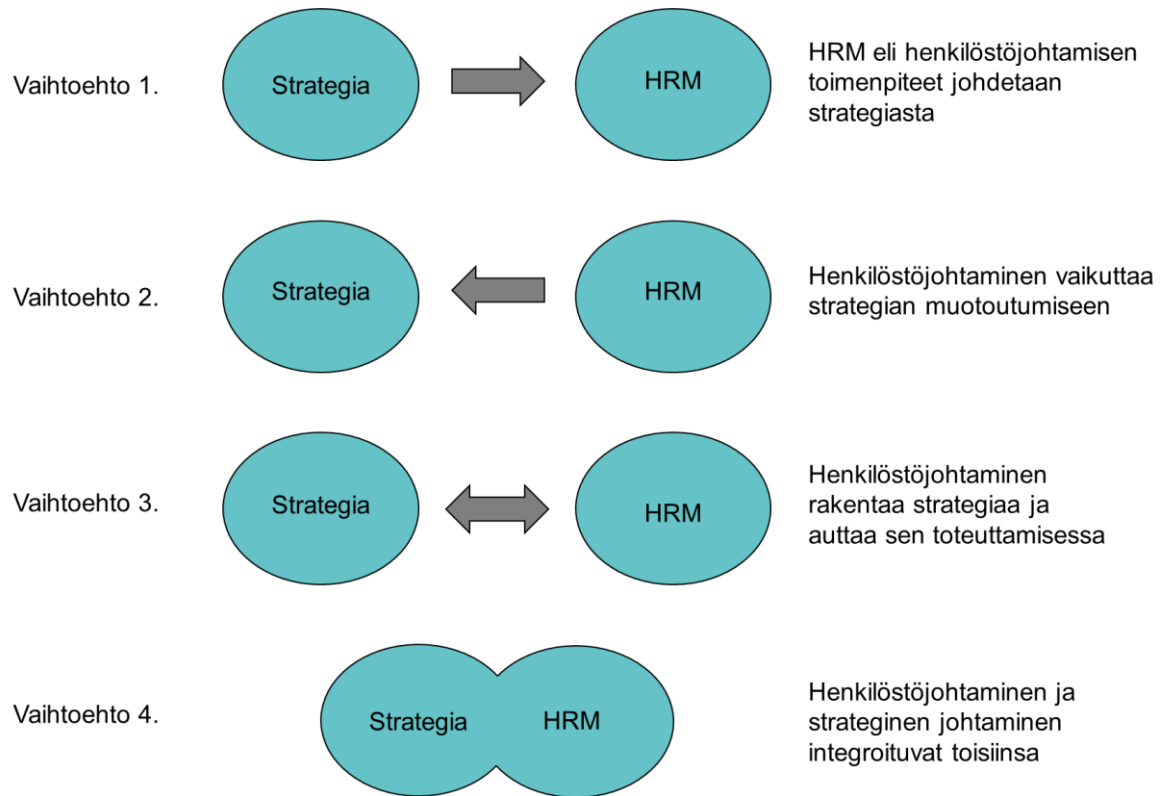
Yrityksissä muodostuu usein ongelma johdon ja henkilöstön välille, jossa yhteinen näkemys isommasta kuvasta, strategiasta tai visiosta puuttuu. Hektisessä yritysmaailmassa etenkin omistajajohtoisissa pk-yrityksissä johdolla on paljon omaa rahaa yrityksessä kiinni, jolloin johtamisen painopiste siirtyy usein henkilöstön sijasta vain lukuihin ja projektien edistymisiin. Tällöin ihmiset ja sitä kautta muodostuva kulttuuri ja niiden kehittäminen unohtuu helposti. (Kaijala & Tolvanen 2020, 28.) Sen sijaan johdon tulisi uskoa kykynsä voida määritellä yritykselle sellainen kulttuuri, jonka pohjalta strategiaa voi toteuttaa käytännössä. Lisäksi avoimen kulttuurin luomisen seurauksena henkilöstössä piileviä voimavaroja voidaan tunnistaa ja hyödyntää huomattavasti paremmin. Tämän edellytyksenä on henkilöstön luottamus johtoa kohtaan, jonka nimissä johdon on kyettävä hyödyntämään kaksisuuntaista palautetta konkreettisesti johtamisessa ja strategian luomisessa. (Viitala ym. 2016, 153.)

Suurempiin yrityksiin verrattuna pk-yrityksissä vallitseva kevyt hierarkia näkyy kaikessa päätöksenteossa yrityksen sisäisissä ja ulkoisissa asioissa. Johdon suhtautuminen henkilöstöjohtamiseen liittyviin asioihin määrittelee usein yrityksen onnistumisen henkilöstön maksimaalisesta hyödyntämisestä. Tämä näkyy yleisten asenteiden lisäksi suoraan henkilöstöä koskevasta panostuksesta resurssien suhteen. (Luoma & Viitala 2017, 17–18.)

Kaikkea osaamiseen ja ammattitaitoon liittyvää ei voida laskea vain johdon varaan. Henkilöstön jo valmis osaaminen on suuressa roolissa henkilöstöjohtamisessa onnistumisen kannalta. Osaavien työntekijöiden kysyntä on ohittanut sen tarjonnan työmarkkinoilla jo kauan sitten. Tästä syystä työnantajakuvan merkitys yrityksen sisällä kuin myös ulkoisesti on kasvanut samassa suhteessa osaajien kysynnän kasvaessa. Sisäisestä näkökulmasta työnantajakuvan tulisi olla henkilöstön kannalta sellainen, ettei johdon tarvitse pelätä henkilöstönsä siirtymistä esimerkiksi kilpailijan riveihin. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi arvoilla, kulttuurilla, kehittymismahdollisuuksilla ja kollegoilla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 25.) Viitala ym. (2016, 101) mukaan työnantajakuvalla on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja potentiaalisten hakijoiden kiinnostukseen hakeutua yrityksen palvelukseen. Sen kehittäminen on noussut yleiseksi rekrytointitrendiksi viime vuosina. Sen avulla yritykset pyrkivät erottumaan kilpailijoista houkuttelevana työnantajana. Hyvä työnantajakuva saavutetaan onnistuneella viestinnällä ja sillä on mahdollista saada kilpailuetua rekrytointimarkkinassa. (Rekrytointitutkimus 2021, 30.) Sen sijaan Kauhanen (2012, 69) kuitenkin painottaa, ettei työnantajakuva ole mikään uusi asia. Kautta aikojen sillä on ollut suuri merkitys henkilöstön pysyvyydessä ja rekrytoinnissa.

Henkilöstöstrategian yhdistäminen liiketoimintastrategiaan pidemmällä tähtäimellä on välttämätöntä, jos yrityksen mielessä on menestyminen tai laajentuminen. Henkilöstöstrategia on mahdollista luoda oman erillisenä strategianaan tai sen määritelmän mukaisia asioita

voi lisätä suoraan liiketoimintastrategiaan. Vaikka strategian tulisi toimia pidemmällä aikavälillä, se on jatkuvassa muutoksen ja kehittymisen tilassa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 19–20.) Toisaalta Luoman ja Viitalan (2017, 13–15) mukaan yrityksen strategia ja henkilöstöjohtaminen voidaan nivoa yhteen neljällä eri keinolla, kuvan 1 mukaisesti.



Kuva 1. Strategian ja henkilöstöjohtamisen vaihtoehtoiset kytkennät (mukaiillen Luoma & Viitala 2017, 13)

Vaihtoehto 1. on helpoin tapa toteuttaa henkilöstöjohtamista strategian mukaisesti käytännössä. Tällöin henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimenpiteet johdetaan suoraan yrityksen strategiasta. Esimerkiksi jos strategian mukaan yritys haluaa panostaa kasvuun, tulee henkilöstöjohtamisessa kohdennettava resursseja rekrytointeihin. Vaihtoehto 2. mukainen strategian ja henkilöstöjohtamisen kytkeytyminen on haasteellisempi ja harvinaisempi kuin edellinen esimerkki. Tässä vaihtoehdossa henkilöstöressurssien pohjalta voidaan tehdä päätöksiä ja linjauksia strategiaan. Tällöin yrityksen johdon on oltava hyvin tietoisia henkilöstönsä vahvuuksista ja heikkouksista. Vaihtoehto 3. on kahden edellisen yhdistelmä. Strategian ja henkilöstöjohtamisen molempien puoleinen tukeminen on varsin kehittyneen henkilöstöjohtamisen tunnusmerkki. Vaihtoehto 4. nähdään strategian ja henkilöstöjohtamisen hyödyntämisen tavoitteena. Tällaisessa ideaalitalanteessa strategiaa on hankala erottaa henkilöstöjohtamisen strategisuudesta. Tällöin yrityksen toiminnan perustana ja vahvuutena nähdään oma henkilöstö, jonka myötä yksittäisten henkilöiden merkitys isommassa kuvassa katoaa. (Luoma & Viitala 2017, 14–15.)

2.3 Viestintä osana henkilöstöjohtamista

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Työyhteisöjen yhtenä perusedellytyksenä on toimiva tiedonkulku. Viestinnän tavoitteena on pitää henkilöstö tietoisena kaikesta yritykseen liittyvästä oleellisesta tiedosta, kuten tavoitteista, muutoksista ja strategiasta. Sen avulla luodaan positiivista yrityskuvaa ja yhteisöllisyyttä. Yrityksen on tarjottava tähän toimivat kanavat ja käytännöt. (Joki 2021, 163–164.)

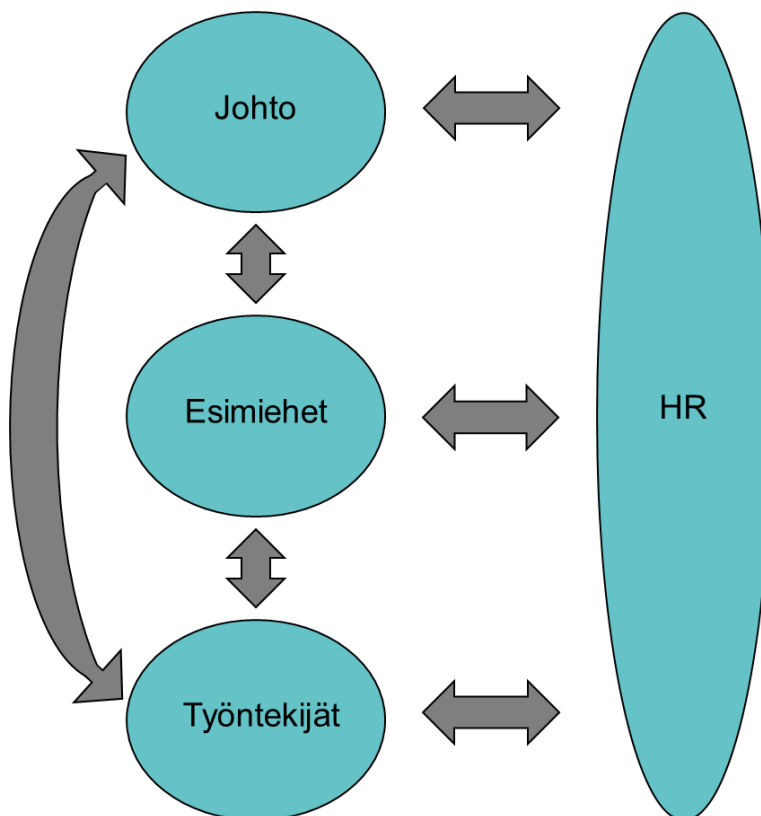
Sisäisen viestinnän perimmäinen tarkoitus on olla yrityksen sisäinen voiman lähde, joka luo yhteyden työntekijöiden omien kehitys- ja suoritustavoitteiden välille. Toimiessaan se edistää yrityksen liiketoimintaa tuottaen kilpailuetua. (Thornton, Mansi, Carramenha & Cappellano 2019, 107.) Viestinnän tulisi olla vastaanottajalle selkeää ja siitä tulisi aina selvittää mitä viestiltä haetaan. Lisäksi henkilöstön kannalta heidän tulisi voida luottaa siihen, että he saavat heidän työnsä kannalta merkittävää tietoa. (Belasen 1999, 60; Joki 2021, 164.) Henkilöstön kannalta on myös olennaista, että henkilöstö tavoittaa viestinnän yritysten sisäisiä kanavia pitkin. Kaikkien osapuolien kannalta on vältettävä tilannetta, jossa henkilöstö saa omaan työhönsä liittyviä tietoja yrityksen asioista tai päätöksistä ulkoisista tiedotusvälineistä, kuten lehdestä. (Kauhanen 2012, 173.)

Viestinnässä on tärkeää soveltaa tietoa vastaanottajan kannalta sopivaksi. Tällä viitataan niin tiedon sisältöön, kuin viestinnän kanavaan ja ajankohtaan. Viestintä on aina kaksipuolinen kokemus, joten viestinnän tulkintoja on yhtä paljon kuin viestin saajia. (Belasen 1999, 60–61.) Yrityksissä kommunikaatiota ja viestintää tapahtuu kaikkien eri osapuolien välillä. Sisäisen viestinnän voi jakaa symmetriseen ja epäsymmetriseen viestintään. Symmetrinen viestintä kuvaa vuorovaikutusta kaikkien yrityksen eri tasojen ihmisten välillä. Sille tyypillistä on viestinnän kaksisuuntaisuus. Lisäksi siinä näkyy avoimuus ja luottamus. Symmetrisellä viestinnällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi molemmin puoleista palautteenantoa ja keskustelua erimielisyyksistä. Kontrastina tälle on epäsymmetrinen viestintä, jonka pääpiirteinä on yksisuuntaisuus. Tämä näkyy usein johdon viestintänä henkilöstölle. Sen avulla usein pyritään arvioimaan tai ohjaamaan henkilöitä, mutta se voi olla myös suoraan alhaalta ylös päin tulevaa viestintää. Olennaista sille on, että viestintä on yksisuuntaista ja se tapahtuu usein suoraan yrityksen eri tasolta toiselle vertikaalisesti. (Men 2014, 267.)

Symmetrinen viestintä ja siinä onnistuminen on tutkitusti todettu korreloivan henkilöstön työtyytyväisyyden kanssa. Koska viestintä ja työtyytyväisyys ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa, toimiva viestintä vaikuttaa positiivisesti myös johdon tyytyväisyyteen. Nämä asiat ovat puolestaan suoraan yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen yritykseen pidemmällä tähtäimellä. (Men 2014, 267–268). Yrityksen sisäisen viestinnän tulisi olla jatkuvaa, sillä

muutoin huhujen negatiivinen vaikutus työympäristössä voi kasvaa. Huhujen myötä ilmaantuva epäluottamuksen ilmapiiri yritystä ja johtoa kohtaan voi vaikuttaa vahvasti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Joki 2021, 164.)

Tiedon on kuljettava molempiin suuntiin jokaisella tasolla, jotta luottamus syntyy avoimuuden kautta (Aarnikoivu 2013, luku 2.7). Joen (2021, 18) vertaus henkilöstöjohtajan roolista linkkinä johdon ja henkilöstön välillä toimimiseen sopii hyvin tähän, jonka myötä henkilöstöjohtajan vastuulla olisi toimia sekä symmetrisen ja epäsymmetrisen viestinnän tukena. Tukea voi tarvita henkilöstö tai johto. Tätä ajatusmallia kuvaa kuva 2, jossa HR:n rooli viestinnän ja tiedonkulun osalta käsittää koko yrityksen henkilöstön. Kuvasta on myös hyvin nähtävillä esimerkiksi johdon ja työntekijöiden välinen kaksisuuntainen viestintä, joka on myös todella tärkeässä roolissa osana yrityksen sisäistä viestintää.



Kuva 2. HR:n rooli osana avoimen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun mallia (mukaillen Aarnikoivu 2013, luku 2.7)

Kanavia viestinnän toteuttamiselle on loputon määrä. Erilaisten kanavien avulla tulisi viestiä eri merkityksin. Enemmän systemaattisia kanavia viestinnälle ovat esimerkiksi sähköpostit, tiedotteet ja blogit. Näille kaikille yhteistä on se, että viestintä on yksisuuntaista. Tällöin vuorovaikutteisuutta ei synny. Edellä mainitun kaltaisen ”yksinpuhelun” riskinä on aina jokaisen yksilön oma tulkinta viestistä. Kaikki eivät ymmärrä ja sisäistä asioita samalla tavoin. Lisäksi jos henkilöstö ei ymmärrä tai saa haluamiansa vastauksia viestinnän

yhteydessä, henkilöstön keskeinen kommunikointi saattaa synnyttää huhuja. Vaikka tiedottaminen ja sähköpostit ovat luonnollisesti yrityksen toiminnan kannalta hyvin tärkeää, interaktiivisen viestimisen merkitys ainakin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta on vielä tärkeämpää. Tällä tarkoitetaan kaikkea reaaliaikaista viestintää kahden henkilön välillä tai ryhmässä. Tällöin omia näkemyksiä on mahdollista tuoda esille ja voidaan välttyä paremmin väärinymmärryksiltä. (Men 2014, 269; Joki 2021; 168.) Hyvänä nyrkkisääntönä voidaan pitää, että esimerkiksi strategian viestimisessä tulisi olla puolet asiasisältöä ja puolet kommunikaatiota (Marjamäki & Vuorio 2021, 37.) Viestinnän monikanavaisuus tarkoittaa siis myös viestinnän toteutustapaa, eikä vain viestinnän kanavaa.

Henkilöstön näkökulmasta on tärkeä tuntee merkityksellisyyttä työssään ja viestinnässä (Belasen 1999, 62). Vaikka johdon ja henkilöstöjohtajan merkitys viestinnän toteutumisessa ja koordinoimisessa on suuri, on hyvä tiedostaa viestinnän olevan kaikkien yhteisellä vastuulla. Henkilöstöllä on oma vastuu ja rooli siinä, miten yrityksen sisäinen viestintä toimii ja miten he itse kokevat sen. Viestintä ei ole vain yksipuolista toimintaa, vaan siinä on osallisena aina vähintään kaksi henkilöä (Joki 2021, 163.)

2.4 Henkilöstön sitouttaminen

Yritykseen sitoutunut henkilö kuvaillaan usein lojaaliksi työntekijäksi, joka kokee yrityksen kanssa ylä- ja alamäet, käy säännöllisesti töissä viettäen siellä koko päivän, suojaa yrityksen omaisuutta ja jakaa yrityksen tavoitteita (Meyer & Allen 1997, 3). Henkilöstön sitoutumisella viitataan henkilöstöjohtamisesta yrityksen toimintamalleihin ja kaikkeen siltä väliltä. Sen merkitys yhdistyy kuitenkin yrityksen toimintaan sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, motivaation ja työskentelyn toimivuuteen. Henkilöstön sitoutuminen lähtee aina henkilön sisäلتä. Yritys ei voi vaatia sitoutumista henkilöstöltä, eikä sitä voida kirjoittaa työ sopimukseen. Sitoutuminen on aina asia, jota henkilöstö voi itse tarjota yritykselle. (Bridger 2014, 4.)

Henkilöstön sitoutuminen voidaan nähdä myös psykologisena suhteena omaa yritystä kohtaan. Kontrastina sitoutumiselle on henkilöstön vaihtuvuus, jonka eliminointi onkin sitouttamisen yksi päätavoitteista. (Viitala 2013, 85.) Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä henkilöstön osuutta, joka aloittaa ja lopettaa tietyn ajanjaksona. Henkilöstön vaihtuvuutta tarkasteltaessa on hyvä eritellä määräaikaisella työsuhteella työskentelevät henkilöt toistaiseksi voimassa olevilla työ sopimuksilla työskentelevistä henkilöistä. (Kauhanen 2012, 93.)

Henkilöstön sitoutuvuus voidaan jakaa kolmeen eri psykologiseen tyyppiin riippuen henkilön motiiveista yritystä ja omaa työskentelyä kohtaan. Tyypit ovat tunnepohjainen (affective), jatkuva (continuance) ja normatiivinen (normative) sitoutuminen. Tunnepitoinen sitoutuminen kuvastaa henkilöstön tunteellista sitoutuneisuutta ja kiintymystä yritystä kohtaan. Yrityksestä tulee osa henkilön identiteettiä ja henkilö kokee aitoa halua työskennellä yrityksessä. Jatkuvassa sitoutumisessa motiivit työskennellä yrityksessä perustuu siihen, että henkilö kokee työskentelyn jossain määrin pakolliseksi tai järkevimmäksi vaihtoehdoksi. Henkilö tiedostaa irtisanoutumisesta koituvat seuraukset ja kokee ne haitallisempina verrattuna nykyiseen tilanteeseen. Normatiivinen sitoutuminen kumpuaa jostain ulkopuolisesta tekijästä. Normatiivisesti sitoutunut henkilö voi kokea esimerkiksi velvollisuutta tai pakottavaa tarvetta työskennellä yrityksessä itsensä, yrityksen tai yhteiskunnan vuoksi. (Meyer & Allen 1991, 67.)

Edellä mainitut kolme tyyppiä tulisi nähdä enemmän kolmena osatekijänä, kuin erillisinä osa-alueina. Kaikki kolme osatekijää voivat näkyä yrityksen henkilöstössä erillisinä, tai ne voi koostua useammasta osa-alueesta ollen vahvasti kytköksissä toisiinsa. Tutkimuksissa on havaittu tunnepohjaisen ja normatiivisen sitoutumisen vaikuttavan eniten positiivisesti työsuorituksiin. (Meyer & Allen 1991, 67; Viitala 2013, 87.)

Sitoutuminen on aina kahden osapuolisen tekijän yhteinen summa. Yrityksen onkin edellytettävä ennen henkilöstön sitouttamista, että yritys on sitoutunut henkilöstöön. (Viitala 2021, luku 2.6.) Yritysten onkin tiedostettava sitoutumisen merkitys ja kuinka sitä voidaan kehittää, sillä sitoutumisella on suuria vaikutuksia ihmisten käyttäytymiselle ja yrityksen toiminnalle (Meyer & Allen 1997, 41). Henkilöstön sitouttaminen pidemmiksi ajoiksi voi kuitenkin olla haastavaa. Henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavat keinot ovat yrityskohtaisia ja ne riippuvat täysin esimerkiksi yrityksen koosta, toimialasta ja kulttuurista. Yhdistävänä ja merkittävänä tekijänä voidaan pitää esimerkiksi erilaisia henkilöstöetuja. (Employee Benefits Magazine 2007). Viitalan (2013, 88) mukaan kuitenkin esimerkiksi palkkapolitiikalla harvoin voidaan ehkäistä epätoivottua vaihtuvuutta yrityksessä.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvillä toimenpiteillä voidaan vahvasti vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen ja vaihtuvuuteen. Se kuitenkin vaatii vahvaa tuntemusta yrityksen henkilöstöstä ja sisäisistä toimintamalleista. (Kauhanen 2012, 94.) Viitalan (2021, luku 2.6) mukaan henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat muun muassa seuraavat:

- kiinnostavat ja sopivasti kuormittavat työtehtävät
- mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikutusmahdollisuus työtä koskevilla asioilla
- kilpailukykyinen palkkataso ja muut edut
- hyvä johtaminen
- mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta
- mahdollisuus sovittaa työ ja perhe yhteen
- usko työpaikan tulevaisuuteen.

Motivaation lisäämisellä ja ylläpidolla voidaan sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Motivaatiolla tarkoitetaan mielentilaa, joka määrittää mitä asioita ja millä vireydellä ihminen kulloinkin tekee työtä tai mitä tahansa motivaation kohteena olevaa asiaa. Työmotivaatio puolestaan voidaan määritellä vireystilaksi, joka liittyy edellä määriteltyihin asioihin suhteessa kaikkeen työhön liittyvää. Siihen liittyy yksilön sisäiset ja ulkoiset tekijät. Yksilöitä motivoivia tekijöitä on loputtomasti, sillä motivaation lähteet ovat yksilöllisiä. Johtamisen näkökulmasta onkin hyvin tärkeä ymmärtää mikä ihmisiä motivoi työssä. (Nylander & Hakonen 2015, luku 3.2; Viitala 2019, luku: Hyvä suoriutuminen työssä.)

Yhtenä motivointikeinona voidaan käyttää vastuun antamista ja yhä vaativampien tehtävien antamista. Tällaista motivoinninkeinoa käytettäessä esimiehen tulee huolehtia, että motivoinnin kohteena olevat henkilöt kokevat työkuormansa jatkuvasti riittäväksi. Kuitenkin esimiesasemassa olevan osattava kiinnittää huomiota työntekijän työssäjaksamiseen. (Aarnikoivu 2008, 157.) Saavutuksista ja vastuusta motivoituvien henkilöiden työmäärä voikin huomaamatta kasvaa todella suureksi, jolloin vaarana voi olla esimerkiksi uupuminen.

2.5 Esimies henkilöstöjohtajana

Esimiehen rooli on muuttunut vuosikymmenten aikana merkittävästi työn jakajan ja valvojan roolista enemmän ihmisläheisemmäksi koordinaattoriksi, mahdollistajaksi ja valmentajaksi. Esimiestyö osana pk-yritysten tuloksellisuutta on hyvin tärkeässä roolissa. Se ei ole vain johtamista, vaan siihen kuuluu suuri määrä vastuunkantoa, vuoropuhelua ja tulkintaa. Esimiestoiminnan tulisi ohjata yrityksen toimintaa strategisen päämäärän suuntaan. (Viitala 2019, luku: Ihmisten johtaminen ja esimiestyö; Luoma & Viitala 2017, 83.) Hyppäsen (2013, luku: Esimiesosaaminen) mukaan esimiesosaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja tahdosta, jonka perustana ovat oikeat asennetekijät – esimiehellä tulee olla aito halu toimia esimiestehtävissä.

Huonon esimiestoiminnan seuraukset voivat näkyä hyvin vahvasti päällepäin, vaikka ongelmat olisivatkin paljon pintaa syvemmillä yrityksen rakenteissa tai ihmisten välisissä suhteissa. Esimiestyössä onnistuakseen koko yrityksen tasolla esimiesten toimintaa voidaan selkeyttää yhteisillä pelisäännöillä, jotka luodaan yhdessä johdon ja esimiesten kesken. Esimiesten johtamisen taso suomalaisissa pk-yrityksissä vaihtelee suuresti. Usein esimiestehtäviin siirrytään suoraan asiantuntijatehtävistä. Tästä syystä esimiesroolissa toimivalla henkilöllä ei välttämättä ole tarvittavia valmiuksia itse johtamiseen, vaikka substanssiosaaminen olisi kuinka korkealla. Yrityksen tulisikin olla vahvasti tukemassa esimiesten osaamisen kehittämistä ja kouluttautumista. (Luoma & Viitala 2017, 83.) Yksi

merkittävä tuen antaja ja menestymisen mahdollistaja esimiehille on yrityksen HR-toiminnot. Esimiesten tulisi olla myös tietoisia siitä, minkälaista konkreettista tukea he voivat yrityksen HR-toiminnoilta odottaa. (Aarnikoivu 2013, luku 2.7.) On myös hyvä tiedostaa, että HR-toimintojen kehittämiseksi ja esimiehille paremman tuen tarjoamiseksi esimiesten tulisi itse myös olla mukana kehittämässä niitä toimintoja, joihin he apua tarvitsevat.

Esimiesten työ kytkeytyy vahvasti erilaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, kuten henkilöstöjohtamisen strategisuuteen, henkilöstön hankintaan, perehdyttämiseen, osaamisen kehittämiseen, palkitsemiseen ja osallistamiseen. Esimiesten työ on usein hyvin hektistä, kun työtä tehdään jatkuvasti johdon, alaisten, kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Usein esimiestyö jääkin muiden tehtävien varjoon, mikä vaikuttaa negatiivisesti hyvin moneen asiaan. (Luoma & Viitala 2017, 86.) Esimiestyö ja omat asiantuntijatehtävät tulisikin erottaa käsitteellisesti ja ajallisesti toisistaan, jotta molempiin voidaan panostaa riittävästi. Usein yksi esimiestyön ongelmista onkin yrityksen näkökulmasta sen vaihteleva laatu. Laadun puute voi johtua suoraan johtamistaitojen puutteesta, mutta usein ongelmana on yrityksen yhteinen näkemys johtamisen koodista, eli tavasta tehdä ja johtaa esimiestyötä. (Aarnikoivu 2013, luku 2.6.)

Palautteen antaminen on yksi esimiestyön tärkeimmistä tehtävistä. Palautetta antamalla esimies voi konkreettisesti ohjata työn tekemistä, sitouttaa, kannustaa ja motivoida henkilöstöä. Palautetta antamalla henkilöille annetaan mahdollisuus oppia ja kehittyä. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen höydyllisyyden kannalta palautteen antamisen tulee tapahtua tasapainossa onnistumisten ja epäonnistumisen suhteen. Kuitenkin niin, että määrällisesti palautetta annetaan enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista. Palautteenannon toimivuuden ja höydyllisyyden kannalta on syytä myös tiedostaa suhtautuminen palautteeseen. Jos palautteeseen suhtaudutaan välinpitämättömästi tai rakentava palaute nähdään aina negatiivisena, on varmaa ettei palautteesta saada maksimaalista hyötyä kenenkään näkökulmasta. Palautteen saajalla tulisi olla hyvä itsetunto, jolloin hän kestää ja pystyy työstämään omaan toimintaan ja käytökseen kohdistuvaa arviointia. (Aarnikoivu 2008, 142–145; Järvinen 2012, 132.)

3 Yritys muutoksessa

Muutos luo jatkuvasti uusia ja innostavia haasteita, jotka vaativat korkeaa reagointikykyä ja valmiutta nopeaan ja tehokkaaseen resursointiin. Tavoitteena on pysyä nopeasti muuttuvien olosuhteiden edellä. (Jabri 2012, 1–3.)

”Usein työntekijät kysyvät miksi pitää muuttua, koska kaikki toimii jo hyvin. Olisi helppo jäädä paikalleen. Toimintaympäristön nopeat muutokset asettavat yrityksille kovia paineita muuttua ja uudistua. Jos ei muututa tarpeeksi usein ja nopeasti, jäädään kilpailijoista jälkeen ja menetetään markkinat eikä tulosta saavuteta. Pahin vaihtoehto yritykselle on se, ettei uskalleta muuttua silloin kun pitäisi.” (Pirinen 2014, luku: Miksi on muututtava?)

Tässä luvussa käsitellään muutoksia yrityksissä yleiseltä tasolta, sekä muutosjohtamisen näkökulmasta.

3.1 Yrityksen muutos ja muutostilanteet

Muutosten ollessa läsnä arjessamme joka päivä, on niiden kanssa opittava elämään. Myllymäen (2017, 20–21) mukaan kohtaammekin muutoksia päivittäin. Ne voivat olla suuria tai pieniä, ja ne voivat ilmetä nopeasti tai hitaasti. Jokaisen yksittäisen henkilön tavoin, muutokset koskettavat samoin suoraan yrityksiä. Kykyä reagoida muutoksiin voidaan kutsua uudistumiskyvyksi. Yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa uudistumista, sillä epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa yrityksen kilpailukyky perustuu nopeaan reagointiin ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen mahdollisimman nopeasti. (Kilpimaa 2014, 97.) Yksikään yritys ei menesty pitkällä aikavälillä ilman kykyä uudistua (Ilmarinen s.a., 3)

Jabrin (2012, 9) mukaan monet yritykset kilpailevat kyvystä muuttua jatkuvasti. Lisäksi uusien tuotteiden, palveluiden ja konseptien markkinoille tuonti on myös nousemassa ydinosaamiseksi, joka perustuu ennemmin markkinavetoiseen kuin markkinalähtöiseen innovaatioon ja muutokseen. Kuitenkin toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti. Jos se ei muutu organisoidusti alalla olevien yritysten toimesta, niin kohderyhmien ajattelukyky ja nykypäivän kiihtynyt muutoksenhalu ja kärsimättömyys pitää muutoksesta huolta. (Hackselius-Fonsén 2017, 13.)

Muutokset voivat koskea rakenteita, valtasuhteita, vastuurajoja, suoritusten mittausta, palkitsemista, arvoja ja yrityskulttuuria (Tuominen 2017, 265). Muutoksia voi myös kategorisoida monin eri tavoin. Olennaista muutoksien erilaisuudessa on pohtia muutoksien laajuutta ja sitä, että mitä ja ketä se koskettaa. Valpola (2004, 17–24) on jakanut yritysten erilaisista laajamittaisista muutostilanteista koostuvia aihealueita viiteen eri osaan muutosprosessin haastavuuden mukaan, jotka ovat nähtävissä kuvassa 3.



Kuva 3. Yritysten laajempia muutostilanteita vaikeusasteen mukaan (mukailien Valpola 2004, 17–24)

Valpolan (2004, 24) mukaan yllä mainittu malli ei anna kuitenkaan täsmällistä rajausta liit-
tyen muutoksiin todellisessa tilanteessa, sillä yritysten tilanteet liikkuvat todellisuudessa
eri haastavuustasojen läpi. Jokainen muutos on erilainen, ja jotkin muutokset ovat voineet
olla liikkeellä pitkään, vaikkei niistä ei olisikaan havaittu mitään merkkejä. Muutoksia voi
myös tiedostaa alitajuntaisesti ja jotkut niistä tulevat esiin yhtäkkiä. Tiedostamattomuus
muutoksista voi johtua esimerkiksi kokemuksen puutteesta. (Myllymäki 2017, 21.)

Muutokset yrityksissä voidaan jakaa myös sen keston ja tarkoituksen mukaan. Hallittu siir-
tyminen ja täysmuutos (engl. transitional ja transformational) tarkoittavat Beckhardin ja
Harrisin (1987, teoksessa Jabri 2012, 9) mukaan johdonmukaista ja vakaata edistymistä
suunnitellusti muutoksen alusta loppuun, sekä radikaalia perusteellista muutosta käytön ja
johtamisen näkökulmasta. Weick ja Quinn (1999, teoksessa Jabri 2012, 9) esittelevät toi-
sen luokittelutavan yritysten muutoksille, joissa hajanainen muutos (engl. episodic) tarkoi-
taa epäsäännöllisesti, harvoin ja tahallisesti toteutettuja muutosprosesseja. Jatkuva muu-
tos (engl. continuous) puolestaan kuvaa jatkuvaa, kehittyvää ja kumulatiivista muutosta.

Muutoksen lähtökohdissa on kyse muutoksen kokonaiskuvan hahmottamisesta ja luomisesta. Lähtökohtien perusteellisella tutkimisella ja analysoinnilla luodaan raamit muutoksen toteuttamiselle isossa kuvassa. Sen avulla valitaan suunta, jota kohti muutosta lähdetään suunnittelemaan ja viemään eteenpäin. (Ilmarinen s.a., 4.) Muutokseen lähettäessä on myös tärkeää tunnistaa tavoitteet. Oli kyse sitten henkilöstä itsestään tai yrityksestä, muutokseen lähteminen on helpompaa kun muutoksen tavoitteet voidaan yhdistää omiin tavoitteisiin. (Myllymäki 2017, 22). Patonin ja McCalmanin (2008, 4) mukaan onnistunut muutostilanne vaatii tietoisuutta tilanteeseen liittyvistä olosuhteista, vuorovaikutusten ymmärtämistä ja muiden muutosten mahdollista vaikutuksista.

Muutos tarkoittaa lähes poikkeuksetta oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumista, jonka vuoksi se vaatii aina paljon työtä ja energiaa. Jos muutos koetaan mieluisana, se voi tuoda myös lisää puhtia ja energiaa. Muutoksien perustana on aina ihminen, joten ihmiset ovat myös vastuussa liikkeelle lähdössä. (Kukkola 2011, 177; Myllymäki 2017, 22.) Muutoksen synnyttämää epävarmuutta voidaan vähentää systemaattisella ja huolellisella muutoksen suunnittelulla ja ennakoinnilla (Kurtén & Waaralinna 2015, 219). Erityisesti kun kyseessä on yritysten tai yksiköiden fuusioituminen, muutoksen suunnittelu ja käytäntöön vieminen saadaan organisoitua parhaiten projektoimalla sen toteutus. Tässä vaiheessa tulee tehdä perusteellisen suunnittelun lisäksi selkeä roolien ja vastuunjako. Lisäksi prosessi tulisi vaiheistaa kronologisesti, jolloin koko prosessin ajan pysytään selvänä siitä missä vaiheessa kulloinkin mennään. (Valpola 2004, 90.)

3.2 Muutosprosessin johtaminen

Muutoksen johtaminen on monimutkaisen matkan hallintaa. Siinä on kyse operatiivisten, taktisten ja strategisten osa-alueiden suunnittelusta ja toteuttamisesta. Nykypäivän yritykset ja johtajat toimivat jatkuvasti yhä dynaamisemmassa ja monimutkaisemmissa toimintaympäristöissä. Nykypäivän ympäristö haastaa vanhat perinteet, tavat ja uskot, jonka edellä pysymistä marginaalisesti voidaan pitää saavutuksena – kuin myös selviytymisen edellytyksenä. (Paton & McCalman 2008, 3–6.)

Muutoksen johtamisen osa-alueita ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Ponteva 2010, 24). Sen sijaan Valpolan (2004, 35) mukaan muutos alkaa lopulla. Valpolan ideologian mukaan ennen kuin voi aloittaa mitään uutta, on ensin luovuttava vanhasta. Muutosjohtamisen onnistumisen kannalta on kaikista tärkeintä määritellä mikä on se muutos, joka halutaan toteuttaa. Muutos on jatkuvaa ja siten myös luonnollinen osa yritysten toimintaa ja arkea. Jatkuvan muutoksen prosessia ei voi pysäyttää, mutta muutoksen läpivientiin voi kuitenkin vaikuttaa. Muutoksissa on aina tietyt pääpiirteet, jotka toistuvat ja joihin löytyy toimivia ratkaisumalleja. (Ponteva 2010, 9; Valpola, 2004, 27.)

Muutoksen johtamista ei tule sekoittaa uudistumiskyvyn johtamiseen. Muutoksen johtaminen käsittää enemmän tietynlaista matkaa tai prosessia, jossa yleensä on alku ja loppu. Yrityksen on oltava jatkuvassa valmiudessa nopeisiin muutoksiin yrityksen sisältä ja ulkoisilta tekijöiltä tulevilta pakotteilta. Tällä kuvataan yrityksen uudistumiskykyä. Sen johtamista kuvataan jatkuvana valmiustilan ylläpitämisenä ja henkilöstön osallistamisena sitoutumaan ja kehittämään omaa ja koko yrityksen toimintaa. (Lindström 8.2.2018.)

Muutoksissa ja muutoksen johtamisessa on aina suorasti tai epäsuorasti vaikutuksen alaisena luonnollisia henkilöitä. Siinä on olennaista ihmisten ajattelutapojen muutos. Pelkäämään prosessien johtaminen ja substanssiosaaminen ei riitä, vaan henkilöstön näkökulmasta ihmisjohtaminen on tärkeää. (Luomala 2008, 5.) Luomala (2008, 12–13) kertooikin hyvän muutosjohtajan ottavan esimerkiksi työhyvinvoinnin vahvasti huomioon muutosprosessin yhteydessä. Muutoksen johtamisessa on useita osa-alueita, joiden tulee onnistua. Henkilöstön ja työhyvinvoinnin näkökulmasta on olennaista, että ihmisiä oikeasti johdetaan. Tässä onnistuakseen henkilöstön voi ottaa mukaan suunnitteluun mukaan heidän toiveiden ja näkemystensä osalta. Muutoksen onnistumisen määrittelee ainakin jollain mittarilla henkilöstön sitoutuminen ja kannatus muutoksen tuomia uusia toimintamalleja kohtaan. Pirisen (2014, luku: Muutosprojektin johtaminen) mukaan muutosprojektin onnistumisen edellytyksenä on oikea osaaminen muutosta eteenpäin vievässä ohjausryhmässä. Tämä näkyy huolellisesti tehtynä projektisuunnitelmana, josta selviää esimerkiksi vastuut, aikataulut ja resurssit. Siinä tulee olla selkeät hallintomallit ja pelisäännöt, joita johto tukee aktiivisesti. Lisäksi viestintä, jatkuvuus ja systemaattinen johtaminen tuo toimiessaan muutosprosessin toteutumiselle tarvittavat valmiudet onnistua.

Johtajuuden onnistuminen muutoksissa mitataan yrityksen toimintakyvyllä. Yrityksen ja tiimien on vastattava joustavasti muutoksiin samalla kehittyen. Jokainen tiimi on juuri niin vahva kuin sen yksittäinen jäsen on. Johtaminen tuskin koskaan on helppoa ja muutoksien suhteen johdon on oltava hyvin tarkkana omassa toiminnassaan. Omat vahvuudet voi kääntyä jopa heikkouksiksi, jos esimerkiksi johto on ylioptimistinen tai he luottavat liikaa teoriaan. (Korhonen & Bergman 2019, 164–167.) Muutosjohtajuus edellyttää jatkuvaa tasapainottelua erilaisten samanaikaisesti vaikuttavien elementtien välillä (Laurila 2017, 204).

3.3 Yrityskulttuuri osana muutosta

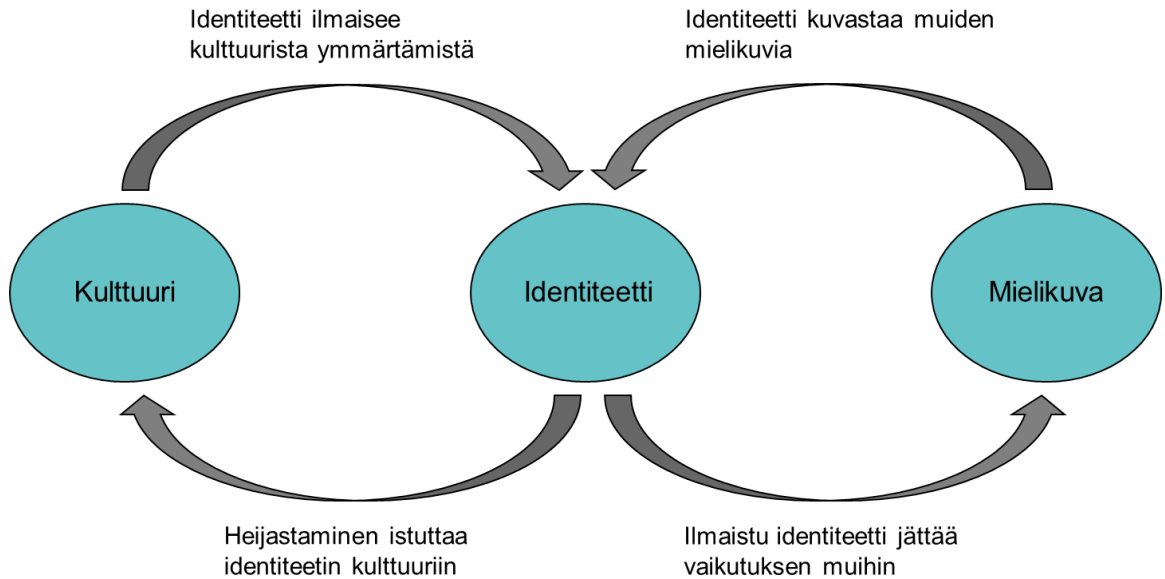
Yrityskulttuurin käsite ei ole yksiselitteinen. Yrityskulttuuri on henkilöstön jakamia ominaisuuksia, perinteitä ja käyttäytymistä (Dessler 2017, 496). Yrityskulttuurin voidaan myös kuvastaa koskettavan ihmisten ajatus- ja selitysmalleja, joiden pohjalta asioita tulkitaan. (Juuti 2017, luku: Organisaatiokulttuuri yhteisöllisyyden ilmentäjänä.) Valpolan (2004, 147)

mukaan yrityskulttuuri heijastuu ihmisten toiminnasta ja käyttäytymisestä työpaikalla. Yrityskulttuurin näkyvä osa koostuu hyvinkin pienistä asioista, kuten esimerkiksi työpaikan sisustuksesta, tavoista tervehtiä ja tavasta tehdä sopimuksia. Se on tapa toimia, joka muuttuu ja kehittyy jatkuvasti.

Kulttuuri on yleensä ihmisiä yhdistävä tekijä, mutta se voi olla myös erottava tekijä. Yrityskulttuuri voi ohjata hyvin vahvasti sen toimintaa. Yleensä yrityksen ulkopuolelta tulevat henkilöt oppivat ja tottuvat vallitsevaan yrityskulttuuriin. On kuitenkin tavanomaista, että yritykseen tuleva uusi työntekijä ei sopeudu kulttuuriin ja täten päätyy lähtemään yrityksestä. Jos yrityksen kulttuuri ei ole systemaattisesti rakennettu tai johdettu, yksittäisten henkilöiden vaikutus yrityskulttuuriin voi olla hyvinkin suuri. Tämä näkyy yleensä negatiivisessa mielessä, jolloin kulttuurin varaan ei ole optimaalista rakentaa kilpailuetua. (Luukka 2019, 27–29.)

Hajautetut yritykset, joissa toimintaa on kahdella tai useammalla paikkakunnalla tai toimipisteellä, kulttuurit muodostuvat eri paikalliskulttuureista. Lisäksi yrityksen sisäisillä ammattiryhmillä saattaa olla eroavaisuuksia esimerkiksi arvostuksissaan. Kulttuurien kohdassa yksilön kannalta on parempi tulkita eroavaisuudet esimerkiksi toiminta- tai johtamistavoissa kulttuurierosta johtuviksi, kuin persoonallisuuksista johtuviksi. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 94–96.) Valpolan (2004, 71) mukaan yrityksen sisällä eri yksiköillä voi olla hyvinkin erilaisia toimintatapoja, jotka ovat syntyneet hitaasti. Kulttuurierot voivat usein ilmetä vasta kun kohdataan toinen kulttuuri, joka eroaa omasta kulttuurista.

Yksi suurimmista muutoksista yrityksessä on fuusiot. Muutos on mahdollista toteuttaa vain, jos sen identiteettiä muokataan myös. Yrityksen identiteetti määräytyy kulttuurisille oletuksille ja arvoille, jotka kuvaavat yrityksen itse määrittämiä piirteitä. Sen voidaan määrittellä syntyvän yrityksen kulttuurin ja mielikuvien välisestä suhteesta, ks. Kuvio 3. (Pon-teva 2010, 14.)



Kuva 4. Identiteetin suhde kulttuuriin ja mielikuviin (mukaillen Ponteva 2010, 14)

Muutosprosesseissa on aina vastoinikäymisiä. Kulttuuriin liittyvät yrityksen sisäiset ”kirjoittamattomat säännöt”, normit ja arvot ovat usein jatkuvan muutoksen jarruttajia. Kuitenkin niiden perusteellisella kartoittamisella voidaan parantaa muutoksen onnistumista merkittävästi. (Jabri 2012, 43–44.) Kun lähdetään toteuttamaan erilaisten yksiköiden tai yritysten yhdistymistä, on tärkeää selvittää kaikki työntekijöihin vaikuttavat tekijät. Usein tällaisissa tilanteissa käy ilmi, että yrityksen tai yksikön toisesta osapuolesta on saatavilla enemmän tietoa kuin toisesta. Tämä hankaloittaa yritysten analysointia. (Valpola 2004, 72–74.)

Uuden yrityskulttuurin luominen on aina helpompaa kuin vanhan korjaaminen (Luukka 2019, 103). Yhteisen yrityskulttuurin luominen on pitkä prosessi ja sen muuttaminen voi olla erittäin hidasta, mutta sen tukemiseksi on kuitenkin kehitelty paljon erilaisia toimenpiteitä. Ensinnäkin kulttuurin keskiössä on ihmiset, joten yrityksen on annettava henkilöstölle mahdollisuus ja valmiudet tutustua toisiinsa. Ilman tuntemusta on vaikea luoda luottamusta, ja ilman luottamusta on vaikea luoda menestyvää yrityskulttuuria. (Valpola 2004, 72; Luukka 2019, 102.)

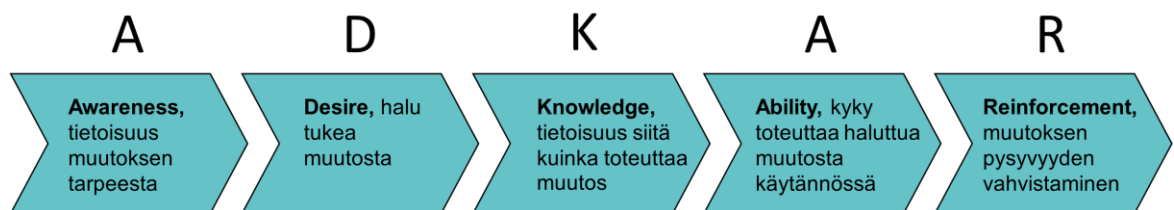
Kulttuurimuutoksiin pätevät itsessään samat lainalaisuudet, jotka koskevat kaikkia muutoksia. Luukan (2019, 109–110) mukaan yrityksen kulttuuria muuttavia keinoja johdon näkökulmasta ovat esimerkiksi:

- nykyisen kulttuurin kyseenalaistaminen uhkien avulla
- uuden suunnan artikuloiminen
- avainrooleja täytetään uusilla tavoitekulttuuria edistävillä työntekijöillä
- palkitaan systemaattisesti uutta suuntaa edustavista teoista
- houkutellessa tai pakotetaan henkilöstöä ottamaan käyttöön uusia käytösmalleja.

Yrityksen arvomaailma on vahvasti kytköksissä yrityskulttuuriin. Ne kertovat millaisia päämääriä tai tavoitteita arvostetaan. Ne voidaan nähdä myös sekä yhteisöllisinä ja yksilöllisinä ohjureina, jotka ohjaavat kohti määriteltyjä tavoitteita. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 45–47.) Kamenskyn (2015, luku 3.12) mukaan yritysten tulisi määritellä arvonsa mahdollisimman laaja-alaisesti, jolloin arvot heijastavat suoraan ihmisten yrityskulttuuria. Sen sijaan Luukan (2019, 224) mukaan yritysten arvoja ei tulisi määritellä demokraattisin perustein koko yrityksen yhteisenä hankkeena. Riittävän vahvojen arvojen määrittämiseksi niiden tulisi tulla aina johdolta omaa yritystään ja henkilöstöä ymmärtäen. Oikeaa tai väärää ratkaisua arvojen määrittelemiseksi ei kuitenkaan ole, vaan jokaisen yrityksen on määriteltävä arvonsa omien intressiensä mukaisesti.

3.4 Muutosprosessin toteuttaminen ADKAR-mallilla

The Prosci ADKAR-malli perustuu käsitykseen, jossa yrityksen muutos voi tapahtua vain yksilöiden muuttuessa. Malli keskittyy yksilöiden muutokseen, jossa yksilöitä ohjataan muutoksen läpi selvittäen kaikki mahdolliset haasteet mitä muutoksessa voi ilmetä. (Prosci s.a.) Malli koostuu viidestä elementistä (kuva 5), joiden jokaisen tulee olla tasapainossa keskenään, jotta muutos voi onnistua.



Kuva 5. ADKAR-malli (mukaillen Hiatt 2006, 2)

Tietoisuus muutoksen tarpeesta (Awareness). Tällä pyritään varmistamaan ymmärrys ja tietoisuus muutoksen luonteesta ja siitä, että miksi muutos täytyy toteuttaa ja mitä sen toteuttamatta jättämisestä voisi seurata. Tietoisuuteen sisältyy myös ulkoiset ja sisäiset tekijät muutoksen tarpeelle. Näiden avulla luodaan pohjaa muutokselle, jonka perusteella henkilöt voivat itse käydä läpi ja valmistautua muutosprosessia varten. (Hiatt 2006, 2–16.) Koska muutoksen toteutumisen ja onnistumisen kannalta jokaisen muutoksen liittyvän henkilön tärkeää olla tietoisia muutoksen luonteesta ja syistä, on vastuu tästä myös esimiehillä ja johdolla. Pontevan (2012, luku 2.2) mukaan kaikilla on oikeus saada tietää muutoksen toteuttamisen syyt ja sen mahdolliset vaikutukset työpaikan tulevaisuuteen. Ponteva kertookin muutoksen tulevan paremmin ymmärretyksi ja hyväksytyksi, jos se osataan selittää työntekijöille oikein.

Halu tukea muutosta (Desire). Yrityksen halu muutoksen toteutumiseksi on isossa roolissa, sillä onnistunut muutos vaatii aina sitoutuneisuutta ja halua henkilöstöltä, etenkin johdolta. ADKAR-mallin mukaan halu käsittää erityisesti yksittäisten henkilöiden tahtoa toteuttaa muutos. Loppujen lopuksi halu on jokaisen henkilökohtainen asia, johon muutoksen luonne vaikuttaa. Haluun vaikuttaa myös yksilöiden oma henkilökohtainen tilanne yrityksessä ja työn ulkopuolella, sekä omat ulkoiset ja sisäiset motivaattorit. Henkilökohtaiset muutokseen vaikuttavat asiat ovat suoraan yhteydessä henkilön käyttäytymiseen ja kokemukseen muutoksessa. (Hiatt 2006, 17-22.) Pontevan (2012, luku 2) mukaan muutosta ei voi pakottaa kenellekään, vaan halu muutoksen täytyy löytää itse. Tämä liittyy vahvasti johdon vastuuseen osana onnistunutta viestintää muutoksesta. Johdon ja esimiesten vastuulla on herättää aitoa kiinnostusta ja halua toteuttaa muutos henkilöstön näkökulmasta. Monissa yrityksissä omistajilla ja johdolla on kova tahto ja halu muutoksen toteuttamiseen, mutta se sama energia olisi tärkeää saada tartutettua myös muihin. Muutos vaatii kaikkia yrityksen osapuolia sitoutumaan prosessiin onnistuakseen hyvin. Johdon pitää myös kuunnella henkilöstöä ja heidän ajatuksiansa. Henkilöstö ei halua kuunnella johtoa, mikäli johto ei kuuntele heitä. (Tuominen 2017, 295–296.)

Tietoisuus siitä kuinka toteuttaa muutos (Knowledge). Tietoisuus muutoksesta osana ADKAR-mallia käsittää kaikkea tietoon, harjoitteluun ja koulutukseen liittyvää. Jokaisen yksilön on tiedostettava muutokseen liittyvät käytösmallit, taidot, roolit ja vastuut. Lisäksi on tunnistettava muutokseen liittyvät prosessit ja työkalut. Tietoisuus muutoksesta ei käsitä vain asioita, jotka liittyvät muutokseen, vaan mallin mukaan on tiedettävä kuinka muutos voidaan toteuttaa käytännössä. Tietoisuuden lisäämiseen yrityksissä ei ole yhtä ja oikeaa tapaa, sillä jokainen yritys ja muutos on luonnollisesti hyvin erilainen. Ammattimaisella ja huolellisella suunnittelulla on valtava merkitys siihen, kuinka hyvin tietoisuutta muutoksen toteutuksesta onnistutaan samaan henkilöstön tietoisuuteen. Lisättiin muutoksen tietoisuutta sitten ryhmäkeskusteluihin, coachaamalla, tai erilaisin koulutuksin, on yhdistävänä tekijänä kaikessa tietoisuuden lisäämisessä kommunikaation ja vuorovaikutuksen merkitys. Yrityksen sisäisten toimien määrä muutoksen tietoisuuden lisäämiseksi on täysin riippuvainen muutoksen kokoluokan ja laadun lisäksi yrityksen sisäisen tietoisuuden lähtötilanteesta. (Prosci Inc 2019a, 3–10.)

Kyky toteuttaa haluttua muutosta käytännössä (Ability). Tarkoituksena on saada muutettua sanat teoiksi. Vaikka jokainen ADKAR-mallin vaiheista on yhtä tärkeitä kokonaisuuden ja onnistumisen kannalta, tämä vaihe on kaikista näkyvin arjessa. Oppiminen tiedon ja tekemisen kautta kuvaa hyvin sitä, että minkä tahansa kyvyn oppiminen ja prosessien kokeminen on henkilökohtaista. Jotkut oppivat nopeammin kuin toiset, ja joillakin saattaa olla vaikeuksia sopeuttaa itsensä muutoksen tuomiin haasteisiin. Avoimuus ja

kannustava ympäristö on pääsääntöisesti kultainen keskitie, jossa kaikilla on samat valmiudet lähteä toteuttamaan oppejaan käytännössä. Palautteen anto henkilöstöltä esimiehille ja johdolle, sekä toisinpäin nopeuttavat muutoksen onnistumista uusien tarvittavien taitojen osalta vahvasti. (Prosci Inc 2019b, 3–10.) Jokaisen yksilön tuen tarve on erilainen, mutta tasapuolisuus on asia joka korostuu etenkin fuusioissa (Ponteva 2010, 65).

Muutoksen pysyvyyden vahvistaminen (Reinforcement). Viimeinen vaihe ADKAR-mallin mukaisessa muutosprosessissa on pyrkimys jalkauttaa muutos perinpohjaisesti yrityksen toimintaan. Tällä pyritään ehkäisemään henkilöstön haikailua ja toimimista ennen muutosta olevaan aikaan ja toimintamalleihin. Samalla muutoksesta pyritään jättämään mahdollisimman positiivinen kuva jatkuvasti muuttuvan maailman ja tulevien muutosten varalle. Muutoksen pysyvyyden vahvistamisella tarkoitetaan kaikkia niitä toimia ja tapahtumia, joilla on yhteys henkilöstön ja yrityksen sitouttamiseen ja vahvistamiseen muutokseen liittyen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi onnistumisista iloittamista tai näkyvää suoritusten mittaamista. Yksinkertaisimmillaan muutos saadaan pysymään henkilökohtaisten onnistumisten kautta, jota johto tai esimies voi muistaa tunnustuksilla ja muilla palkitsemisen keinoilla. Pienetkin onnistumiset muutoksen suhteen on syytä nostaa esille, sillä positiivisuus leviää ympärille. Palkitsemisen merkitys muutoksissa on siis huomattava. Palkitsevan henkilö on tiedostettava, että muutokseen liittyvää palkitsemista ei tule sekoittaa muuhun palkitsemiseen, jottei muutoksesta palkitseminen menetä merkitystään. Jatkuva toiminta muutoksen vahvistamisen edistämiseksi luo ajan kanssa vahvan perustan halutulle muutokselle. Koska muutokset voivat olla pitkiä prosesseja, viestinnän ja kommunikaation rooli muutoksen jalkauttamisessa on merkittävä. Koko prosessin ajan onkin kerättävä palautetta henkilöstöltä, kuin myös toisinpäin johdolta. Palautteen avulla voidaan tarvittaessa reagoida ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä prosessin juurruttamisen kannalta. (Prosci Inc 2019c, 3–10.)

4 Empiirinen tutkimus

Tieteen näkökulmasta tutkimus, joka ei tuota uutta tietoa, on turhaa (Kananen 2019, 12). Empiirinen eli havainnoiva tutkimus voidaan määritellä perustuvan teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Siinä voidaan tutkia esimerkiksi jonkun ilmiön käyttäytymisen syiden selvittämistä, tai ratkaisun löytämistä siihen, miten jokin asia voidaan toteuttaa. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa hyvin moneen eri osaan esimerkiksi tiedonkeruumenetelmän tai aikaperspektiivin mukaan. (Heikkilä 2014, 12–14.)

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmiä, sekä tämän opinnäytetyön tutkimusten toteutusta.

4.1 Tutkimusotteiden kuvaukset

Tieteellisillä tutkimuksilla tulee aina olla jokin määritelty ongelma, johon etsitään ratkaisua. Ongelmasta johdetaan tutkimuskysymys, joita voi olla useampiakin. Vastaukset tutkimuskysymyksiin saadaan tutkimusaineistosta, jonka hankkimiseen ja toteuttamiseen käytännössä löytyy erilaisia keinoja. (Kananen 2019, 21–23.)

Kun tutkimusongelma on tiedostettu ja siihen on perehdytty, tutkimukselle tulee valita metodologia, eli tutkimusote. Oteet voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ongelmaa ja ilmiötä laajemmin. Siinä selvitetään kokonaisvaltaista kuvaa ilmiöstä, ja siinä pyritään vastaamaan kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?”. (Kananen 2019, 25–26.) Ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei välttämättä tunneta.

Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään ja selittämään ongelman tai ilmiön syitä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi silloin kun halutaan tutkia ja kehittää toimintaa tai etsiä vaihtoehtoja ja tutkia sosiaalisia ongelmia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavat kohteet on määritelty ja rajattu. Siinä aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi erilaisin haastatteluin tai havainnoimalla tutkittavaa asiaa itse. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös valmiita aineistoja, kuten kirjeitä tai päiväkirjoja. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään ilmiötä. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisessa on hyvin tärkeää olla perehtynyt aiheeseen liittyvään teoriaan ja erilaisiin malleihin, joiden pohjalta tutkimusta lähdetään toteuttamaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarvittavia tietoja voidaan hankkia erilaisin kyselyin, tai ne voi-

daan hankkia erilaisista tietokannoista, tilastoista ja rekistereistä. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä tilastollinen tutkimus, koska sille on tyypillistä suuret otannat. Aineistoa ja tuloksia tutkitaan ja analysoidaan usein prosenttiosuuksina ja lukumäärinä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan usein kartoitettua tietyn hetken tilanne hyvinkin tarkasti, mutta sen avulla ei välttämättä pystytä selvittämään syitä tuloksien takana. (Kananen 2019, 25; Heikkilä 2014, 15–16.)

Tutkimusongelma määrittää mitä tutkimusotetta kannattaa hyödyntää (Kananen 2019, 27). Tutkimusongelma täytyy osata yhdistää tutkimusmenetelmiin ja niiden soveltuvuuteen ongelman ratkaisuksi. Sekä kvalitatiivissa ja kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on molemmissa hyviä ja huonoja puolia. Niiden vertailun yksinkertaistamiseksi voidaan määrittää kvalitatiivisen koskettavan kahdenkeskeistä vuorovaikutteista haastattelua, ja kvantitatiivisen koskettavan suurille joukoille lähetettävää kyselyä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa toteutettavan haastattelun etuina voidaan pitää esimerkiksi sitä, että vastausprosentti on luonnollisesti suuri, kun otanta on yleensä pieni. Haastattelussa voidaan lisäksi syventyä aiheeseen tarkemmin, ja siten kysyä hyvinkin yksityiskohtaisia ja spesifejä kysymyksiä. Myös väärinymmärryksen riski pienenee huomattavasti vuorovaikutteisuuden vuoksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetty kysely on haastatteluun verrattuna hyvinkin nopea luonteeltaan, ja analysoitavaksi voidaan saada suuria määriä dataa kerralla. Kyselyiden etuna voidaan pitää myös mahdollista anonyymiyttä, jonka johdosta esimerkiksi arkaluontoisten aiheiden kysyminen on turvallisempaa ja helpompaa. Molemmissa tutkimusmenetelmissä on omat haasteensa, mutta haastattelun suhteen haastattelijan rooli korostuu merkittävästi. Kun kvantitatiivisessa kyselyssä tietokone tai paperinen lomake hoitaa kysymysten kysymisen, kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastuu haastattelun läpiviennistä ja siinä onnistumisesta on aina haastattelijalla itsellään. (Heikkilä 2014, 18.)

Vaikka kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimustyyppin voi jakaa kahteen eri osaan, niiden tarkoituksessa tutkimuksen kannalta on kuitenkin hyvin paljon samaa. Kaikessa tieteellisessä tutkimuksessa on paljon yhteisiä periaatteita, kuten pyrkimys loogiseen todisteluun. Tieteellisiä tutkimuksia yhdistää myös objektiivisuus todistelussaan omaan tutkimusaineistoonsa vedoten. (Alasuutari 2011, luku: 2. Mitä on laadullinen tutkimus.) Joskus näiden kahden tutkimustyyppin yhdistämisellä voidaan täydentää onnistuneesti toinen toistaan (Heikkilä 2014, 15).

Tutkimusotteen valinnan tulee aina perustua johonkin. Kananen (2019, 26) mukaan laadullisen tutkimuksen valikoitumisen perusteluksi usein riittää, kun halutaan ymmärtää ilmiötä. Valinta voidaan kuitenkin myös perustella esimerkiksi kun huomio on tutkittavien näkökulmassa ja näkemyksissä.

Haastatteluja hyödyntävässä tutkimuksessa on tärkeä erottaa toisistaan tutkimuskysymys, haastattelukysymykset, sekä aineistolle tehtävät kysymykset. Tutkimuskysymys, joita voi olla useampiakin, ohjaa koko tutkimuksen jäsentämistä. Haastattelukysymykset eivät koskaan ole samoja kuin tutkimuskysymykset. Aineistoille tehtävät kysymykset liittyvät haastatteluaineistojen lukutapaan, eli siihen miten aineiston avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Näiden kolmen kysymystyyppin erottelu korostaa sitä, että haastateltavat tai tutkittavat ihmiset eivät koskaan anna vastauksia suoraan. Tutkimustulokset syntyvät, kun tutkija itse analysoi aineistoaan. (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku: Millaiset kysymykset?)

Hyvässä ja onnistuneessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, jonka lisäksi tutkimuksen tulisi muutenkin olla luotettava. Luotettavuutta tutkimuksissa voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa karkeasti systemaattisen virheen puuttumista, eli kaikki tutkimukseen liittyvät tavoitteet ja määritelmät tulee olla täsmällisiä. Validiteettiin voidaan vaikuttaa huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tutkimuksessa tulee olla tarkka ja kriittinen. Tähän liittyy vahvasti myös tutkimuksen kohteena olevien tahojen tasalaatuisuus. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi vastausprosenttia tai otoskokoja. (Heikkilä 2014, 27–28.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmää ei valita henkilökohtaisten mieltymysten mukaan, vaan esimerkiksi tutkimuksen tavoite, ongelma ja tiedonintressi antavat suuntaa tutkimusmenetelmän valinnalle. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa olennaisesti myös käytettävissä olevat resurssit. Empiirisellä tasolla laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan vastata kysymyksiin ”mitä” ja ”miten”. Määrällinen tutkimus puolestaan vastaa kysymyksiin ”miten paljon” ja ”miksi”. (Vilkkä 2021, luku 3.)

Jos tutkimushanke on monialainen, on mahdollisuutena käyttää triangulaatiota. Sillä tarkoitetaan monimenetelmäistä tutkimusta, jolloin erilaisia tutkimusmenetelmiä voidaan yhdistää. Monimenetelmätutkimuksessa usein yhdistetään laadullisen ja määrällisen aineiston keruu yhdessä tai useammassa tutkimuksen vaiheessa. Tämän tavoitteena on lisätä tutkimuksen kattavuutta, jolloin voidaan vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä. Monimenetelmäinen lähestymistapa on kuitenkin vaativa, ja se edellyttää tutkijalta taitoa yhdistää tulkinnoissa ja johtopäätöksissä eri menetelmin saatuja tuloksia. Monimenetelmätutkimuksessa laadullisella ja määrällisellä tutkimusmenetelmällä on molemmilla oma itsenäi-

nen tavoitteensa, mutta ne molemmat yhdessä pyrkivät vastaamaan samaan tutkimuskysymykseen. Sen avulla voidaan tuottaa tutkimukselle lisäarvoa, kun laadullinen ja määrällinen tutkimus nivotaan kiinni toisiinsa. (Vilkkä 2021, luku 3; Puusa & Juuti 2020, luku 20.)

Tämä opinnäytetyön tutkimus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena eli triangulaationa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Valinta hyödyntää sekä laadullista, että määrällistä tutkimusmenetelmää perustui siihen, että opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi oli todella tärkeää saada sekä laajaa ymmärrystä aiheesta, kuin myös saada tarkentavia tietoja ja lukuja ymmärryksen tueksi. Tutkimuksen laadullinen osuus toteutettiin haastatteluina. Valinta hyödyntää laadullista tutkimusta voidaan perustella siten, että ilmiötä halutaan ymmärtää laajemmin (Kananen (2019, 26.) Haastatteluiden avulla pyrittiin pääsemään syvälle yrityksen sisälle johdon näkökulmasta ja ymmärtää yrityksen toimintaa isommassa kuvassa. Määrällinen osuus toteutettiin verkkokyselyinä, jolla pyrittiin kartoittamaan henkilöstön näkemyksiä lukuina. Valinta käyttää määrällistä tutkimusmenetelmää on perusteltavissa siten, että määrällisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa olevaa tilannetta. Lisäksi määrällinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 15.) Näiden pohjalta monimenetelmätutkimuksen tekeminen oli luonnollisin vaihtoehto. Ainoastaan yhtä tutkimusmenetelmää hyödyntämällä tutkimuksen aineisto olisi jäänyt vajavaiseksi lopputuloksen kannalta. Lisäksi Puusan ja Juutin (2020, luku 20) mukaan monimenetelmätutkimus sopii muutoksen tutkimiseen, joka oli osittain vahvasti osana tätä opinnäytetyötä.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusosuuden tekeminen alkoi tutkimusmenetelmäkirjallisuuden perehtymällä. Tässä vaiheessa tutkimusmenetelmien valinta oli jo aika selvää. Hyvin nopeasti prosessissa edettiin haastattelujen ja kyselyiden suunnitteluun ja luomiseen. Näiden luomisessa ja viimeistelyssä hyödynnettiin Haaga-Helian järjestämiä henkilökohtaisia yliopettajien toteuttamia menetelmäpajoja. Haastatteluosuutta varten haastatteluihin luotiin puolistrukturoitu runko (liite 2). Haastattelu toteutettiin neljälle toimitusjohtajalle kahden päivän sisään 21–22.10.2021 etäyhteyden avulla Teamsissa. Haastatteluihin oli jokaiseen varattu tunti ja lähes kaikki haastattelut kestivät juuri sen verran. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin samalla tavalla kirjoittaen nauhoite puhtaaksi sähköiseen muotoon. Litteroinnin jälkeen kaikki haastattelut vedettiin yhteen analysointia varten.

Haastatteluiden kanssa lähes samanaikaisesti rinnakkain toteutettiin sähköinen verkkokysely henkilöstölle (liite 3). Kysely lähetettiin henkilöstölle 25.10.2021 ja vastausaika annettiin 29.10.2021 asti. Kysely sisälsi yhteensä 40 kysymystä, mutta vastaajille todellinen

määrä oli noin 20 kysymystä, riippuen siitä toimiko vastaaja esimiesasemassa vai ei. Kysely lähetettiin sähköpostitse 44 henkilölle saatekirjeen kanssa (liite 4). Kyselyyn vastasi 29.10.2021 mennessä 24 henkilöä, joista 7 oli esimiehiä ja 17 työntekijöitä. Kyselyn tulokset analysoitiin kyselyalustan omassa järjestelmässä, sekä Excelissä.

Koska tutkimuksessa hyödynnettiin kahta eri tutkimusmenetelmää, kumpikin menetelmä oli tärkeä saada kytkeytymään toisiinsa mahdollisimman hyvin. Haastattelurungon teemoja ja kysymyksiä pyrittiin liittämään kyselyn kysymyksiin. Lisäksi kyselyssä esimiesten ja alaisten välisiä vastakkainasetteluja pyrittiin löytämään lisäämällä eri näkökulmia samoihin aiheisiin liittyen. Tuloksista tehtiin muutama havainnollistava kaavio, jotka löytyvät seuraavasta luvusta. Aineiston analysoinnin keskeisimmät tulokset esitellään myös seuraavassa luvussa. Alkuperäinen tutkimussuunnitelma löytyy liitteestä 1.

5 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksessa haastateltiin neljää yritysten toimitusjohtajaa puolistrukturoidulla haastattelurungolla, joka on nähtävissä liitteestä 2. Lisäksi aineiston monipuolistamiseksi henkilöstölle teetettiin sähköinen kysely, joka on nähtävillä liitteestä 3. Kysely lähetettiin 44 henkilölle ja vastauksia saatiin 24 kappaletta. Suurimmassa osassa kyselyn vastausvaihtoehtoja hyödynnettiin Likertin asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot asettuivat välille 1–4. 1. tarkoitti täysin eri mieltä ja 4. täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehtoja jätettiin tarkoituksellisesti parillinen määrä, jolloin neutraalia vastausta ei ollut mahdollista antaa. Kysely sisälsi myös yhden avoimen kysymyksen, joka mahdollisti vastaajat kertomaan ajatuksistaan omin sanoin. Kyselyn rakenne jakoi vastaajat esimiesasemassa toimiviin henkilöihin ja työntekijöihin. Tulosten esittelyssä heistä käytetään nimityksiä esimiehet ja alaiset. Henkilöstöllä tarkoitetaan sekä esimiehiä, että alaisia.

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, jonka jälkeen esitellään kehittämissuhteita. Tutkimustulosten lukemisen helpottamiseksi tulokset ovat jaettu neljään alalukuun teemoittain. Lisäksi jokaista teemaa kohden käsitellään ensin kvalitatiivisin menetelmin toteutettujen haastatteluiden tuloksia ja sen jälkeen kvantitatiivisin menetelmin toteutetun kyselyn tuloksia.

5.1 Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen toimintaa

Toimitusjohtajat (kvalitatiivinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu)

Yleisellä tasolla henkilöstöjohtamisen tasoa pidettiin siedettävänä, jossa henkilöjohtamiseen liittyvät asiat toimivat kohtalaisesti. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöjohtamisessa ei ollut juurikaan onnistuttu, mutta ei myöskään epäonnistuttu. Henkilöstöjohtamisen vahvuudet nousivat esille johtoasemassa olevien henkilöiden kokemuksen johdosta.

Useat yrityksissä työskentelevät henkilöt omaavat pitkät taustat samalla alalla työskentelestä ja osalla on jopa yhteistä historiaa. Aiemmista yrityksistä on pyritty ottamaan toimivia malleja ja käytäntöjä myös henkilöstöjohtamiseen. Parantamisen varaa koetaan etenkin olevan roolituksessa ja vastuunjaossa. Haastateltavien puheista käy myös ilmi, että projektiluontoisessa työnkuvassa etenkin esimiesten työkuorma ja kiire voi kasvaa niin suureksi, että henkilöstöjohtaminen saattaa jäädä toissijaiseksi asiaksi projektijohtamisen rinnalla. Yksi haastateltavista kuvaakin yrityksen johtamista siten, että ”projektien johtamisessa olemme ammattilaisia, mutta henkilöstöjohtaminen ei ole meillä vielä mikään vahvuus”.

Haastavimmaksi asiaksi henkilöstöjohtamisessa koetaan tällä hetkellä henkilöstöjohtamisen epäselvyys, johtuen osittain suuresta etätöiden määrästä henkilöstön keskuudessa. Myös yksittäisten esimiesten poikkeuksellisen suuri kuorma vaikuttaa olevan aihe, joka hiertää osaa haastatelluista paljonkin. Haastateltavat mainitsevat myös alalla vallitsevasta työvoimapulasta, joka osakseen vaikuttaa varmasti yrityksen henkilöstöjohtamisen tilaan tällä hetkellä.

Haastateltavilla on vaihtelevasti aikaa hoitaa HR-asioita keskittyneesti. Osa kokee, että aikaa on paljonkin, johtuen osittain yrityksen koosta ja työn luonteesta. Kuitenkin työ määrän kasvaessa lähes kaikkien haastateltavien mielestä HR-asioiden hoitamiseen on yhä vähemmän aikaa.

Kaikki haastateltavat toivoivat, että henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimet olisivat keskitettyjä ja selkeitä. Jokainen haastateltava toimitusjohtajan roolissaan on kovin kiireinen, joten keskittyneeseen henkilöstöjohtamiseen on niukasti aikaa. Lisäksi yhtä lukuun ottamatta haastateltavilla ei pitkästä työkokemuksestaan huolimatta ole juurikaan spesifiä osaamista henkilöstöjohtamisesta. Yhdessä haastatelluista nousi esille esimiestoiminnan kouluttamisen mahdollisuus. Haastateltava nosti esille, että kiireisessä arjessa toimiville esimiehille voitaisiin järjestää koulutusta, jonka myötä he voisivat esimerkiksi havainnoida paremmin alaisiaan ja tunnistaa alaistensa tarpeita kaksisuuntaiselle palautteelle.

Henkilöstöjohtajan rooli yrityksissä tulevaisuudessa nähdään sellaisena, että joku pystyy keskittyneesti hoitamaan henkilöstöasioita. Rooli nähdään kaikkien neljän yrityksen yhteisenä. Tämä voisi haastateltavien mukaan tarkoittaa esimerkiksi itsenäisesti asioiden hoitamista, johdon ja henkilöstön tukemista ja heidän välisenä linkkinä toimimista, sekä käytännön asioiden yhtenäisenä pitämistä ja sen valvomista. Itse henkilöstöjohtamisen lisäksi HR-asioista vastaavan rooliin kuuluisi myös hallinnollisten asioiden hoitaminen, johon kuuluu esimerkiksi erilaiset virkistymiseen ja terveyteen liittyvät toiminnot. Esiin nousivat myös tuen tarve poikkeuksellisiin tilanteisiin, kuten esimerkiksi sairauspäivärahan ja muiden etuuksien hakuprosesseihin. Yhtenä vastuualueena osaltaan HR-vastaavalla tulisi yhden haastateltavan mielestä olla työnantajakuvan vaaliminen, jonka tärkeys korostuu etenkin kun osaajista on pulaa. Haastateltavat olivat yksimielisiä sen suhteen, että HR-vastaavan työkuvaan määrittämistä ja vastuunjakoa varten asiaa täytyy suunnitella hyvin huolellisesti.

Yrityksillä ei suoranaisesti ole määritelty kirjallisia tehtäväkuvauksia työntekijöilleen. Haastateltavat painottavat, että rekrytointiprosessissa ja viimeistään työsopimuksen kirjoittamisen yhteydessä työntekijöille käy ilmi mitä työ vaatii ja mitä heiltä odotetaan. Työtehtävistä ja työnantajasta riippuen työskentelyn tueksi on määritelty kuitenkin esimerkiksi

suunnitteluprosessikuvaus, sekä asiakasyritysprojekteja koskeva komennussopimus, joissa kerrotaan työntekoa koskevia yleisiä ohjeistuksia. Työntekijöiden työnkuva selkenee ja kehitystä tapahtuu osan haastateltavista mukaan oppimalla muilta ja tekemällä itse.

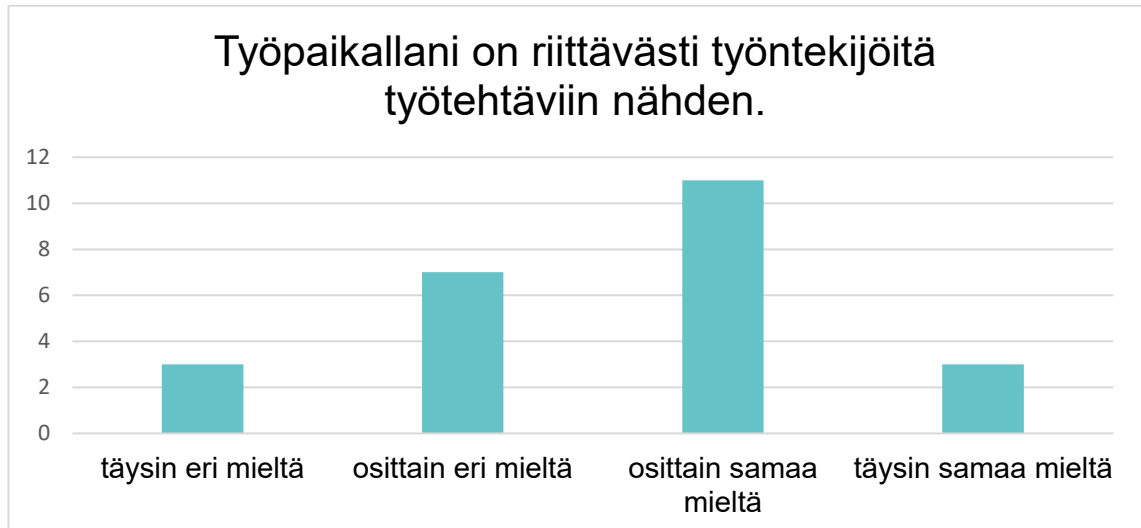
Haastateltavien mukaan henkilöstöresurssien suhteen yrityksissä ollaan aika lähellä oikeaa määrää, mutta tiettyihin positiioihin tarvittaisiin uusia työntekijöitä pienentämään yksittäisten henkilöiden kasaantunutta työkuormaa. Yrityksillä on verkkosivuillaan jatkuva avoin haku päällä, jonka lisäksi kaksi suora hakutoimeksiantoa on annettu ulkoiselle rekrytointiyritykselle.

Motivoinnin suhteen haastateltavien kesken nousi paljon erilaisia tapoja motivoida henkilöstöä. Yhdistävänä tekijänä kaikkien haastateltavien osalta oli se, että motivointi liittyi lähes poikkeuksetta aineettomiin motivoinnin keinoihin. Avoimuus, kehuminen ja pienet teot henkilöstön hyväksi olivat asioita, joita haastateltavat pitivät tärkeänä. Myös erilaiset henkilöstöedut nousivat esille. Henkilöstöedut yrityksien sisällä koettiin haastateltavien mukaan olevan pääsääntöisesti hyvällä tasolla. Esille nousi etujen laajuus ja monipuolisuus.

Henkilöstö (kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely)

Suuri osa (79 %) kaikista kyselyyn vastanneista kokee tietävänsä mitä heiltä odotetaan työssään, eli heidän työkuvansa on selkeä. Kuitenkin pieni osa sekä esimiehistä, että alaisista on sitä mieltä, että työnkuva ei ole täysin selkeä. Suurin osa alaisista (82 %) pystyy mielestään vaikuttamaan oman työskentelynsä määrään, aikaan ja tapaan. Asiaa puoltaa esimiesten kokemus asiasta, jossa kaikki esimiehet olivat vähintäänkin osittain samaa mieltä siitä, että heidän alaisensa pystyvät vaikuttamaan omaan työskentelyynsä.

Kun sekä esimiehiltä että alaisilta kysyttiin, onko työpaikalla riittävästi työntekijöitä toteutaviin nähdn (kuva 3), niin vastaukset hajautuivat suhteellisen tasaisesti. Enemmistön mielestä työntekijöitä on riittävästi, mutta kuitenkin selvästi yli kolmanneksen (42 %) mielestä työntekijöitä on liian vähän.



Kuva 6. Työpaikallani on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden (n = 24)

Kaikista kyselyyn vastanneista suuren enemmistön (83 %) mielestä yksi tai useampi henkilö pystyisi hoitamaan kohtuullisesti työtehtävät, jos he olisivat pois töistä. Noin viidennes vastaajista kuitenkin koki, ettei yrityksestä löydy ketään, joka mahdollisen poissaolon aikana voisi hoitaa heidän työtehtävänsä.

Kysyttäessä sekä esimiehiltä että alaisilta motivoinnista, kaikista vastaajista palkka, työn kiinnostavuus ja monipuolisuus, sekä työpaikan ilmapiiri motivoi heitä eniten. Myös joustavuus, henkilöstöedut ja mahdollisuus oppia ja kehittyä nousivat selvästi esille. Puolestaan työpaikalla saatu arvostus ja positiivinen palaute ei motivoi henkilöstöä kovinkaan yleisesti. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet kokivat yrityksen henkilöstöedut riittäviksi.

5.2 Sisäinen viestintä ja henkilöstön tietoisuus yrityksen toiminnasta

Toimitusjohtajat (kvalitatiivinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu)

Yrityksien sisäinen viestintä koostuu työpaikalla tapahtuvan sosiaalisen kanssakäymisen lisäksi pääsääntöisesti sähköpostista, Teamsista ja WhatsAppista. Yhdellä yrityksistä on käytössä toimistolla järjestettävä viikkopalaveri, kun taas puolestaan toinen yritys on lakauttanut vastaavan käytännön koettuaan sen hyödyttömäksi. Haastateltavat, eli toimitusjohtajat kokoontuvat viikoittain etäyhteyden avulla. Toimitusjohtajien palaverissa käsitellään yritysten kuulumisia, sekä yritykseen liittyviä yleisiä asioita. Uusimpana asiana palaveriin on otettu erillinen osio HR- ja markkinointiasioista.

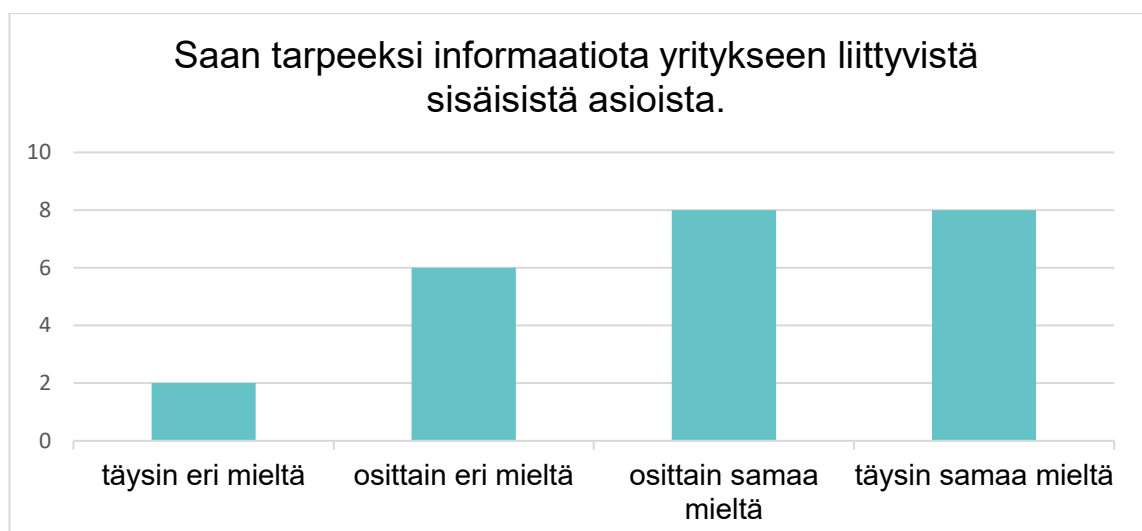
Yksi haastateltava kuvaili yrityksen viestintää monipuolisena, mutta pirstaleisena. Kaikki haastateltavat tiedostavakin erityisesti viestinnän selkeyttämisen olevan asia, jota tulisi kehittää. Teams alustana tarjoaa haastateltavien mukaan loistavat mahdollisuudet viestinnälle ja siihen on osittain panostettu, mutta se ei ole saavuttanut toivottua käyttöastetta.

Haastateltavat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan yrityksen kehittämiseen. Yrityksillä on ollut käytössä fyysinen laatikko toimistolla, johon työntekijät ovat voineet käydä nimettömästi tai nimen kanssa jättämässä kehitysehdotuksia ja ideoita. Ideoista osa on myös toteutettu. Koska yritykset ovat verrattain hyvin nuoria, osa haastateltavista toivoikin henkilöstön panostusta yrityksen kehittämiseen. Haastatelluissa nousi esille myös uusien työntekijöiden tuomat uudet näkökulmat ja osaaminen, jotka osaltaan jalostaa yrityksen toimintaa.

Henkilöstö (kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely)

Kaikista kyselyyn vastanneista kaksi kolmasosaa (67 %) oli sitä mieltä, että tiedonkulku yrityksessä on riittävää. Esimiehistä jokainen oli vähintäänkin osittain sitä mieltä, että tiedonkulku yrityksessä on riittävää. Puolestaan alaisista lähes puolet olivat osittain eri mieltä asiasta. Merkillä pantavaa on siis, että esimiehillä ja alaisilla on selvästi eri näkemyksiä tiedonkulun riittävydestä.

Kun vastaajilta kysyttiin saavatko he tarpeeksi informaatiota yritykseen liittyvistä sisäisistä asioista (kuva 4), osa esimiehistä kokee ettei he saa tarpeeksi informaatiota yrityksen sisäisistä asioista. Puolestaan suurempi enemmistö alaisista kokee saavansa tarpeeksi informaatiota yritykseen liittyvistä sisäisistä asioista. Huomioitavaa on, että kolmannes (33 %) kaikista vastanneista ei koe saamaansa tietoa riittäväksi.



Kuva 7. Saan tarpeeksi informaatiota yritykseen liittyvistä sisäisistä asioista (n = 24)

Kun vastaajilta kysyttiin yrityksen arvoista ja niiden näkymisestä toiminnassa, kaikki vastanneet olivat pääsääntöisesti tietoisia yrityksen arvoista. Noin neljännes kuitenkin vastasi olevansa osittain eri mieltä siitä, olevatko he tietoisia yrityksen arvoista. Se miten arvot näkyvät toiminnassa, oltiin montaa mieltä. Kaksi kolmasosaa kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että arvot näkyvät vähintäänkin osittain. Loput vastaajista (33 %) olivat vähintään osittain eri mieltä arvojen näkymisestä. Enemmistö esimiehistä oli tyytyväisiä yrityksen sisäisiin toimintamalleihin. Alaisten osalta suurin osa vastaajista oli myös tyytyväisiä. Kuitenkin kaikkien vastaajien kesken kolmannes (33 %) oli vähintäänkin osittain eri mieltä asiasta.

5.3 Esimiestoiminta

Toimitusjohtajat (kvalitatiivinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu)

Haastateltavien mukaan esimiesten työhön ja heidän rooliin yrityksissä kuuluu lähesimiestehtävät, joissa esimiehen tulisi ohjata ja tukea alaisiaan. Ohjaamiseen kuuluu myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen yrityksen toimintaan. Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi yritysten tuottamien palveluiden projektiluontoisuus, jolloin esimiehen vastuulla on paljon kaikkea projektien toteuttamiseen ja johtamiseen liittyvää. Projekteihin liittyviin työtehtäviin esimiehillä kuuluu esimerkiksi projektien hankkimisprosessissa mukana oleminen, henkilöressurssien jakaminen ja sen vahtiminen, sekä työkuorman ennustaminen. Esimiehen työn tarkoitusta kuvattiin mm. yksikön organisaattorina, sekä yhteistyönaikana työntekijän ja yrityskulttuurin välillä. Haastatteluissa nousi myös esille, että henkilöstöllä tulisi olla aina mahdollisuus puhua esimiehelleen kaikesta.

Haastateltavat korostivat vahvasti esimiehen vastuuta henkilöstön hyvinvoinnin edesauttavana ja sitä, että esimiehen tulisi pystyä näkemään ja arvioimaan henkilöstön ja yksittäisten henkilöiden jaksamista ja suoriutumista työssä. Haastateltavien mukaan esimiehien työ tällä hetkellä painottuu vahvasti projektien hallintaan, eikä niinkään henkilöjohtamiseen. Lisäksi poikkeusolojen vuoksi etätyöt ovat vaikeuttaneet olennaisesti esimiesten työtä alaistensa tukijana, jolloin esimerkiksi nuorten työntekijöiden stressikuorma on kasvanut yhden haastateltavan mukaan merkittävästi. Osa haastateltavista puhui työn mielekkyydestä ja työtyytyväisyydestä, sekä tuloksellisuuden eli asiakkaiden tyytyväisyyden tasapainon tärkeydestä ja siihen pyrkimisestä.

Tuen saatavuutta esimiehille ei ole tehty systemaattiseksi tai sitä ei ole juurikaan korostettu. Esimiehet saavat tukea johdolta tarvittaessa, jonka lisäksi osa haastateltavista kertoivat pyrkivänsä luomaan avoimen keskustelun ilmapiiriä. Avoimen ilmapiirin tulisi haastateltavien mukaan näkyä siten, että ylemmille tasoille ja päinvastoin olisi aina mahdollista puhua. Hallinnollisissa asioissa esimiehet, kuin myös kaikki yritykset yleisesti johtoa myöden ovat saaneet tukea ja apua toimisto-projektiassistentilta.

Haastateltavien mukaan kehityskeskustelut ovat määritelty tapa yritysten toiminnassa ja niitä järjestetään 1-2 kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluille on luotu yrityksen koko henkilöstön kesken oma malli keskustelujen toteuttamiselle. Lisäksi yksittäisiä kehitystä tukevia keskusteluja esimiehen ja alaisten välillä on satunnaisesti/tarvittaessa.

Henkilöstö (kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely)

70 % kaikista kyselyyn vastanneista vastasivat yrityksessä pidettävän kehityskeskusteluja. Kaikille niitä ei kuitenkaan olla pidetty toistaiseksi, koska osa yrityksistä on ollut niin vähän aikaa toiminnassa. Suurin osa esimiehistä vastasivat antavansa alaisillensa rakentavaa ja kehittävää palautetta. Alaisista kuitenkin vain lievä enemmistö koki saavansa riittävästi rakentavaa ja kehittävää palautetta esimiehiltään ja lähes puolet (41 %) alaisista kokikin, etteivät saa tarpeeksi palautetta esimiehiltään.

Palautteenantamisen riittämättömyydestä kärsivät alaisten lisäksi esimiehet, sillä selvä enemmistö (71 %) heistä kokivat, etteivät he saa tarpeeksi palautetta alaisilta ja johdolta. Tälle osittainen selitys löytyy alaisten vastauksista, kun enemmistö alaisista oli vähintäänkin osittain eri mieltä siitä, etteivät he anna usein palautetta esimiehelleen. Enemmistö esimiehistä kokee tietävänsä kuinka alaisiansa tulee johtaa. Kysyttäessä alaisilta edistääkö esimiehensä yksilöiden ja ryhmän kehittämistä, selvä enemmistö (82 %) on asiasta samaa mieltä.

5.4 Yrityskulttuuri ja muutosvalmius

Toimitusjohtajat (kvalitatiivinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu)

Haastateltavien näkemyksissä yrityskulttuuria kohtaan yhdistää ajatus avoimesta, läpime-nevästä, matala hierarkisesta, kunnianhimoisesta ja eteenpäin tavoittelevasta yrityksestä. Koska yritykset ovat vielä nuoria, mitään suurempia johtopäätöksiä yrityksen kulttuurista haastateltavat eivät osanneet sanoa. Tahtotila kehittää omaa toimintaa ja koko alaa on maltillisista resursseista huolimatta selvästi havaittavissa haastateltavien puheista. Kova halu olla alan tiennäyttäjänä on saattanut aiheuttaa ajoittain lievää vauhtisokeutta, jolloin

esimerkiksi juuri henkilöstöasioiden hoitaminen ja kuntoon laittaminen on saattanut unohtua.

Yritysten määrittelemistä arvoista syntyi hieman ristiriitaista kuvaa, sillä osan mukaan ne näkyivät toiminnassa, ja osa puolestaan ei osannut suoranaisesti sanoa oliko niitä määriteltä. Haastateltavat uskovat kuitenkin, että kaikkia yrityksiä yhdistää asiantuntijuus ja työn korkea laatu. Haastatteluissa myös kyseenalaistettiin yritysten määrittelemien arvojen relevanttius yleisesti, sillä heidän näkemyksen mukaan yrityksen arvot muodostuvat itsestään yksittäisten henkilöiden arvojen pohjalta. Haastatteluista nousi esille myös arvoihin sitoutuminen. Maailma on täynnä yrityksiä, joiden määrittelemät ja mainostamat arvot eivät näy ulospäin juuri mitenkään. Kaikkien haastateltavien omaa arvomaailmaa puheidensa kautta yhdisti näkemys rehellisyydestä ja avoimuudesta, jolla on vahva kytkös henkilöstön tyytyväisyyteen.

Yrityskulttuurin kehittämisen osalta haastateltavat nostivat esiin toimintatapojen kehittämisen yleisesti. Yritysten toiminnan kehittäminen ei rajoitu ainoastaan esimerkiksi teknologian kehittämiseen, vaan myös tavallisen työnteon, eli erilaisten prosessien kehittämiseen. Toimintatapojen kehittämisessä yritykset ovat esimerkiksi mukana koulutushankkeissa, joissa yhteistyökumppanien kanssa pyritään tehostamaan toimintamalleja isommassa kuvassa.

Yrityskulttuurissa yhteisöllisyyttä yksittäisten yritysten sisällä on ollut, mutta yritysrajojen ulkopuolella se on jäänyt yhteisiä järjestettyjä tilaisuuksia lukuun ottamatta hyvin vähäiseksi. Yhteisöllisyyden kehittämisen keinoksi nähdään esimerkiksi projektien toteuttaminen yritysten henkilöstön voimin niin, että työntekijöiden liikehdintä yritysten välillä kasvaisi. Erilaiset henkilöstötilaisuudet ja tapahtumat nostettiin isoon rooliin. Näissä tapahtumissa kaikkien yritysten henkilöstö on koossa.

Yritysten välinen toiminta näkyy haastateltavien mukaan parhaiten johtotasolla, sillä he ovat säännöllisesti tekemisissä toistensa kanssa. Tämä näkyy esimerkiksi yhteisessä päätöksen teossa ja linjauksissa. Myös kokonaiskuvan hahmottaminen on helpompaa ja myös oleellisempaa johtohenkilöille verrattuna työntekijöihin. Henkilöstötasolla yhteistyö näkyy parhaimmillaan resurssien jakamisena yhteisissä projekteissa. Myös henkilöstöetujen määrittäminen ja niiden jakaminen yritysten kesken on konkreettinen toimi, jossa yhteistyö näkyy tällä hetkellä.

Yritysten suurimpia muutoksia ovat olleet uusien yritysten perustaminen, sekä nopea kasvu. Myös koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot koettiin suurimpina muutoksina.

Muutoksien toteutumisen onnistuminen on ollut suhteellisen hyvällä tasolla, eikä esimerkiksi yhtäkään irtisanoutumista ole juurikaan ole ollut yhdistettävissä mihinkään muutokseen. Koska yritykset ovat nuoria, osa haastatelluista uskovat suurimpien muutosten sijoittuvan tulevaisuuteen.

Haastateltavien mukaan muutosvalmius näkyy yrityksen toiminnassa siten, että yritykset ovat jatkuvasti mukana erilaisissa koulutusohjelmissa ja -hankkeissa, joissa pyritään kehittämään alan toimintaympäristöä ja olemaan yrityksenä jopa kehityksen edellä. Toisaalta muutosvalmius näkyy siinä, että yrityksen ja työntekijöiden on osaltaan oltava jatkuvasti valmiina vastaamaan asiakkaiden ja sidosryhmien muuttuviin tarpeisiin.

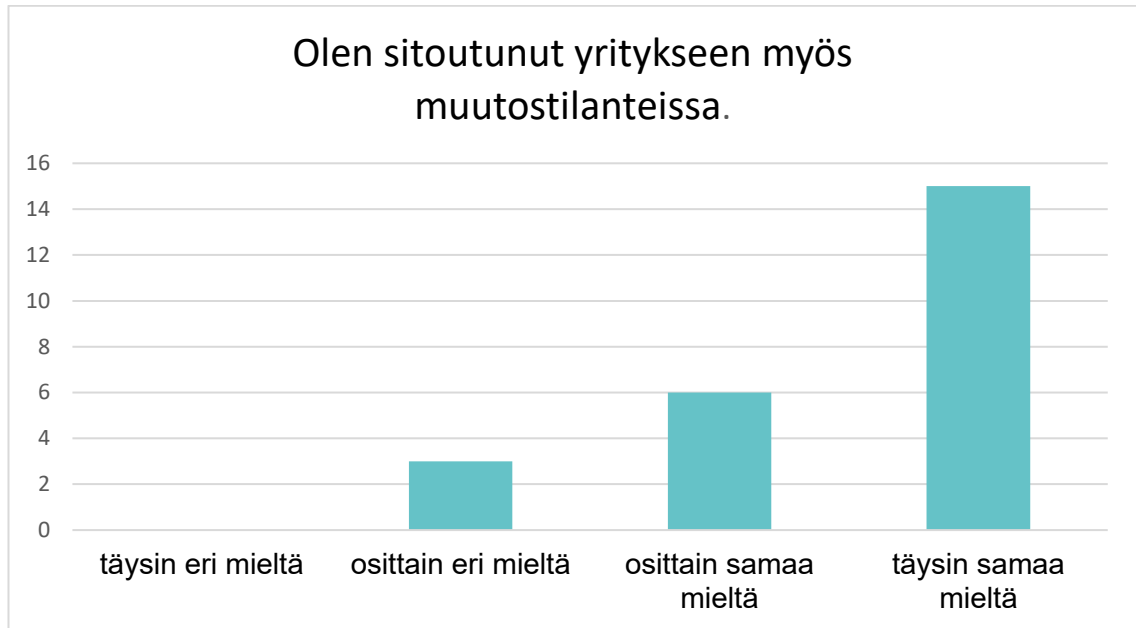
Haastateltavat pitivät kaikki fuusion etuna sitä, että toimintoja ja käytäntöjä pystytään luomaan ja kehittämään keskitetympin ja tehokkaammin. Fuusioitumisen myötä kaikki haastateltavat uskovat yritysryhmän olevan houkuttelevampi vaihtoehto niin työntekijöille, kuin myös asiakkaille. Haastattelevat uskovat henkilöstön myös tulevan yhtenäisemmäksi, kun uuden yhteisen yrityksen alla luodut käytännöt koskisivat kaikkia työntekijöitä. Fuusiosta olisi myös paljon taloudellisia etuja, jotka osaltaan voivat suoraan tai epäsuorasti vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon.

Haastateltavat kokevat fuusioitumisesta koituvat positiiviset vaikutukset merkityksellisempinä kuin negatiiviset. Kaikki kuitenkin tiedostavat ja tunnistavat erilaisia riskitekijöitä, joita liittyy jokaiseen muutokseen. Fuusion myötä käytännön vastuut kasvavat erilaisten säännösten ja lakien myötä. Lisäksi haasteena nähdään yrityksen omistuksiin liittyvät asiat, sillä tällä hetkellä osakkaita on useampia, jonka lisäksi he ovat ristikkäin kytköksissä eri yrityksiin.

Haastateltavien mukaan Yritys D:n tilanne on huono. Sen toiminta ei ole lähtenyt liikkeelle pienien resurssien vuoksi. Toiminnassa on lähes valmis tuote, jota ei ole saatu juurikaan markkinoille. Toimintaa ei kuitenkaan olla ainakaan toistaiseksi ajamassa alas, vaan sen toimintaa pyritään mahdollisuuksien mukaan kehittämään. Haastattelussa kävi ilmi, että yhdistymisen myötä yrityksen tilanne saattaisi parantua. Kiireiden vuoksi yrityksen kahta epäsäännöllisillä tunteilla työskentelevää työntekijää ei ole esimiehen toimesta ehditty juurikaan tavoittamaan viime aikoina ainakaan henkilöjohtamisen näkökulmasta.

Henkilöstö (kvantitatiivinen tutkimus, verkkokysely)

Kun kaikilta vastaajilta kysyttiin pitävätkö he työpaikalla tapahtuvista muutoksista, lievä enemmistö esimiehistä ei pidä muutoksista. Puolestaan vastausten perusteella alaisista ylivoimainen enemmistö (94 %) pitää muutoksista.



Kuva 8. Olen sitoutunut yritykseen myös muutostilanteissa (n = 24)

Kuvasta 8 nähdään kuinka yritysten henkilöstöstä suurin osa on sitoutuneita yritykseen myös muutostilanteissa. Lähes kaikki vastaajat (88 %) ovat sitoutuneita yritykseen myös muutostilanteissa.

6 Pohdinta

Tässä luvussa vedetään yhteen ja pohditaan opinnäytetyöprosessin vaiheita ja johtopäätöksiä. Tästä luvusta löytyvät kehitysehdotukset ovat merkittävässä roolissa osana opinnäytetyön tavoitetta.

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea neljän yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Mielestäni tavoitteeseen päästiin, sillä empiirisen tutkimuksen tuloksien perusteella tehtyjen kehitysehdotusten voidaan olettaa parantavan yritysten sisäisten toimintamallien toimivuutta merkittävästi. Kuitenkin yritysten sisäisten toimintamallien laajuus ja mahdollisuudet ovat todella suuret, joten kehityskohteita ja ehdotuksia voisi löytää ja keksiä vielä paljon lisääkin. Tavoitteeseen päästiin kun tutkimuksesta löytyi vastauksia määritettyyn päätutkimusongelmaan, joka oli:

- Mitä sisäisiä toimintamalleja yritysten tulisi kehittää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta niin, että yritykset voivat saada maksimaalista etua itsestään ja toisistaan?

Luoman ja Viitalan (2017, 24) mukaan pk-yrityksissä on usein kehittymättömiä henkilöstökäytäntöjä ja ne muodostavat hajanaisen kokonaisuuden. Tämä tutkimus yritystensä osalta päti hyvin Luoman ja Viitalan väitteeseen. Tutkimuksessa vahvistui ja selvisi juuri henkilöstökäytäntöjen hajanainen kokonaisuus. Se ei ainoastaan koskenut vain henkilöstöjohtamista, vaan se käsitti sisäisiä toimintamalleja myös laajemmin, kuten esimerkiksi viestintää, palautteen antamista ja esimiesten johtamista. Ratkaisuja näihin tutkimuksessa ilmaantuneisiin ongelmiin löytyy seuraavassa alaluvussa.

Yhtenä tutkimuksen alaongelmana oli: Millainen on yritysten strategisen henkilöstöjohtamisen taso? Tutkimuksessa ei päästy kovin syvälle yritysten strategiseen henkilöstöjohtamiseen, sillä henkilöstöjohtaminen taso ja toiminnot eivät itsessään olleet kovin määriteltyjä. Kuitenkin henkilöstö on hyvin isossa roolissa osana yritysten toimintaa. Yritykset tiedostavat ja aikovat tulevaisuudessa panostaa henkilöstöjohtamiseen, jolloin oletettavasti se otetaan laajemmin mukaan myös strategiseen toimintaan.

Tutkimuksessa pyrittiin syventymään tarkemmin myös yritysten sisäiseen viestintään ja sen toimivuuteen. Viestinnän tavoitteena on pitää henkilöstö tietoisena kaikesta yritykseen liittyvästä oleellisesta tiedosta, kuten tavoitteista, muutoksista ja strategiasta. Sen avulla luodaan positiivista yrityskuvaa ja yhteisöllisyyttä. Viestinnän tulisi olla vastaanottajalle selkeää ja siitä tulisi aina selvittää mitä viestiltä haetaan. Lisäksi henkilöstön kannalta heidän tulisi voida luottaa siihen, että he saavat heidän työntekonsa kannalta merkittävää tie-

toa. (Belasen 1999, 60; Joki 2021, 163–164.) Tutkimus antoi viitteitä viestinnän vaihtelevuudesta koskien yksittäisiä yrityksiä, kuin myös niiden välistä viestintää. Symmetriseen viestintään, eli yrityksen tasojen kaksisuuntaiseen viestintään on pyritty kiinnittämään huomiota luomalla avointa ilmapiiriä yrityksen sisällä. Tutkimus kuitenkin antoi viitteitä, että tässä ei aina olla onnistuttu. Eri yrityksillä oli erilaisia käytäntöjä sisäisen viestinnän toteuttamiselle. Viestinnän toteutuksesta ei ollut tehty kenenkään yrityksen osalta kovin selkeitä linjauksia. Henkilöstön tietoisuuden kannalta huolestuttavaa on, että tutkimuksen mukaan kolmasosa kyselyyn vastanneista ei saa tarpeeksi informaatiota yrityksen sisäisistä asioista. Tähän voi osaltaan vaikuttaa etätyöskentely. Lisäksi siihen voi vaikuttaa yhden yrityksen päätös lopettaa toimistopalaverit, joissa aiemmin säännöllisesti käsitellyille asioille ei ole juurikaan määritelty korvaavia viestinnän kanavia.

Yhtenä alaongelmana oli kysymys: mikä vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen? Yritykseen sitoutunut henkilö kuvaillaan usein lojaaliksi työntekijäksi, joka kokee yrityksen kanssa ylä- ja alamäet, käy säännöllisesti töissä viettäen siellä koko päivän, suojaa yrityksen omaisuutta ja jakaa yrityksen tavoitteita (Meyer & Allen 1997, 3). Tämän alaongelman osalta tutkimuksessa ei löydetty kovin syvällisiä syitä ja vastauksia, johtuen osittain kyselyiden pitämisenä inhimillisen mittaisena. Henkilöstön pysyvyyteen vaikuttaa kuitenkin olennaisesti ihmisten motivaatio. Tutkimuksessa selvitettiin mikä motivoi henkilöstöä eniten. Palkka, työpaikan ilmapiiri, työn monipuolisuus ja kiinnostavuus nousi eniten esille. Näiden voidaan myös olettaa olevan yrityksen osalta kunnossa, sillä tutkimuksessa selvisi henkilöstön olevan todella sitoutuneita yritykseen, myös muutostilanteissa. Meyerin ja Allenin määritelmän mukaisia henkilöitä yrityksessä on ainakin tutkimuksen haastateltavien mukaan. Useat työntekijät ovat olleet yritysten toiminnassa mukana alusta lähtien. Vaihtuvuus on ollut toistaiseksi hyvin pientä, ja osa henkilöstöstä viettää ajoittain aikaa keskenään myös työpäivän jälkeen.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös esimiesten nykyistä roolia ja suoriutumisen tasoa yrityksissä. Esimiehen rooli ja työnkuva yhteiskunnassamme ja yrityksissä yleisesti on viimeisten vuosikymmenten aikana muuttunut työnjakajan roolista enemmän ihmisläheiseksi (Viitala 2019, luku: Ihmisten johtaminen ja esimiestyö). Tutkimuksessa selvisi esimiesten rooliin kuuluvan ihmisläheiset lähiesimiehen tehtävät. Kuitenkin yritysten luonteen vuoksi projektijohtaminen on hyvin suuressa roolissa osana yritysten toimintaa. Esimiesten roolissa projektienjohtamisessa ei juurikaan koeta olevan ongelmia, vaan haasteet painottuvat pitkälti henkilöstöjohtamiseen. Lähiesimiesten tehtäviin olennaisena osana kuuluva palautteen antaminen oli tutkimuksen mukaan vaihtelevalla tasolla. Huomattava määrä yrityksen työntekijöistä kokee, etteivät he saa tarpeeksi palautetta esimiehiltään. Esimiehet itse kokevat täysin vastaavanlaisia kokemuksia johdon ja alaistensa palautteen

osalta. Yksittäisten henkilöiden, ryhmien ja osastojen välisen tiedonkulun ja palautteen antamisen puutteellisuuden vuoksi esimiestoiminnan taso yrityksissä kärsii hieman. Tutkimuksen haastatteluissa nousi kuitenkin esille esimiestoiminnan kehittäminen kouluttautumisen avulla. Toiminnan kehittämisen keinojen tunnistaminen ja tiedostaminen osoittaa mielestäni oikeanlaista näkemystä ja suhtautumista toiminnan kehittämiseen.

Yhtenä tutkimuksen alaongelmana oli: Miten yritysten strategiaan liittyviä käsitteitä tiedostetaan ja toteutetaan yritysten sisällä? Yrityksen toiminnan ja tuottavuuden kannalta kaikkien työntekijöiden tulisi olla tietoisia yrityksensä strategiasta ja siihen liittyvistä käsitteistä kuten missiosta, visiosta ja arvoista. Tutkimus antoi osaltaan viitteitä siitä, että yritykset ovat kohtalaisesti onnistuneet jalkauttamaan edellä mainittuja käsitteitä koko yrityksen kesken. Kuitenkin yritysten halutessa yhtenäistää henkilöstöjään ja omia toimintojaan, tällaisten asioiden tarkempi määrittely ja viestiminen olisi mielestäni todella tärkeää.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin muutoksia ja fuusioitumista sekä teorian, että tutkimuksen osalta. Viimeisen alaongelman myötä tutkimus pyrki selvittämään yritysten valmiutta muutoksen toteutukselle. Yrityksillä on pääsääntöisesti hyvät lähtökohdat fuusioitumiselle, sillä toiminta on ollut ajoittain hyvinkin yhtenäistä. Patonin ja McCalmanin (2008, 4) mukaan onnistunut muutostilanne vaatii tietoisuutta tilanteeseen liittyvistä olosuhteista, vuorovaikutusten ymmärtämistä ja muiden muutosten mahdollista vaikutuksista. Tämän suhteen yrityksilläni on mielestäni hyvä tietoisuus fuusioitumiseen liittyvistä tekijöistä. Yritysten johdoilla on tiivis yhteistyö toistensa kanssa ja keskusteluja fuusioitumisesta on jo käyty. Suuri osa yritysten henkilöstöstä on sitoutunut yritykseen myös muutostilanteissa, jonka lisäksi suuri osa myös pitää työpaikalla tapahtuvista muutoksista. Näiden pohjalta muutosprosessin eli fuusioitumisen toteuttamisesta on mielestäni todella hyvä jatkaa keskusteluja ja viemään prosessia eteenpäin.

6.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksessa yritysten isoimmaksi ongelmaksi paljastui toimintojen epäselvyys tai jopa niiden määrittelemättömyys. Toki yritysten tulee kehittää uusia toimintoja jatkuvasti, mutta joskus kehittämisen ja toiminnan tehostamiseksi riittää kunhan kaikki osapuolet ovat asioista samalla sivulla. Vaikka yksittäiselle työntekijälle olisi täysin selvää miten suoriutua työssään, voi työskentely muuttua ajan kanssa tehottomaksi, jos toiminnalle ei löydy merkitystä tai selitystä

Pääsääntöisesti kaikista tutkimukseen osallistuneista henkilöistä ja heidän vastauksistaan pystyi kyllä päättämään, että pääpiirteittäin yrityksessä on asiat todella hyvin. Kuitenkin kaikkea voi aina parantaa ja pyrkimys kaikkien tyydyttämiseen tulee olla aina mielessä,

vaikkei se olisikaan aina mahdollista. Ihmiset levittävät ympärilleen omaa energiaansa, jolloin tyytymätön työntekijä voi saastuttaa koko yrityksen ilmapiiriä. On siis pyrittävä löytämään tasapaino yritysten sisäisten toimintojen ja ihmisten halujen ja mieltymysten rajoissa, huolehtien kuitenkin yrityksen selviytymisestä ja tuloksellisuudesta

Tässä alaluvussa esitellään kehittämissuhteita konkreettisesti oman pohdintani ohella. Kehittämissuhteet eivät ole missään erikseen määritellyssä järjestyksessä. Kaikki ehdotukset on pyritty liittämään suoraan tutkimustuloksiin, mutta ideoita on syntynyt prosessin aikana myös tulosten ulkopuolelta. Kaikki ehdotukset kuitenkin liittyvät olennaisesti yritysten sisäisten toimintojen kehittämiseen, mikä oli koko opinnäytetyön tavoitteena.

Kehittämissuhteita on käsitelty yleisellä tasolla siten, että yrityksiä ei selkeyden vuoksi ole eroteltu toisistaan. Tällöin lukijalle jää selkeämpi kuva aiheen käsittelystä. Toimeksiantajan edustajat osaavat tulkita kehittämissuhteita siten, että ehdotukset osataan yhdistää yksittäistä yritystä tai kaikkia yrityksiä koskevaksi tiedoksi.

Roolit ja vastuunjako selväksi

Haastatteluista kävi ilmi, että kirjallisia tehtäväkuvauksia ei yrityksissä juurikaan ole tehty. Tämän lisäksi kyselyyn vastanneista yli neljännes koki ettei täysin tiedä mitä heiltä työstään odotetaan. Kyselyn avoimessa kommenttiosiossa nousi myös esille tiettyjen tahojen tehtäväkuvien epäselvyys. Näiden pohjalta roolien ja vastuiden jakaminen yrityksessä on mielestäni tehtävä selvemäksi työntekijöistä aina johtotasolle asti. Yksittäisten työntekijöiden työtehtävien selkeyttämiseksi ehdottaisin esimiehen kanssa käytävää kahdenkeskeistä ja ryhmäkohtaista keskustelua, jossa yhdessä avoimesti keskustelemalla voidaan selkeyttää työnkuvaa työntekijän osaamista ja yritysten vaatimuksia paremmin vastaviksi. Suosittelisin myös jokaiselle yrityksissä työskentelevälle henkilölle teetettävän kirjallisen kuvauksen omasta työnkuvasta. Kehityskeskustelut voisivat olla esimerkiksi se paikka, jossa työnkuvaa ja tavoitteita voitaisiin selkeyttää.

Johdon ja esimiesten roolitusten ja vastuiden osalta mielestäni tulisi käydä vastaavalaista keskustelua kuin esimiesten ja alaisten välillä. Mistään dramaattisista kriisipalaverista näissä ei tulisi olla kyse, vaan tarkoituksena on nimenomaan pyrkiä vain kehittämään ja selkeyttämään työskentelyä ja siihen liittyviä käytäntöjä. Vaikka jollekin rooli tai työnkuva olisikin hyvin selvä yrityksessä, ei sen kertaaminen ole varmastikaan pahitteeksi.

Sisäinen viestintä selkeämmäksi

Kyselyyn vastanneista kolmasosa koki tiedonkulun olevan riittämätöntä. Tämä tulos ja tutkimus ylipäätään antoi vahvasti viitteitä siitä, että viestintä ja tiedonkulkeminen yksittäisten yritysten sisällä sekä niiden välillä on toiminut hyvin vaihtelevasti. Esimiesten välillä ja johdon välillä viestinnässä ei koettu suuria ongelmia, mutta alaisten kokema tiedonkulun riittämättömyys on mielestäni huolestuttavaa. Ehdottaisin viestinnän tehostamiseksi yrityksen suunnittelevan yritysten yhteisen intranetin käyttöönottoa. Intranetillä tarkoitetaan yrityksen sisäistä verkkoa, johon oikeutettuja ovat vain yrityksen työntekijät. Intranetissä yritysten sisäisten asioiden jakaminen ja niistä viestiminen voidaan toteuttaa paljon tehokkaammin verrattuna esimerkiksi sähköpostiviestintään. Lisäksi toimistopalavereita järjestetään tällä hetkellä ainoastaan yhdessä yrityksistä. Paikan päällä järjestettäviin toimistopalavereihin on joidenkin henkilöiden työn liikkuvan luonteen vuoksi olla jopa mahdotonta osallistua. Kaikkien yritysten osalta toimistopalaverien agendalle kuuluvista asioista voitaisiinkin viestiä intranetissä. Toki fyysisiä toimistopalavereita voi, ja mielestäni kannattaakin järjestää mahdollisuuksien mukaan, sillä kasvatusten vastaanotettu tieto on mielestäni arvokkaampaa verrattuna sähköiseen.

Intranetin alustaksi ehdottaisin Microsoftin tuoteperheessä olevaa Sharepointia. Sharepoint on skaalattavissa osaksi jo valmiina yritysten käytössä olevaa Teamsia ja Outlookia. Jos intranetin pystyttämiseen päädyttäisiin, tulisi mielestäni sen luomisessa hyödyntää ulkopuolista konsulttia. Yrityksen henkilöstössä on paljon tietoteknistä osaamista, mutta ulkopuolisen ammattilaisen avulla prosessi olisi varmasti saumattomampi. Ulkoisella konsultilla säästettäisiin myös omien työntekijöiden aikaa. Sisältö ja vastuut liittyen intranetin päivittämiseen tulisi määritellä erikseen.

Aiemmin mainitun Teamsin käyttö osana yrityksen sisäistä viestintää on ollut merkittävässä roolissa etenkin poikkeusolojen aikana. Toimivaksi todettuja toimintoja tulisi kuitenkin jalostaa yhä pidemmälle. Tutkimus antoi viittaa sille, ettei Teamsia tällä hetkellä hyödynnetä optimaalisesti. Projekteille ja eri kehityshankkeille luotavat omat kanavat ovat saavuttaneet vaihtelevaa suosiota. Vaikka suuri osa tiedostaisikin Teamsin mahdollisuudet ja hyödyt, ehdottaisin Teamsin osalta koko henkilöstölle tehtävän tarkempia linjauksia ja ohjeistuksia sen käytöstä. Lisäksi työntekijöille voisi järjestää yhteistä koulutusta liittyen Teamsin käyttöön ja mahdollisuuksiin. Teams-koulutusta järjestäviä ulkopuolisia tahoja on lukuisia. Koulutuksen ja ohjeistuksien lisäksi ei ole juurikaan muuta keinoa kuin alkaa vain käyttämään Teamsia aktiivisemmin esimerkiksi esimiesten esimerkin johdolla. Lyhyet ja nopeat viestit voisi kirjoittaa mieluummin Teamsissa kuin esimerkiksi sähköpostilla. Lisäksi jokaisella työntekijällä tulisi olla aina oletuksena Teams auki omalla tietokoneellaan, jolloin viestejä ei menisi huomaamatta ohi.

HR-toimintojen kehittäminen

HR-toimintojen kehittäminen perustuu yrityksissä pitkälti siihen, että yrityksen tulisi antaa vastuu henkilöstöasioiden hoitamisesta pääsääntöisesti yhdelle henkilölle kaikkien yritysten osalta. HR-toimintojen keskittäminen yhden ihmisen vastuulle vaatii huolellisen suunnittelun ja roolittamisen. Tähän suunnitteluprosessiin tulisi osallistua vähintäänkin yrityksen toimitusjohtajat, mutta mielellään kaikki ne henkilöt yrityksistä, jotka ovat osaltaan henkilöstöön liittyviä asioita hoitaneet. Tällä hetkellä hajanaisesti hoidettujen HR-toimintojen keskittäminen ja niistä sopiminen tulisi yhtenäistämään kaikkien yritysten toimintaa, kun jokaisen yrityksen HR-toiminnot hoidettaisiin samalla tavalla. Lisäksi yhtenä jopa suurimpana hyötynä on useiden henkilöiden työkuorman pieneminen. Useat esimiesasemassa toimivat henkilöt, osa johtoa mukaan lukien, ovat hyvin kiireisiä ja he eivät tutkimuksen valossakaan ehdi aina keskittyneesti hoitamaan henkilöstöhallintaan liittyviä tehtäviä.

Jotta HR-toimintoja voitaisiin toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti, mielestäni yritysten tulisi vakavasti harkita hankkivansa käyttöönsä HR-järjestelmä. Järjestelmän avulla henkilöstöön liittyvien toimintojen ja tietojen hallussapito ja käsittely helpottuu huomattavasti. HR-järjestelmiä tarjoaa esimerkiksi sama yritys, jonka asiakas- ja projektihallintajärjestelmää yritykset käyttävät.

Henkilöstöjohtamisen yksi perimmäisistä tavoitteista on huolehtia, että oikea määrä osaamista on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tutkimuksessa selvisi tämän tavoitteen olevan tällä hetkellä lähes saavutettu. Tarvetta lisärekrytoinneille olisi 1–3 positiioon yhteensä kaikissa yrityksissä. Rekrytointeja on tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkelläkin käynnissä, mutta tilanne työmarkkinoilla työntekijöiden suhteen on hyvin haastava. Osaajista on pulaa, mikä on myös käynyt selväksi yrityksille. Rekrytointiin liittyvät toiminnot ovat olleet toistaiseksi hieman hajanaisia, mutta niihin on panostettu yrityksissä viimeisinä aikoina. Pidemmän tähtäimen rekrytointeja ja yrityskuvan kehittämistä ajatellen yritysten tulisi mielestäni kehittää toimintojaan rekrytointiin liittyen. Yrityksillä on käytössä ulkoinen rekrytointialusta, jonka käyttö on jäänyt suhteellisen vähälle. Suorahakupalvelua on alettu ottamaan testikäyttöön vaativien positioiden täyttämiseksi. Ehdottaisin vaikeassa työmarkkinatilanteessa keskittymään ensisijaisesti omaan henkilöstöön ja heidän kehittämiseen. Toki pakottavien positioiden täyttämiseksi tulee ulkoista rekrytointia hyödyntää, johon ulkoisen yrityksen toteuttama suorahaku on hyvä valinta.

Rekrytointihaasteiden selättämiseksi yrityksen tulisi mielestäni tarjota henkilöstölleen tuntuva palkkio uuden työntekijän löytämisestä tai vinkkaamisesta yritykselle. Jonkinlaista vastaavaa käytäntöä yrityksissä onkin ollut, mutta selkeää ohjeistusta tähän ei ole annettu. Ehdottaisin yritysten luovan selkeän käytännön rekrytointipalkkion suuruudesta ja

ehdoista. Aina uuden paikan tai haun auetessa henkilöstöä tulisi informoida auenneesta positioista, jolloin jokainen työntekijä voisi hyödyntää omia verkostojaan paikan täyttämiseksi. Palkkio työntekijän löytäjälle tulisi olla tarpeeksi motivoiva, jotta henkilöstö todella haluaisi auttaa yritystä rekrytointihaasteissa.

Nuoret työntekijät ovat olleet yritykselle tärkeitä useissa yritysten eri rooleissa. Yritykset ovat aktiivisesti olleet yhteistyössä eri korkeakoulujen kanssa, ja tätä mielestäni pitää ehdottomasti jatkaa. Työnantajakuvan kehittämiseksi yhteistyö koulujen kanssa on todella tärkeää. Mielestäni yritykset voisivat harkita myös pitävänsä ekskursioita, eli yritysvierailuja yhteistyössä koulujen ja erilaisten opiskelijajärjestöjen kanssa. Niiden avulla on helppo luoda yrityksille näkyvyyttä ja positiivista työnantajakuvaa.

Henkilöstön äänen kuulumiseksi yrityksillä on ollut käytössä tässäkin työssä esitelty idealaatikko, johon henkilöstö on saanut kerätä ehdotuksia ja ideoita yrityksen ja henkilöstön kehittämiseksi. Ehdotan käyttöönotettavan sähköisen version samaisesta laatikosta. Sähköinen versio toimii erillisellä linkillä, jonka lisäksi sen voi asettaa aukaistavaksi QR-koodin taakse. Sähköisen version avulla kynnys antaa palautetta ja ehdotuksia pienenee mielestäni merkittävästi. Linkki ja järjestelmä tämän kehitysehdotuksen toteuttamiseksi on toimitettavissa tutkijan toimesta suoraan toimeksiantajalle.

Haastatteluissa ilmeni ettei toimitusjohtajien viikoittaisen tapaamisen HR-osioon ollut kehitelty omaa agendaa. Agendaehdotus löytyy liitteestä 5.

Henkilöstön ja esimiestyön kehittäminen

Henkilöstön ja esimiestyön kehittäminen liittyvät usein vahvasti toisiinsa. Tutkimuksessa selvisi puutteita ja kehittämistä liittyen molempiin osapuoliin. Yhtenä olennaisena asiana molempien kehittämiseksi on palautteenanto. Yli puolet kyselyyn vastanneista kokivat etteivät he saa tarpeeksi palautetta. Vaikka yrityksissä on hyvin avoin ja matalahierarkkinen kulttuuri, se ei heijastu suoraan palautteen antamiseen. Lähtökohtaisesti jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus puhua omalle esimiehelleen aina tukea tarvittaessa – tämän tiedostivat myös haastateltavat. Esimiesten ja heidän alaisten välistä kommunikaatiota avoimuutta tulisi mielestäni kehittää. Oli kyse sitten palautteen antamisesta tai omista murheista kertomisesta, yksinkertaisimmillaan asiaa voidaan parantaa kun esimies kertoo ja muistuttaa alaisiaan luottamuksesta ja avoimuudesta, jonka nimissä kaikki asiat on voitava kertoa esimiehelle luottamuksella. Puolestaan myös alaisia tulisi kannustaa antamaan palautetta esimiehilleen. Lisäksi palautteenannossa tulisi mielestäni keskittyä enem-

missä määrin tuleviin asioihin eikä menneisiin. Vaikka virheisiin puuttuminen ja niiden korjaaminen on tärkeää, on tuleviin haasteisiin ja niiden ratkaisuihin keskittyminen pidemmällä tähtäimellä kehittävämpää.

Palautteen antamiseen ja kaikkeen muuhunkin, esimerkiksi esimiestyöhön liittyvään, tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden osaamisten kannalta. Tutkimuksen perusteella kaikilla esimiehillä ei ole välttämättä tarvittavia valmiuksia tietotaidollisesti suoritua vaativasta esimiesroolista. Yrityksen tulisi mielestäni panostaa johtamiseen koulutusten avulla. Useat ulkoiset yritykset tarjoavat apua ja kouluttamista esimiestyössä toimimiseen. Kouluttautumisen osalta myös henkilöstön substanssiosaamiseen tulisi mielestäni panostaa enemmän sekä esimiesten toimesta, mutta mahdollisesti myös ulkoisien palveluiden kautta. Yritys kyllä panostaa henkilöstönsä, mutta yritysten panostuksesta kehittää omia palveluitaan tulisi siirtää mielestäni fokusta enemmän myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Yrityksissä on todella suuri määrä kokemusta ja osaamista, josta nuoret työntekijät varmasti oppivat paljon. Koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle yhteisesti ja yksityisesti tulisi mielestäni ottaa harkintaan. Tämä toimisi myös yhtenä keinona henkilöstön sitouttamisen parantamiselle, kun työntekijöillä on työssä oppimisen rinnalla toinen konkreettinen keino kehittyä osaamisessa.

Yhteisöllisyyden lisääminen

Yrityksien toimialojen erilaisuus, töiden luonne ja etäisyydet vaikeuttavat suuresti yhteisöllisyyden muodostumista ja sen kehittämistä yrityksien sisällä ja niiden välillä. Kaikkien yritysten yhteiset koko henkilöstölle järjestettävät henkilöstö- ja koulutuspäivät 2–3 kertaa vuodessa ovat osalle työntekijöitä ainoat kanavat ja kerrat, jolloin he ovat tekemisissä toistensa kanssa ja ylipäättään näkevät toisiaan. Näihin tapahtumiin panostaminen on ollut hyvin tärkeää ja tulee olemaan jatkossakin. Henkilöstö- ja koulutuspäivät ovat loistava keino tuoda työntekijöitä yhteen, jolloin yhteisöllisyyden lisäämisen lisäksi voidaan kehittää sisäisiä toimia yrityksen sisällä avoimesti keskustelemalla. Henkilöstö- ja koulutuspäivien sisältöön tulisi mielestäni saada vaikuttaa koko henkilöstö.

Ehdotan yritysten luovan 3–6 henkisen ryhmän, jota voisi kutsua vaikka ”tykyryhmäksi”. Ryhmään tulisi sisältyä vähintään kahden eri yrityksen työntekijöitä, mieluusti eri tasoilta ja osastoilta. Ryhmän yhtenä tarkoituksena olisi yhdessä miettiä henkilöstö- ja koulutuspäivien ohjelmaa kuunnellen laajasti henkilöstön näkemyksiä ja toiveita. Ryhmän vastuulla voisi olla henkilöstöpäivien suunnittelun lisäksi myös järjestää esimerkiksi kerran kuussa tai jopa kerran viikossa jotain vapaaehtoista aktiviteettivia töiden jälkeen tai sen yhteydessä. Aktiviteetti voisi olla mitä vaan maan ja taivaan välillä viikoittaisesta palveluorosta kerran kuussa järjestettävään elokuvailtaan. Mielestäni henkilöstöä kannattaa kannustaa

yhteisöllisyyteen ja halukkaita osallistujia varmaan löytyisi, vaikkakin jokaisella on oma ar-
kensa ja vapaa-aikansa. Työnantaja voisi tukea toimintaa mahdollisuuksien mukaan ra-
hallisesti, jopa virike-etujen päälle.

Yrityksillä on hyvin joustavat käytännöt työn tekemiselle niin paikan kuin ajankin suhteen.
Kun ihmiset tekevät töitä paljon etänä, yhteisöllisyyden ja yrityskulttuurin kehittäminen on
hyvin haastavaa. Yrityksille on luotu selkeät ohjeistukset etätöiden ja lähityön suhteelle, eikä
sen muuttamiselle ole mielestäni tarvetta. Kuitenkin ehdottaisin yritysten kannustavan
kaikkia työntekijöitä tulemaan edes kerran kuussa samana päivänä toimistolle. Tällainen
päivä voisi olla vaikka jokaisen kuun viimeinen perjantai. Päivälle ei tarvitsisi luoda mitään
erityistä ohjelmaa, mutta sen yhteyteen voisi loistavasti ajoittaa esimerkiksi avointa kes-
kustelua tai tiedonantoa liittyen yrityksissä tapahtuviin asioihin. Päivään voisi sisällyttää
esimerkiksi yhteisen työnantajan kustantaman lounaan. Kun yksi tällainen päivä toteutet-
taisiin onnistuneesti, siitä helposti voisi muodostua tapa. Kaikkien ihmisten kiireelliseen ar-
keen tämä tuskin sopisi, mutta uskon että tämän avulla voitaisiin saada enemmän kohtaa-
misia ja keskustelua sellaistenkin henkilöiden kesken, jotka muutoin harvoin tapaavat.

Yhteisöllisyyden, sitouttamisen ja motivoimisen kannalta ehdottaisin yritysten tutustuvan ja
harkitsevan yritys vapaaehtoisuutta. Yritysvapaaehtoisuudella tarkoitetaan puolipäivää tai
kokonaisen työpäivän kestävää vapaaehtoistyötä jonkun toisen tahon, esimerkiksi kansa-
laisjärjestön hyväksi. Tällaisen vapaaehtoisuuden avulla voitaisiin tuottaa henkilöstölle
normaalista poikkeavaa työskentelyä virkistysmielessä samalla parantaen yhteiskun-
taamme. Lisäksi että henkilöstön tehdessä yhden päivän ajan jotain uutta yhdessä lisäten
yhteisöllisyyttä, luo se yrityksestä positiivista ja vastuullista kuvaa ulospäin. Yritysvapaa-
ehtoisuus ei ole Suomessa kovin yleinen ja tunnettu, mutta yritys puheidensa mukaisesti
haluaa toimia suunnan näyttäjänä, joten tämä olisi mielestäni erinomainen keino siihen.
Suomessa on lähes 1400 voittoa tavoittelematonta kansalaisjärjestöä (Kansalaisyhteis-
kunta s.a.), joten niiden joukosta löytyisi varmasti tukea tarvitsevia ja yritysten henkilöstöä
kiinnostavia järjestöjä.

Fuusion toteuttaminen

Mielestäni fuusion toteuttaminen, eli kaikkien neljän yrityksen olisi ehdottomasti yhdistyt-
tävä yhdeksi yritykseksi. Henkilöstön ja toimintojen yhtenäistämiseksi fuusio olisi todella
järjestyksellisesti ratkaisu. Fuusion johdosta päätösten ja linjausten teko helpottuu huomattavasti.
Lisäksi se loisi selkeyttä tämän hetken tilanteeseen henkilöstölle, johdolle ja asiakkaillekin.
Taloudellisia etuja fuusiosta on myös varmasti, mutta niihin ei tässä opinnäytetyössä ole
keskitytty.

Tutkimuksessa selvisi esimerkiksi ettei kaikkien työntekijöiden osalta missio, visio ja arvot olleet täysin selvillä. Mielestäni näiden julkinen tai ainakin henkilöstön keskeinen määrittely lisää osaltaan yrityksen uskottavuutta. Toteutui yrityksen fuusioituminen tai ei, yrityksen olisi mielestäni kirkastettava näitä sen osalta, että ne tuotaisiin enemmän julki henkilöstölle ja eri sidosryhmille. Fuusioitumisen yhteydessä näiden kaikkien käsitteiden uusimiselle ja päivittämiselle tarjoutuu mielestäni loistava mahdollisuus.

Fuusioitumisen myötä uudella yrityksellä olisi mielestäni tarvetta rekrytoinneille. Ensimmäisenä ja yhtenä tärkeimpänä osana henkilöstöjohtamisen osalta on jo kehitysehdotuksissa mainittu HR-vastaavan hankinta. Lisäksi yrityksen tarvitsisi mielestäni joko ulkoistaa tai hankkia itselleen osaava markkinoinnin ammattilainen, jolla olisi myös graafista osaamista. Uuden yrityksen myötä mielestäni yrityksen ilmettä ja työnantajakuvaa tulisi uudistaa, jonka toteuttaminen tämänhetkisin resursseilla on hieman hankalaa. Lisäksi Yritys D:n vaikeuksien vuoksi ehdottaisin mahdollisen fuusioitumisen yhteydessä yrityksen rekrytoitavan teknologisen ja markkinointiosaajan, joka voisi edistää Yritys D:n toimintaa ja tuotteen saamista markkinoille.

Neljän yrityksen fuusioituminen on todella iso projekti, joten mielestäni yrityksen tulisi harkita ulkopuolisen konsultin hankkimista prosessin toteuttamisen tueksi. Tämän opinnäytetyön viimeisessä luvussa on käsitelty muutosprosessin toteuttamista ADKAR-mallilla, joten fuusion toteuttamiseksi voisin ehdottomasti suositella sen hyödyntämistä. Muutosprosessien läpi viennille on kehitetty monia muitakin toimivia malleja ja niiden tutkiminen ja niihin perehtyminen on myös suositeltavaa. Esimerkkinä John Kotterin 8-vaiheinen muutosprosessi.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa mielestäni selvisi hyvin yrityksen tämänhetkinen tila sisäisten toimintamallien, henkilöstöjohtamisen, esimiestoiminnan ja muutosvalmiuden osalta. Kuitenkin aiheita ja syitä tutkimiselle olisi edelleen hyvinkin paljon. Tutkimus oli laaja ja siitä saa kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen sisäisistä toiminnoista. Mielestäni yritysten tasojen ja henkilöstön välisiin dynamiikkoihin ja suhteisiin etenkin kommunikaation osalta tulisi tehdä jatkotutkimusta sen kehittämiseksi. Vaikka tämän opinnäytetyön myötä sen syitä ja kehittämistä on pohdittu, yhä syvällisempää tietoa ja analyysiä olisi todella mielenkiintoista saada aiheesta.

Fuusioitumisen konkreettisista hyödyistä ja sen toteutuksesta olisi mielestäni myös todella mielenkiintoista ja hyödyllistä saada lisää tutkimustietoa. Mielestäni jos yritykset aikovat

fuusioitua, pohjustaa tämän tutkimuksen lisäksi olisi tehtävä lisää, jotta se voidaan toteuttaa käytännössä mahdollisimman onnistuneesti.

Yritys D:n heikon tilanteen vuoksi siihen liittyvää tutkimusta olisi mielestäni tehtävä. Esimerkiksi markkinatutkimus yrityksen tuotteen osalta olisi mielestäni suotavaa. Lisäksi yrityksestä voisi tutkia tarkemmin esimerkiksi sitä, miten sen toimintaa voisi yhdistää enemmän muihin yrityksiin.

6.4 Luotettavuuspohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea neljän yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Mielestäni tutkimuksessa pääongelmaan löytyneiden vastausten johdosta tavoitteessa onnistuttiin. Tutkimuksen pääongelmana oli: ”Mitä yritysten tulisi kehittää sisäisissä toimintamalleissaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta niin, jotta yritykset voivat saada maksimaalista etua itsestään ja toisistaan?” Tutkimuksessa mielestäni selvisi hyvin yrityksen tämänhetkinen tila sisäisten toimintamallien, henkilöstöjohtamisen, esimiestoiminnan ja muutosvalmiuden osalta. Näiden pohjalta pääongelmaan ja alaongelmiin löytyi mielestäni hyvin vastauksia tutkimustulosten ja kehitysedotusten muodossa, joiden myötä päästiin opinnäytetyön tavoitteeseen.

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys perustuu tutkimuksen onnistumiseen siinä suhteessa, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia (Heikkilä 2014, 27). Tässä onnistuakseni tutkimukselle on luotu peittomatriisi, joka on nähtävillä luvussa 1.1. Peittomatriisista näkyy alaongelmakohtaisesti teorian, kyselyn- ja haastattelukysymysten ja tulosten välinen suhde. Mielestäni peittomatriisi kuvaa suhteellisen tarkasti tutkimuksen toteutusta ja rakennetta, mikä osaltaan lisää tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti tulosten osalta voidaan myös käsittää niin, että tutkimus ja sen tulokset ovat käyttökelpoisia. Mielestäni tutkimuksessa havaitut asiat ja niiden myötä tehdyt kehitysedotukset ovat hyödyllisiä ja käyttökelpoisia toimeksiantajalle. Tutkimustulosten osalta tulee kuitenkin muistaa, että tulokset ovat vain suuntaa antavia ja analysoinnit perustuvat tutkijan päätelmiin. Lisäksi esimerkiksi kyselyssä ei saatu vastauksia kaikilta yrityksien työntekijöiltä, joten tutkimuksessa esitetyt luvut voivat olla todellisuudessa erilaisia. On siis tiedostettava, että tutkimustulokset saattavat poiketa todellisuudesta jonkin verran. Kuitenkin validiteetin mittareilla aineistojen riittävyys ja monipuolisuus lisää tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetin osalta tutkimuksessa pyritään myös välttämään systemaattisia virheitä. Mikään ei ole täydellistä, joten tämänkin tutkimuksen osalta virheitä löytyy. Esimerkiksi yksi oleellinen virhe, joka vaikutti tulosten analysointiin on se, että kyselyssä alaisille suunnatusta kyselylomakkeesta puuttui yksi kysymys, johon olisi ollut mielestäni tärkeää saada vastaus. Kysymyksellä olisi selvitetty henkilöstön kokemusta siitä, miten heidän ääni ja mielipide otetaan huomioon yrityksen

kehittämisessä. Nyt tulokset ja johtopäätökset täytyi tehdä ainoastaan haastatteluiden ja esimiesten vastausten perusteella.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta. Lisäksi tutkimustuloksilta odotetaan toistettavuutta samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2014, 28). Tutkimus olisi voitava toteuttaa kenen tahansa toimesta uudelleen niin, että saataisiin samat tulokset uudelleen. Tuloksien tarkkuuteen vaikuttaa esimerkiksi kysymysten määrittely. Oli kyse sitten kyselyn tai haastattelun kysymyksistä, tulisi kaikilta kysyä samat asiat. Opinnäytetyöni kohdalla tämä mielestäni onnistui kohtuullisen hyvin. Haastatteluosiossa jokaiselle haastateltavalle oli sama kysymysrunko, jota sovellettiin hieman jokaista haastateltavaa paremmin vastavaksi. Kuitenkin runko ja teemat pysyivät samana, jolloin haastatteluiden tuloksia pystyttiin vertailemaan keskenään. Haastattelutilanteiden luotettavuutta ja todennäköisyyttä lisäsi mielestäni faktat, että haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja. Lisäksi vaikka haastattelut toteutettiin etäyhteyksien avulla, luottamuksen ilmapiiriä pyrittiin luomaan tutkijan osalta pitämällä kameraa päällä kaikkien haastattelujen ajan.

Henkilöstölle toteutettu kysely lähetettiin 44 henkilölle ja vastauksia saatiin 24 kappaletta, eli vastausprosentiksi muodostui noin 55 %. Vastausprosentti olisi voinut olla hieman suurempikin tarkemman kuvan saamiseksi. Kuitenkin vastanneita on yli puolet henkilöstöstä, joten tuloksia voidaan pitää vähintäänkin suuntaa antavina. Reliabiliteetin osalta henkilöstölle toteutettu kysely itsessään on hyvinkin toistettava. Mielestäni sitä voisi jopa osittain soveltaa muiden yritysten käyttöön, mikäli haluttaisiin selvittää esimiesten ja alaisten näkemyksiä yrityksen sisäisistä asioista. Kuitenkin kyselyn kysymysten järjestelyssä ja tarkentavissa kysymyksissä tulisi olla enemmän selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Varsinkin jos halutaan toteuttaa laajamittaisempia tutkimuksia. Tämän opinnäytetyön osalta kysely kuitenkin pituudeltaan oli mielestäni sopusuhtainen, sillä siitä saatiin tarvittavia tietoja ja lukuja tutkimuksen tuloksia varten. Kyselystä saadun aineiston luotettavuutta mielestäni lisää sen anonyymius. Jokainen vastaaja pystyi antamaan oman mielipiteensä nimettömästi luottamuksella ilman pelkoa, että tietoja tai vastauksia käytettäisiin väärin.

Tutkimuksen toteuttamiseksi tietoperustaan perehdyttiin mielestäni kattavasti. Työssä on käytetty lähteitä hyvin monipuolisesti. Työ sisältää teoriaa kirjoista, artikkeleista, tutkimuksista ja luotettavilta internetsivustoilta. Lähteiden osalta pyrittiin valitsemaan mahdollisimman uusia primäärlähteitä. Sekundäärlähteitä on jouduttu hyödyntämään jonkun verran. Useat primäärlähteet eivät olleet saatavilla erinäisistä syistä. Lisäksi lähteissä on muutamia vanhojakin lähteitä, joiden teoriat ja mallit ovat kuitenkin yhä tänä päivänä täysin valideja. Vaikka fyysisiä kirjallisuuden lähteitä on hyödynnetty paljon, suuri osa lähteistä on sähköisiä. Kaikista lähteistä yhteensä noin 25 % on englanninkielisiä.

Tutkimustyyppinä empiirinen tutkimus tarkoittaa havainnoivaa tutkimusta. Haastatteluiden ja kyselyn lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja arvoa nostaa mielestäni se, että olen työskennellyt ennen opinnäytetyöprosessia ja koko prosessin ajan toimeksiantajayrityksessä. Tällöin havainnointia on tapahtunut jatkuvasti ikään kuin ruohonjuuritasolla. Kuitenkin on huomioitavaa, että tutkimus on tehty täysin puolueettomasti. Olen itse tutkijana toiminut täysin ulkopuolisena ja neutraalina. Tämän lisäksi luotettavuutta lisää mielestäni oma sitoutuneisuuteni tätä työtä ja koko prosessia kohtaan.

HTK eli hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa lyhyesti, että tutkimus noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, sekä tulosten tallentamisessa, arvioinnissa ja esittämisessä (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimuksen eettisyyden kannalta tutkimus on mielestäni noudattanut kaikilta puolin HTK:n mukaisia ohjeituksia ja säännöksiä. Tästä on esimerkkinä henkilöstölle toteutettu kysely, josta muodostui kerätyistä sähköpostiosoitteista henkilörekisteri. Rekisteri poistettiin opinnäytetyön arvioinnin jälkeen. Lisäksi opinnäytetyön tekijän tulee työtä raportoidessaan huomioida yksityisyyden suojan toteutuminen (Arene 2019, 13). Siispä tuloksia luettaessa on hyvä huomioida, ettei tulosten esittelyssä ole juurikaan käytetty tarkkoja lukuja kyselyyn vastanneiden yksityisyyden suojelemiseksi. Myös haastateltavien kohdalla vastauksia käsitellään yleisellä tasolla pyrkien välttämään vastanneiden tunnistettavuutta. Päädyin näihin ratkaisuihin siksi, että joidenkin kysymysten ja vastausten kohdalla pienen otoskoon vuoksi tietyillä tahoilla saattaisi olla mahdollisuus tunnistaa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä yhdistämällä heitä vastauksiin. Tällöin voidaan ehkäistä mahdollisia tietojen väärin- ja hyväksikäyttöä tutkimukseen osallistuneita yrityksiä tai yksityisiä henkilöitä kohtaan.

Tutkimuksen vahvuutena mielestäni voidaan ehdottomasti pitää sen laajuutta. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöprosesseihin yleisesti verrattuna tutkimukseni laajuus on mielestäni vähintäänkin riittävä. Laajuuden perusteluna ei kannata katsoa sivu- tai sanamäärää, vaan laajuus mielestäni perustuu aineistojen ja tulosten kokoon ja määrään. Lisäksi kirjoittamani kehitysehdotukset mielestäni täydentävät tutkimuksen laajuutta hyvin.

Koska opinnäytetyöni vaihtui kesken prosessin toiminnallisesta tutkimukseen, yhtenä heikkoutena on mielestäni työn laajuudesta johtuva osittainen pirstaleisuus teorian ja tutkimuksen välillä. Kuitenkin opinnäytetyöni on omasta mielestä kokonaisuudessaan johdonmukainen, ja aiheesta kiinnostuneen lukijan on helppo seurata raportin etenemistä.

6.5 Oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen toteuttaminen on ollut todella kokonaisvaltainen ja intensiivinen prosessi. Tiedostin nämä asiat ennen työn aloittamista, mutta silti jossain määrin työn laajuus ja

vaativuus yllätti. Tutkimuksessa käsiteltiin asioita hyvin laajasti ja useista eri näkökulmista. Alkuperäisenä tarkoituksena opinnäytetyössä oli tuottaa produkti, eli kirjoittamastani aiheesta oli tarkoitus luoda toimiva suunnitelma ehdotuksieni toteuttamiselle koskien fuusioitumista ja kehitysehdotusten mukaisia asioita. Kuitenkin tutkimustyyppin valinnassa pohdinnan jälkeen päädyin tutkimuksen tekemiseen, joka mielestäni oli oikea ratkaisu.

Opinnäytetyöni teoriaosuuteen perehtyminen ja siitä kirjoittaminen antoi mielestäni itselle paremmat eväät henkilöstöjohtamisesta ja esimiestoiminnasta kuin koko koulun suuntautumiskurssit yhteensä. Vaikka koulun suuntautumiskurssit käsittelevät samoja aiheita, mielestäni itse käyttämäni jopa sadat tunnit lukien ja tutkien opinnäytetyöni teoreettisia aiheita useista eri lähteistä antoivat minulle enemmän oppia ja näkemystä aiheista. Uskon ja tiedän pystyväni hyödyntämään oppimiani teorioita ja tietotaitoa konkreettisesti työelämässä.

Myös tutkimusosuuden tekeminen antoi mielestäni itselleni todella paljon kokonaisvaltaista oppimista, osaamista sekä varmuutta toteuttaa itseäni tutkijana. Päätös tehdä monimenetelmätutkimus oli paljon työtä ja hahmottamiskykyä vaativaa. Haastattelujen osalta kysymysten suunnittelu, haastattelutilanteet ja niiden analysointi tuntuivat todella antoisilta ja virallisilta, mitkä osaltaan antoivat paljon itseluottamusta ja uskoa omaa työtään kohtaan. Haastattelut sujuivat mielestäni todella hyvin. Jokaisen haastattelun osalta itsestä tuntui, että keskusteluissa päästiin pintaa syvemmälle – mikä onkin yksi laadullisen tutkimuksen tarkoituksista. Haastattelutallenteiden litteroinnin osalta tein sitä ensimmäistä kertaa elämässäni. Sain kuitenkin muutettua yhteensä neljä tuntia haastattelutallenteita kirjalliseen muotoon todella tehokkaasti. Litteroidusta tekstistä oli mielestäni todella mukavaa tehdä johtopäätöksiä ja vertailla haastateltavien vastauksia.

Kyselyiden toteuttaminen henkilöstölle oli prosessin alussa hieman epävarmaa, sillä mietin olisiko sen toteuttaminen mahdollista ja järkevää ajan ja resurssien puitteissa. Kuitenkin päätös toteuttaa kysely oli mielestäni oikea valinta, sillä sen avulla saatiin rikastettua tekstiä tutkimustulosten osalta hyvin paljon. Kyselyn suunnittelu, vastauksien kerääminen ja niiden yhteenveto tilastoiksi oli hyvin mielenkiintoista. Oli myös palkitsevaa huomata omien kysymyksien herättäneen vastaajissa eriäviä mielipiteitä ja näkemyksiä asioista. Kyselyn vastausprosentin olisin toivonut olevan hieman korkeampi. Olen kuitenkin tyytyväinen niihin vastauksiin mitä sain, sillä tiedän vastaajien joukossa olevan hyvinkin kiireisiä henkilöitä.

Koska alkuperäisesti opinnäytetyöni ei ollut tarkoitus olla tutkiva, vaan enemmän toiminnallinen, löytyy tutkimuksen toteuttamisesta suhteellisen lyhyellä aikataululla kuitenkin paljon kehitettävää. Vaikka tein mielestäni suhteellisen tarkan suunnitelman toteutuksen ja

aikataulujen suhteen, olisi niiden osalta voinut tehdä asioita toisin. Tästä päästään siihen, että opinnäytetyöni ei suoraan vastaa alkuperäistä suunnitelmaa. Maailma ja työelämä on täynnä muutoksia, jotka tapahtuvat hyvinkin nopeasti. Nopea reagointi ja ratkaisujen keksiminen muuttuviin tilanteisiin toteutui mielestäni tämän opinnäytetyön osalta hyvin, mikä mielestäni on yhdistettävissä opiskeluni ja työskentelyni kypsyyteen. Varmasti ajan kanssa tämän prosessin jälkeen oivaltaa paljon asioita, joita olisi kannattanut tehdä toisin. Jo nyt tässä hetkessä jälkikäteen katsottuna tutkimuksen toteuttamisen kannalta olisin voinut pyrkiä supistamaan tutkimaani aihetta hieman pienemmäksi. Vaikka kykyni riittävät ja mielestäni riittivät hyvin suurienkin kokonaisuuksien hallintaan ja käsittelyyn, olisi tämän opinnäytetyön osalta ehkä kannattanut mennä hieman enemmän sieltä mistä aita on hiukan matalampi. Kuitenkin seison päätösteni takana kunnianhimoisena persoonana enkä kadu hetkeäkään, että otin harteilleni näinkin laajan prosessin.

Opinnäytetyöni toteutukseen olin varannut itselleni noin 2,5 kuukautta, mikä on mielestäni suhteellisen tiukka näin laajan tutkimuksen tekemiselle. Kuitenkin tiukka aikataulu piti itseni jatkuvasti kiinni prosessissa ja sain siten työstettyä sitä tehokkaasti lähes jokaisena arkipäivänä. Olin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti varannut opinnäytetyön tekemiselle 167 tuntia tehokasta työskentelyä, ja todellisuudessa tämä ylittyi noin 20 tunnilla. Tämän suhteen voin olla hyvin tyytyväinen itseni. Ajanhallintaa auttoivat kalenterin aktiivinen käyttö ja ajoittainen pomodoro-ajanhallintamenetelmä, jossa tehokasta työskentelyä tehdään 25 tai 50 minuuttia, jonka jälkeen pidetään 5 tai 10 minuutin tauko. Tätä toistetaan sykleissä, jonka avulla pyritään ylläpitämään keskittymiskykyä mahdollisimman korkealla. Tämän menetelmän ansiosta pystyin tekemään opinnäytetyötä hyvinkin pitkiä jaksoja päivässä. Keskittymistä, itseni kehittämistä ja prosessin seuranta varten pidin päiväkirjaa koko prosessin ajalta. Kirjoitin päiväkirjaan jokaisen päivän jälkeen mitä olin päivän aikana kulloinkin tehnyt, mitä olin oppinut ja saavuttanut, aktiiviset tunnit ja asioita, joihin tulisi palata seuraavana päivänä. Päiväkirjan kirjoittaminen osana mitä tahansa prosessia tai projektia on mielestäni todella antoisaa ja itseä kehittävää. Vaikka ajatus päiväkirjan kirjoittamisesta tuntuisi vieraalta, voin omien kokemusteni perusteella suositella sitä kenelle tahansa, joka työssään tai opiskelussaan käsittelee isoja kokonaisuuksia.

Opinnäytetyöprosessissa oli ajoittain lieviä haasteita kommunikoinnissa. Henkilökohtaisesti pidän itse asioiden ratkaisemisista ja valmiiden tuotosten esittelystä, mutta kuitenkin jälkikäteen katsottuna avun ja tuen pyytäminen olisi ollut hetkittäin varmasti aiheellista. Prosessin alussa järjestettävät useat seminaarit olivat mielestäni loistavia paikkoja saada vinkkejä ja vertaistukea muilta opiskelijoilta. Olin mielestäni itse niissä paljon äänessä ja siten koen olleeni myös tukena muille opiskelijoille. Mitään suurempia ongelmia tutkimuksen toteutuksessa ei ollut, mutta yleinen tuki ja kommenttien saaminen enemmissä mää-

rin seminaarien muodossa läpi prosessin olisi mielestäni voinut olla eduksi työni tekemisessä. Vaikka seminaareja oli alussa todella tiiviiseen tahtiin, olisin itse henkilökohtaisesti toivonut niiden jatkuvan läpi prosessin. Lisäksi etenkin toimeksiantajani osalta kommunikaatiota olisi mielestäni voinut olla paljon enemmän puolin ja toisin.

Kommunikaatio oman ohjaajani kanssa oli prosessin ajan mielestäni kohtuullisella tasolla. Prosessin alussa kaksisuuntainen kommunikaatio oli mielestäni erinomaisella tasolla. Kuitenkin seminaarien päättymisen jälkeen yhteydenpidossa tapahtui pienimuotoinen muutos, jonka myötä kommunikaatio väheni. Kommunikaatiopuutteista ei voi syyttää kuin itseään ja vastuu siitä on täysin tutkijalla itsellään. Kuitenkin juuri esimiestoiminnan ja johtamisen teoriaan perehtyneenä, tässä tapauksessa ohjaajallani ja toimeksiantajallani olisi mielestäni ollut osittainen vastuu olla enemmän läsnä ja tukena opinnäytetyön edistymisen suhteen. Mutta kuten jo mainitsin, isompia ongelmia prosessin aikana ei ollut, joten itsenäinen työskentely sopi minulle loistavasti kun sain itse rauhassa tehdä ratkaisuja ja päätöksiä liittyen työhöni. Tutkimusosuuden toteutuksessa hyödynsin kuitenkin oman ammattikorkeakouluni yliopettaja menetelmäpajoissa, joissa sain henkilökohtaista opastusta ja sparrausta tutkimusosuuden toteuttamiseen ja aineistojen analysointiin. Näistä tapaamisista sain hyvin paljon irti, mitkä osaltaan vaikuttivat todella positiivisesti tutkimukseni toteuttamiseen.

Tutkimukseen lähdetessä oli selvää, että yrityksiä sisäisissä toimintamalleissa oli paljon epäselvyyksiä ja määrittelemättömiä asioita. Tämä ajatus vahvistui tutkimuksessa. Kuitenkin pääsääntöisesti yritysten sisäinen toiminta toimii tiettyjen asioiden osalta jopa todella hyvin, jonka lisäksi henkilöstö on hyvin ammattitaitoista ja sitoutunutta. Yritysten tulee kuitenkin kehittää jatkuvasti toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisenä ja ylipäätään mukana toimintaympäristön ja maailman kehityksessä.

Jos vielä pohditaan koko prosessin toteutusta alkaen aina aiheen valinnasta lopullisen raportin valmistumiseen, opinnäytetyön tekeminen oli todella ainutkertainen ja antoisa matka. Voin myös sanoa olevani tyytyväinen lopputulokseen. Opinnäytetyön tekeminen on mielestäni loistava päätös opinnoille ammattikorkeakoulussa. Kukaan ei tee työtä puolestasi, joten vastuun ottaminen itsestään ja työn valmistumisesta varsinkin prosessin loppuvaiheilla on todella palkitsevaa. Henkistä ja ammatillista kehitystä tapahtui mielestäni läpi prosessin. Työskentelin itse opinnäytetyöni ohella puolipäiväisesti toimeksiantajayrityksessä. Työn ja opintojen yhdistäminen on tuonut valtavasti positiivisia vaikutuksia itselleni sekä työntekijänä, kuin myös tutkijana. Positiivisia vaikutuksia on toivottavasti koitunut ja koituu myös toimeksiantajalleni ja niille yrityksille, joita tämä opinnäytetyö koskettaa. Toivon työstä olevan myös apua, iloa, inspiraatiota ja oppeja kaikille muillekin, jotka tämän opinnäytetyön on päättänyt lukemaan.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.9.2021.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.11.2021.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.11.2021.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 13.10.2021.
- Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Luettavissa: http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf?_t=1578480382. Luettu: 2.11.2021.
- Armstrong, M. 2021. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Kogan Page Ltd. Lontoo. E-kirja. Luettu: 24.9.2021.
- Belasen, A. 1999. Leading the Learning Organization. State University of New York Press. Yhdysvallat. E-kirja. Luettu: 27.9.2021.
- Bridger, E. 2014. Employee Engagement. Kogan Page. E-kirja. Luettu: 4.10.2021.
- Dessler, G. 2017. Human Resource Management. Pearson. Boston.
- Employee Engagement : What is employee engagement? 2007. Employee Benefits Magazine. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/224704137/abstract/DCFA0C8FBE544E6PQ/1?accountid=27436>. Luettu: 6.10.2021.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Brand Agency Punda. Helsinki.
- Hakonen, M. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 4.10.2021.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.10.2021.

Hiatt, J. 2006. ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Prosci Learning Center Publications. Yhdysvallat. E-kirja. Luettu: 20.9.2021.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.10.2021.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.11.2021.

Hyvärinen, M., Aho, A., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 13.10.2021.

Ilmarinen. s.a. Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettavissa: <https://docplayer.fi/263323-Onnistunut-muutos-tukea-onnistuneen-muutoksen-suunnitteluun-ja-lapivientiin.html>. Luettu: 23.9.2021.

Jabri, M. 2012. Managing Organizational Change : Process, Social Construction and Dialogue. Palgrave Macmillan. Lontoo.

Jobilla. 2021. Rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/7914397/Gated%20content/Gated%20content/Rekrytointitutkimus%202021.pdf>. Luettu 25.10.2021.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.9.2021.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 8.10.2021.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.11.2021.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.9.2021.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas : avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 13.10.2021.

Kansalaisyhteiskunta. s.a. Järjestöhakemisto. Luettavissa: <https://kansalaisyhteiskunta.fi/jarjestohakemisto/>. Luettu: 9.11.2021.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovai-
kutukset. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.10.2021.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K. & Wilkman, N. 2011. Yri-
tyskauppa. WSOYpro. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. E-
kirja. Luettu: 27.9.2021.

Kilpimaa, A. 2014. Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt : 'tarina innovatiivisen yri-
tyksen strategisesta uudistumisesta ja sen vaatimasta johtajuudesta'. Tampere University
Press cop. Tampere. E-kirja. Luettu: 23.9.2021.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä : käsikirja uudistumismat-
kalle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.9.2021

Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! : johtaminen on palveluammatti. Books
on Demand. Helsinki. 17.9.2021.

Kurtén, S. & Waaralinn, A. 2015. Kun joudut irtisanomaan. Talentum Pro. Helsinki. E-
kirja. Luettu: 19.9.2021.

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan
suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja.
Vaasan Yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Luettavissa: https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf. Luettu: 12.10.2021.

Lindstöm, S. 8.2.2018. Uudistumiskykyinen hakeutuu muutokseen. Työterveyslaitoksen
blogi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/uudistumiskykyinen-hakeutuu-muutokseen/>. Lu-
ettu: 8.10.2021.

Luoma, M. & Viitala, R. 2017. Katveesta kilpailukykyyn ytimeen. Books on Demand. Hel-
sinki.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Luettavissa: <https://docplayer.fi/115064-Ajatuksia-muutoksen-johtamisesta-ja-ihmisten-johtamisesta-muutoksessa-ihmisten-ja-tyohyvoinnin-johtamisen-tutkimus-ja-kehittamisryhma-hywin.html>. Luettu 23.9.2021.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas : mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki.

Men, R. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0893318914524536>. Luettu: 5.10.2021.

Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace : Theory, Research, and Application. SAGE Publications. Yhdysvallat. E-kirja. Luettu: 6.10.2021.

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?via%3Dihub>. Luettu: 6.10.2021.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas : johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät Kirjat Oy. Vantaa.

Paton, R. & McCalman, J. 2008. Change Management: A Guide to Effective Implementation. SAGE Publications. Yhdysvallat. E-kirja. Luettu: 17.9.2021.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.9.2021.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.9.2021.

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

Prosci Inc 2019a. Knowledge – How to effectively build Knowledge in individuals. Luettavissa: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 20.9.2021.

Prosci Inc 2019b. Ability – How to foster Ability to implement a change. Luettavissa: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 20.9.2021.

Prosci Inc 2019c. Reinforcement – How to sustain a change. Luettavissa: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 20.9.2021.

Prosci. s.a. The Prosci ADKAR Model. Luettavissa: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>. Luettu 17.9.2021.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.11.2014.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka : Mittaa Ymmärrä Menesty. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 6.10.2021.

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 9.11.2021.

Tilastokeskus. 2019. Yritykset 2019. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html. Luettu: 10.11.2021.

Tilastokeskus. s.a. Tietoa tilastoista : Pk-yritys. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu 5.11.2021.

Thornton, G., Mansi, V., Carramenha, B. & Cappellano, T. 2019. Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement. Springer Nature Switzerland AG. Sveitsi. E-kirja. Luettu: 6.10.2021.

Tuominen, K. 2017. Muutoshallinnan mestari 1 : Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Oy Benchmarking Ltd. Turku.

Turpeinen, M. & Koskela I. 2017. Hallinnon tutkimus. Luettavissa: <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/36/3/onkopakk.pdf>. Luettu: 14.11.2021.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen : muutosjohtamisen käytännön keinot. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.10.2021.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio : paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2021 Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 16.9.2021.

Viitala, R. 2019. Johtaminen : keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja.
Luettu: 16.9.2021.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R., Kultalahti, R. & Kantola, R. 2016. Henkilöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Vaasan Yliopisto. Luettavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7707/isbn_978-952-476-723-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 26.9.2021.

Liitteet

Liite 1. Tutkimus- ja opinnäytetyösuunnitelma

Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana on helsinkiläinen korjausrakentamisen asiantuntijapalveluihin erikoistunut konsulttitoimisto. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea neljän yrityksen sisäisten toimintamallien kehittämistä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Yritykset tunnustavat, etteivät he hyödynnä kaikkea mahdollista potentiaalia itsestään ja toisistaan. Tulevaisuudessa neljän yrityksen ylle on tarkoitus luoda mahdollisuuksien mukaan omistava emoyritys, jonka nimissä yritysten toimintoja pystytään yhtenäistämään. Myös henkilöstöjohtamisessa on puutteita, eikä sen toiminnan kehittämiseksi ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Ennen tutkimuksen aloittamista tutkija on suorittanut työharjoittelua toimeksiantajayrityksessä, joka tarjoaa loistavat lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle.

Opinnäytetyöprosessin vaiheet:

- Toimeksiannon saaminen
- Tavoitteen asettaminen
- Aiheen rajaaminen
- Suunnitelman tekeminen
- Teoriaan perehtyminen
- Tietoperustan kirjoittaminen
- Tutkimuksen toteutuksen tarkempi suunnittelu
- Tutkimuksen toteuttaminen
- Tutkimuksesta saadun aineiston yhteenveto
- Tutkimustulosten analysointi
- Kehittämisehdotusten tekeminen
- Esittely toimeksiantajalle

Tutkimuskysymykset:

Pääongelma:

- Mitä yritysten tulisi kehittää sisäisissä toimintamalleissaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta niin, jotta yritykset voivat saada maksimaalisen synergiaedun itsestään ja toisistaan?

Alaongelmat:

- Millainen on yrityksiä strategisen henkilöstöjohtamisen taso?
- Miten yrityksiä sisäinen viestintä toimii?
- Mikä vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen?
- Millainen rooli ja suoriutumisen taso esimiestoiminnassa on?
- Miten yrityksiä strategia ja siihen liittyviä käsitteitä tiedostetaan ja toteutetaan yrityksiä sisällä?
- Millainen on yrityksiä valmius muutosta kohtaan?

Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruusuunnitelma

Tutkimusosuus aloitetaan tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen perehtymällä. Tutkimusmenetelmänä on tarkoituksena käyttää monimenetelmätutkimusta, jossa yhdistetään kvalitatiivinen, eli laadullinen ja kvalitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen osuus on tarkoitus toteuttaa haastatteluina. Neljän yrityksen toimitusjohtajaa haastatellaan, jotta saadaan syvällistä tietoa yrityksien tilanteista ja johtajien ajatuksista. Kaikkien neljän toimitusjohtajan haastattelujen on tarkoitus toteuttaa samalla viikolla hyödyntäen Teams-kanavaa, jolloin haastattelut saadaan tallennettua järkevästi. Haastattelukysymykset tulen rakentamaan tutkimuskysymysten ympärille jakaen ne 3–5 eri osaan ennalta määritettyjen teemojen alle. Kullekin haastattelulle on varattu keskimääräisesti yksi tunti.

Haastatteluiden rinnalla määrällisin menetelmin on tarkoitus toteuttaa sähköinen verkkokysely henkilöstölle. Kysely lähetetään yrityksen henkilöstölle samanaikaisesti haastattelujen yhteydessä. Kysely tulee sisältämään noin 40 kysymystä, jonka lisäksi kyselyn runko tullaan jakamaan kahteen osaan riippuen siitä onko vastaaja esimiesasemassa vai ei. Kyselyn on tarkoitus olla hyvin lyhyt ja yksinkertainen, jolla voidaan saada vain täsmennyksiä tutkimusongelmiin. Lyhyellä ja yksinkertaisella kyselyllä vastausprosentti saadaan myös todennäköisesti korkeaksi. Kysely lähetetään vastaajille sähköpostitse ja sen tuloksia tullaan analysoimaan kyselyalustan omassa järjestelmässä, sekä Excelissä.

Koska tutkimuksessa hyödynnettiin kahta eri tutkimusmenetelmää, kumpikin menetelmä on tärkeä saada kytkeytymään toisiinsa mahdollisimman hyvin. Haastattelurungon teemoja ja kysymyksiä pyritään liittämään kyselyn kysymyksiin. Lisäksi kyselyssä esimiesten ja alaisten välisiä vastakkainasetteluja pyritään löytämään lisäämällä eri näkökulmia samoihin aiheisiin liittyen.

Analysointisuunnitelma

Koska haastattelut toteutetaan Teamsissa, haastattelut voidaan nauhoittaa. Nauhoitusten myötä haastattelut käydään läpi uudelleen, jolloin haastattelujen puhe litteroidaan. Tämän jälkeen kaikkien neljän haastattelun tulokset voidaan ryhmitellä poimien vain tärkeimmät ja tutkimusongelmien kannalta olennaisimmat kohdat.

Sähköinen kysely on tarkoitus toteuttaa Google Forms-kyselyalustalla. Alustan vahvuutena on se, että kyselyn tulokset tallentuvat reaaliaikaisesti pilvipalvelimelle. Lisäksi alusta muokkaa tulokset suoraan esityskelpoisiksi kaavioiksi ja kuvioiksi. Tämä nopeuttaa ja helpottaa tulosten analysointia huomattavasti.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen voidaan vaikuttaa merkittävästi haastattelun ja kyselyn rungolla. Kysymysten asettelu, lisäkysymykset ja teemat ovat kaikkien oltava tarkoin pohdittuja, jotta tutkimus voi lähtökohtaisesti olla luotettava. Kysymysten on tärkeä olla niin selkeitä, jotta voidaan välttyä väärinymmärryksiltä. Lisäksi haastatteluiden suhteen fokus tulee pitää vain suunnitelluissa ja olennaisissa asioissa, jottei asioita käsitellä aiheen vierestä. Kysymysten ja haastattelijan tulee olla täysin johdattelemattomia.

Luotettavuuteen liittyy myös vahvasti tekninen laatu ja analysointikeinot. Ennen haastattelujen toteutusta on varmistettava, että yhteys ja nauhoittaminen toimii. Haastattelujen purkamisessa jälkikäteen on noudatettava kaikkien nauhojen osalta samaa tapaa litteroida. Lisäksi kyselyn suhteen luotettavuus kasvaa sitä myöden mitä isompi osuus henkilöstöstä saadaan vastaamaan suhteessa koko henkilöstöön.

Liite 2. Haastattelurunko

Toimitusjohtajien puolistrukturoitu haastattelurunko.

Haastattelun avaaminen:

- Esittelyt, kuulumiset, haastattelun tarkoitus, huomio nauhoituksesta

Viestintä ja esimiestoiminta – henkilöstön pysyvyys:

- Mitä esimiesten rooliin ja työhön kuuluu?
- Mitkä näistä mielestäsi ovat esimiehen tärkeimmät tehtävät?
- Millaista tukea esimiehille tarjotaan, jos tarjotaan?
- Onko yrityksenne henkilöstöllä kirjalliset tehtäväkuvaukset? Jos on niin millaiset, jos ei niin miksei?
- Käydäänkö henkilöstön kanssa kehityskeskusteluja, kuinka usein?
- Mitä sisäisiä viestinnän kanavia teillä on käytössä? Miten ne mielestäsi toimivat?
- Pidätkö aktiivisesti palavereita alaisiesi kanssa? Kuinka aktiivisesti?
- Otetaanko henkilöstöä aktiivisesti mukaan yrityksen kehittämiseen?
- Miten pyrit/pyritte motivoimaan henkilöstöä?

Henkilöstöjohtamisen strategisuus:

- Millaisena koet henkilöstöjohtamisen tason tällä hetkellä yrityksessä? 1–10 ja selitys.
- Mikä henkilöstöasioiden hoidossa juuri tällä hetkellä eniten hiertää?
- Miten yrityksen määrittelemät arvot näkyvät ja miten toteutate niitä henkilöstöjohtamisessa?
- Minkälaista apua, tukea tai koulutusta toivoisit saavasi henkilöstötehtävien hoitamiseen?
- Minkälainen rooli ja vastuu HR-vastaavalla tulisi olla tulevaisuudessa?

Muutos ja yrityskulttuuri:

- Miten kuvailisit yrityksen yrityskulttuuria?
- Minkälaisin toimin olette pyrkineet kehittämään yrityskulttuuria?
- Miten yritysten välinen toiminta näkyy tällä hetkellä käytännössä?
- Minkälaisia suurempia muutoksia olette kokeneet yrityksessä ja miten niiden toteutus onnistui?
- Miten valmiutenne pysyä mukana maailman ja toimintaympäristön muutoksessa näkyy?
- Mitä etuja näet yritystenne yhdistymisestä?
- Mitä haasteita KP-ryhmän luomisesta voisi tulla nyt ja pidemmällä aikavälillä?

Lopuksi:

- Tuleeko sinulla mieleen jotain lisättävää käsiteltyihin aiheisiin, joita tässä ei olla vielä käsitelty?

Liite 3. Henkilöstökysely

Kysely henkilöstölle

Tämä kysely on tarkoitettu tämän kyselyn saaneille henkilöille. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrityksemme on mahdollista kehittää sisäisiä toimintamallejaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta niin, että yritykset voivat saada maksimaalisen edun itsestään ja toisistaan. Kysely on luottamuksellinen ja sen tuloksia käsitellään täysin anonyymisti.

1. Työnantajani on

Merkitse vain yksi soikio.

- Yritys A
 Yritys B
 Yritys C

2. Olen esimiesasemassa

Merkitse vain yksi soikio.

- Kyllä *Siirry kysymykseen 3*
 En *Siirry kysymykseen 22*

3. Tiedonkulku organisaatiossamme on riittävää.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

8. Tiedän kuinka alaisiani johdetaan.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

Tiedän mitä johto ja yritys odottaa minulta. ts. työnkuvani on minulle selkeä.

9. *Merkitse vain yksi soikio.*

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

Alaiseni pystyvät vaikuttamaan omaan työskentelyynsä. (työmäärä, -aika, toteutustapa jne.)

10. *Merkitse vain yksi soikio.*

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

Työpaikallani on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden.

11. *Merkitse vain yksi soikio.*

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

4. Saan tarpeeksi informaatiota yritykseen liittyvistä sisäisistä asioista.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

5. Pidän alaisilleni kehityskeskusteluja.

Merkitse vain yksi soikio.

- kyllä, kaikille
 kyllä, osalle
 en

6. Annan alaisilleni riittävästi rakentavaa ja kehittävää palautetta.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

7. Saan riittävästi palautetta alaisilta ja johdolta.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

12. Koen että mielipiteeni otetaan huomioon yrityksen kehittämisessä.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

13. Jos olet pois töistä, kuinka moni henkilö työpaikallasi pystyy tekemään tehtäväsi kohtuullisesti?

Merkitse vain yksi soikio.

- ei kukaan
 1-2 henkilöä
 enemmän kuin kaksi henkilöä

Olen tietoinen yrityksemme arvoista.

14. *Merkitse vain yksi soikio.*

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

Yrityksemme arvot näkyvät kaikessa toiminnassamme.

15. *Merkitse vain yksi soikio.*

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

16. Tiedän mikä yritykseni missio ja visio on.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

17. Olen tyytyväinen yritykseni sisäisiin toimintamalleihin.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

18. Olen sitoutunut yritykseen myös muutostilanteissa.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

19. En yleensä pidä työpaikallani tapahtuvista muutoksista.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

22. Tiedonkulku organisaatiossamme on riittävää.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

23. Saan tarpeeksi informaatiota yritykseen liittyvistä sisäisistä asioista.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

24. Esimieheni pitää minulle tai ryhmälleni kehityskeskusteluja.

Merkitse vain yksi soikio.

- kyllä
 ei
 en osaa sanoa

25. Saan riittävästi rakentavaa ja itseäni kehittävää palautetta esimieheltäni.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

20. Työssäni minua motivoi. (voit valita useampia)

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- palkka
 työn kiinnostavuus
 työn monipuolisuus
 työn joustavuus
 mahdollisuus toteuttaa itseäni
 työpaikan sijainti
 työn helppous
 mahdollisuus oppia ja kehittyä
 saamani arvostus työpaikalla
 työpaikan ilmapiiri
 ystävyyssuhteet työpaikalla
 alaisten johtaminen
 työsuhte-edut
 työni merkityksellisyys
 työstä saamani positiivinen palaute

Muu: _____

21. Henkilöstöetumme ovat riittäviä.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

Siirry kysymykseen 40

26. Annan usein palautetta esimiehelleni.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

27. Esimieheni edistää yksilöiden ja ryhmän kehittymistä.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

28. Tiedän mitä esimiehet ja yritys minulta odottaa. ts. työnkuvani on minulle selkeä.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

29. Pystyn vaikuttamaan omaan työskentelyyni. (työmäärä, -aika, toteutustapa jne.)

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

30. Työpaikallani on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

31. Jos olet pois töistä, kuinka moni henkilö työpaikallasi pystyy tekemään tehtäväsi kohtuullisesti?

Merkitse vain yksi soikio.

- ei kukaan
 1-2 henkilöä
 enemmän kuin kaksi henkilöä

32. Olen tietoinen yrityksemme arvoista.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

33. Yrityksemme arvot näkyvät kaikessa toiminnassamme.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

38. Työssäni minua motivoi. (voit valita useampia).

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- palkka
 työn kiinnostavuus
 työn monipuolisuus
 työn joustavuus
 mahdollisuus toteuttaa itseäni
 työpaikan sijainti
 työn helppous
 mahdollisuus oppia ja kehittyä
 saamani arvostus työpaikalla
 työpaikan ilmapiiri
 ystävyysuhteet työpaikalla
 hyvä esimies
 työsuhte-edut
 työni merkityksellisyys
 työstä saamani positiivinen palaute

Muut: _____

39. Henkilöstötämme ovat riittäviä.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

Siirry kysymykseen 40

Lopuksi

34. Tiedän mikä yritykseni missio ja visio on.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

35. Olen tyytyväinen yritykseni sisäisiin toimintamalleihin.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

36. Olen sitoutunut yritykseen myös muutostilanteissa.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

37. En yleensä pidä työpaikallani tapahtuvista muutoksista.

Merkitse vain yksi soikio.

- täysin eri mieltä
 osittain eri mieltä
 osittain samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

40. Miten kehittäisit yrityksen sisäistä toimintaa? Voit kertoa myös jotain muuta oleellista aiheeseen liittyvää. Sana on vapaa.

Siirry kysymykseen 41

50 € arvonta

Kaikkien sähköpostin jättäneiden kesken arvotaan 50 €. Arvonta tapahtuu 1.11.2021. Voittajan tilaan yhteydessä henkilökohtaisesti. Sähköpostia ei käytetä mitään muuhun tarkoitukseen kuin arvontan suorittamiseen ja voittajan tavoittamiseen.

41. Jätä sähköpostisi jos haluat osallistua arvontaan!

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

Liite 4. Saatekirje henkilöstökyselyyn

Vastaa lyhyeen henkilöstökyselyyn 29.10 mennessä ja voita 50 €

Hei kaikille!

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrityksiemme on mahdollista kehittää sisäisiä toimintamallejaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta niin, että yritykset voivat saada maksimaalisen edun itsestään ja toisistaan.

Pyydän kaikkia tämän viestin saaneita vastaamaan lyhyeen kyselyyn. Vastaaminen vie noin viisi minuuttia. Kysely on luottamuksellinen ja sen tuloksia käsitellään täysin anonyymisti. Tutkimus on osa allekirjoittaneen tradenomitutkinnon opinnäytetyötä.

Kaikkien sähköpostin jättäneiden kesken arvotaan 50 €. Arvonta tapahtuu 1.11.2021. Voittajaan yhteydessä henkilökohtaisesti. Sähköposteja ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin arvonnin suorittamiseen ja voittajan tavoittamiseen.

Linkki kyselyyn: <https://forms.gle/udxsdm99xqj5YMz7>

Kiitän osallistumisestasi, vastauksesi on tärkeä. 🙏

Ystävällisin terveisin

Joonas Vesaaja

Liite 5. Agenda toimitusjohtajien viikkotapaamisen HR-osioon

<p>Ajankohta: Joka viikon perjantai klo 11.00 Paikka: Teams Kesto: 30 min</p>	<p>Osallistujat: Yritysten toimitusjohtajat, HR-vastaava + tarvittaessa erikseen kutsuttavia henkilöitä</p>
<p>Tarkoitus:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Käsitellä henkilöstöön liittyviä aiheita ja päätöksen tekoa kuten rekrytointeja tai hankintoja. – Pysyä kartalla henkilöstön tilasta. (hyvinvointi, jaksaminen, kehittäminen) <p>Tavoite:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kehittää henkilöstöjohtamista ja -prosesseja yrityksien sisällä <p>Vaikutusvalta:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kokoukseen osallistujilla on valtaa tehdä henkilöstöön liittyviä päätöksiä ja linjauksia direktio-oikeutensa puitteissa. 	<p>Agenda:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asiat, jotka jäivät viimeviikolla kesken. 2. Jokaisen osallistujan viikon aikana yhteiseen Teams-kanavaan kirjatut aiheet, jotka vaativat käsittelyä 3. Rekrytointiin liittyvät asiat (tämänhetkiset haut, onko tarvetta uusille jne). 4. Havaintoja ja kuulumisia henkilöstön jaksamisesta ja voinnista. 5. Ensiviikon aiheet.
<p>Yhteisiä sääntöjä:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tule tapaamiseen valmistautuneena ja ajoissa. – Tarkkaile viikon aikana henkilöstön tilaa, kuuntele ja kommunikoi heidän kanssaan. – Raportoi yhteiseen Teams-kanavaan aiheita, joita tulee käsitellä viikkotapaamisessa. 	