LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden kartoitus, Shell Jämsä Helmisimpukka

Forsman, Ronja

2015 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden kartoitus: Shell Jämsä Helmisimpukka

Ronja Forsman
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Ronja Forsman

Henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden kartoitus: Shell Jämsä Helmisimpukka

Vuosi 2015 Sivumäärä 49

Opinnäytetyöni aiheena oli tutkia Shell Jämsä Helmisimpukka-aseman henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia. Shell Helmisimpukka kuuluu Restel-ketjuun joka tarjoaa ympäri Suomen hyvää ruokaa niin pieneen kuin isoonkin nälkään. Restel-ketjussa on 240 ravintolaa ja 47 hotellia. Tunnetuimpia Restel-ketjuun kuuluvia yrityksiä ovat Cumulus, Martina, Holiday Inn ja Hemingway`s. Tulosten pohjalta oli tarkoitus tuottaa kehitysehdotuksia henkilöstöjohtamiseen sekä pohtia erilaisia keinoja, joilla henkilöstön työhyvinvointia voitaisiin lisätä organisaatiossa.

Opinnäytetyössä päädyin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka koostui 19 kysymyksestä. Suurimmassa osassa kysymyksistä sovellettiin Likertin asteikkoa. Yhteen avoimeen kysymykseen vastaaja sai halutessaan esittää kehitysehdotuksia organisaatiolle. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin noin 93 %. Yhtenä syynä kyselyn korkeaan vastausprosenttiin oli oletettavasti nimettömänä vastaamisen mahdollisuus.

Tutkimuksen perusteella voidaan nostaa esille erilaisia organisaation kehittämisen tarpeita. Eniten kehittämistä vaativat selvästi työhyvinvointijohtaminen ja viestintä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö toivoisi esimiehen olevan enemmän mukana päivittäisessä suorittamisessa. Suurin osa henkilöstöstä oli myös sitä mieltä, että viestintää tulisi tehostaa.

Kehittämisehdotuksia saatiin jonkun verran, mutta erityisesti kehittämisehdotukset koskivat henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia. Kehittämisehdotuksilla pyritään panostamaan henkilöstöjohtamiseen ja sen toimivuuteen. Kehittämisehdotuksilla pyritään myös parantamaan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin se vaikuttaisi koko organisaation toimintaan ja tuloksiin.

Asiasanat: Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi, palkitseminen, viestintä

Laurea University of Applied Sciences
Hyvinkää
Degree Programme in Business Management

Abstract

Ronja Forsman

Staff management and work welfare charting: Shell Jämsä Helmisimpukka

Year 2015 Pages 49

The subject of my thesis was to study staff management and work welfare of Shell Jämsä Helmisimpukka-station. Shell Helmisimpukka belongs to the Restel chain which offers good food around Finland. In the Restel chain there are 240 restaurants and 47 hotels. The ones that are the most known companies which belong to the Restel chain are Cumulus Holiday Inn and Hemingway`s. On the basis of the results it was intended to produce development proposals for staff management and to think about the different methods which could be used to improve the work welfare of the staff within the organisation.

For the thesis I used a quantitative research method. The data collection methods were devised using a questionnaire consisting of 19 questions. In most of the issues the subjects were part of the Likert scale. One open question that the respondents received was connected to whether they wished to present suggestions for the organization. The survey response rate was about 93%. One reason for the high survey response rate was that anonymity was given to the respondents.

The results of the study highlight a variety of organizational development needs. Most in need of development were clearly work welfare management and communication. Based on the results it can be stated that the staff would like to see the manager to be more involved in the day to day to performance. Most of the staff was also of the opinion that the communication should be improved.

Development proposals were particularly related to human resources management and work welfare. Development proposals seek to invest in the spirit of human resource management and its operation. Development proposals also seek to improve in the staff a sense of belonging, so that it would affect the entire organization's activities and results.

Keywords: staff management, work welfare, rewarding, communication

Sisällys

1 Johdanto 6
2 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö 7
2.1 Henkilöstöjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet 9
2.2 Hyvä henkilöstöjohtaminen 11
3 Henkilöstön kehittäminen 13
3.1 Palkitseminen, palaute & motivaatio 14
3.2 Kehityskeskustelut 19
4 Esimiestyö ja sen kehittäminen 21
4.1 Viestinnän johtaminen 25
4.2 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen 26
5 Tutkimuksen toteuttaminen 27
5.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä 28
5.2 Tutkimusmenetelmä 28
5.3 Kohderyhmän esittely 29
5.4 Kyselylomakkeen rakenne 30
5.5 Tutkimuksen luotettavuus 30
5.6 Aineiston keruu ja analysointi 31
6 Tutkimuksen tulokset ja analysointi 31
6.1 Organisaatiokulttuuri 32
6.2 Esimiestyö 33
6.3 Viestintä 36
6.4 Palaute ja palkitseminen 37
6.5 Kehittäminen 38
6.6 Kehittämisideat ja toimenpiteet 39
7 Pohdinta 40
8 Yhteenveto 41
9 Lähteet 43
Kuviot 44
Liitteet 45

1 Johdanto

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Organisaation tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Pitkäjänteinen ja jatkuva henkilöstön kehittäminen varmistaa organisaatiolle pysyvän kilpailukyvyn saavuttamisen sekä organisaation sisäisen toimivuuden. Nämä asiat ovat myös välttämättömiä organisaation koko elinkaaren aikana. Henkilöstön kehittämisen tavoitteet ovat yhteydessä organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja arvoihin. Henkilöstön osaaminen, taidot, tiedot ja vuorovaikutus ratkaisevat sen, kuinka hyvin organisaatio pystyy onnistumaan tavoitteissaan. (Härkönen 2000, 7.)

Esimiestyön eli johtamisen päätavoitteena on lisätä ja vahvistaa organisaation suorituskykyä resursseja tuhlaamatta. Esimiehen tavoitteena on myös saada tuloksia aikaan johtamiensa ihmisten tuloksellisuuden avulla ja tukea heidän kehittymistään parhain mahdollisin tavoin heidän tuloksellisuutensa kautta. (Wiskari 2009, 83.)

Esimiestyötä eli johtamista on määritelty lukuisilla eri tavoilla. Yleensä johtaminen nähdään toimintona, jonka avulla ihmisiin pystytään vaikuttamaan. Samalla johtaminen nähdään kuitenkin tavoitteellisena toimintana, joka kohdistuu organisaatioon ja siinä työskenteleviin ihmisiin. Johtamisen avulla pyritään saamaan aikaan yhteisiä tuloksia, joilla on merkitystä organisaatiolle ja sen koko toiminnan perustalle. Esimiestyö vaatii myös jatkuvaa kehittämistä ja vuorovaikutusta organisaatiossa. (Autio, Juuti & Wink 2011, 11.)

Opinnäytetyön keskeisimpinä käsitteinä toimivat henkilöstöjohtaminen, esimiestyö ja viestintä. Opinnäytetyössä käsitellään henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä kokonaisuuksina joihin kuuluvat esimerkiksi johtamisen erilaiset kehittämisen keinot. Tärkeää opinnäytetyössä on myös työtyytyväisyys ja erilaiset palkitsemisen keinot henkilöstön motivoimisen apuväleinä.

Opinnäytetyöni aihe oli omasta työpaikastani, huoltoasema Shell Jämsä Helmisimpukasta. Olen työskennellyt kuusi vuotta kyseisessä organisaatiossa ja huomannut siellä jonkin verran puutteita henkilöstöjohtamisessa ja henkilöstön työtyytyväisyydessä Opinnäytetyöni aihe oli jo kauan selvillä. Opinnäytetyön aloittamisessa helpotti paljon se, että tiesin paljon ennalta organisaatiosta ja sen toiminnan laajuudesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kyselyllä henkilöstöjohtamisen toimivuutta ja henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tulosten pohjalta oli tarkoitus esittää kehitysehdotuksia organisaatiolle.

Shell Helmisimpukka kuuluu Restel-ketjuun. Shell Helmisimpukat tarjoavat ympäri Suomen hyvää ruokaa niin pieneen kuin isoonkin nälkään. Helmisimpukoiden kilpailuetu on niiden hyvä sijainti, viihtyvyys sekä reipas ja iloinen palvelu ja henkilökunta. Restel-ketjussa on 240 ravintolaa ja 47 hotellia. Tunnetuimpia Restel-ketjuun kuuluvia yrityksiä ovat Cumulus, Martina, Holiday Inn ja Hemingway`s.

Shell Jämsä Helmisimpukan työntekijät tekevät kolmivuorotyötä, joten johtaminen ja viestintä organisaatiossa on ajoittain haasteellista. On hyvä tarkistaa johtamisen ja viestinnän toimivuus säännöllisin väliajoin. Kyselyssä painotetaan eniten henkilöstöjohtamisen toimivuutta sekä yleistä työtyytyväisyyttä organisaatiossa. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joten sen hyvinvointia ja motivaatiota työhön tulisi tutkia väliajoin.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia ja kehittää Shell Jämsä Helmisimpukan henkilöstöjohtamista ja työtyytyväisyyttä. Opinnäytetyöni tavoitteena on myös esittää konkreettisia kehitysideoita kyselyn pohjalta ja mahdollisesti sitä kautta parantaa sisäistä tiedonkulkua organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole arvostella kenenkään johtamis- ja viestintätaitoja, vaan tutkia miten nämä asiat toteutuvat organisaatiossa ja miten mahdollisia ongelmakohtia voitaisiin kehittää. Opinnäytetyöni tavoitteena oli myös laatia mahdollisimman hyvä ja kattava kyselylomake, josta kävisi selvästi ilmi henkilöstön ajatukset ja kehittämisideat organisaatiolle. Tavoitteenani oli myös tutkia, miten nykyiset johtamismenetelmät ja viestintä vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon. Tutkimusaineistoa on tarkoitus hyödyntää organisaation kehittämisessä.

2 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

Henkilöstöjohtaminen on organisaation kaiken toiminnan ydin. Ilman henkilöstöä organisaation tavoitteellisen toiminnan tavoittelu olisi täysin mahdotonta. Henkilöstöjohtamisen pohtiminen ja kehittäminen on organisaatiossa välttämätöntä esimerkiksi henkilöstön jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Henkilöstön ja esimiestyön kehittäminen tuovat organisaatiolle myös lisäarvoa. Henkilöstöjohtaminen voidaan käsittää eräänlaiseksi johtamistyön ulottuvuudeksi, jonka tavoitteena on varmistaa henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa. (Peltonen 2008, 95.)

Johtajuus määritellään useimmiten toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa organisaation henkilöstön työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä sisältää erilaista suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Johtajuudessa on myös tärkeää hallita ja tietää taloudellista lainalaisuuksista ja erilaisten verkostojen oikeanlaisesta hyödyntämisestä. (Piili 2006, 13.)

Johtajuudesta eli leadershipistä on esitetty paljon erilaisia määritelmiä. Useimmissa määritelmissä toistuvat kuitenkin samat elementit. Nämä elementit ovat tavoitteet, ryhmä, vuorovaikutus ja vaikuttaminen. Johtajuus nähdään prosessina, jossa yksilö pystyy vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin niin, että tavoitteet olisivat saavutettavissa. (Viitala 2005, 8.)

Organisaation johtaminen edellyttää esimieheltäni monipuolista osaamista, tietoja ja taitoja. Johtaminen edellyttää myös vuorovaikutusta oman organisaation jäsenten kanssa, asettaa erilaisia tavoitteita, kannustaa, kiittää, korjata virheitä ja ottaa vastaan erilaisia tunnereak-

tioita organisaatiossa. Johtajuuteen kuuluu myös huolehtia henkilöstön jaksamisesta, varmistaa toimiva tiedonkulku sekä varmistaa henkilöstön sitoutuminen työhönsä. Nämä kaikki edesauttavat sitä, että organisaation tavoitteet toteutuvat ja tuloksia pystytään seuraamaan. Henkilöstötyön merkitys ja henkilöstöjohtamisen strateginen rooli johdon kumppanina tulevat korostumaan tulevaisuudessa entisestään. (Viitala 2005, 7.)

Johtajuus ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen keskeisintä aluetta. Johtajat ja esimiehet joutuvat tekemään paljon monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. Esimiehet esimerkiksi valitsevat, palkitsevat, auttavat ja motivoivat henkilöstöä kehittymään. Esimiehet myös ohjaavat, irtisanovat, innostavat, arvioivat ja kannustavat henkilöstöä työntekoon. Kaikki näistä eivät ole mieluisia tehtäviä, mutta ne kuuluvat esimiehelle ja ovat pohjana ja tavoitteena koko organisaation toiminnalle. Esimies pystyy paljon vaikuttamaan organisaation toimintaan ja sen henkilöstöön. Esimies joutuu tekemään paljon organisaatiossa erilaisia päätöksiä. Esimiehistä on usein kiinni, toteutuvatko henkilöstöjohtamisen pyrkimykset vai ei. Nämä asiat taas heijastuvat koko organisaation toimintaan ja sen tavoitteellisen toiminnan toteutumiseen. (Viitala 2013, 21–23.)

Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöjohtamista ja sen eri osa-alueita. Teoriaosuudessa käydään läpi sitä, mitä henkilöstöjohtaminen pitää sisällään ja miten se palvelee henkilöstöjohtamisen perimmäistä tarkoitusta. Teoriaosuudessa käsitellään nykypäivän henkilöstöjohtamista, sen haasteita ja mahdollisuuksia. Teoriaosuudessa keskeistä ovat myös erilaiset keinot henkilöstön ja esimiestyön kehittämiseen. Teoriaosuudessa käydään läpi myös johtajuutta sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyttä organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen haasteellisuus ja kansainvälisyys organisaatioissa tullaan myös käsittelemään. Nykypäivän organisaatioissa keskustellaan paljon myös palautteesta, palkitsemisesta sekä työhyvinvoinnista, jotka ovat myös tärkeää teoriaa.

Henkilöstöjohtaminen on siitä mielenkiintoinen alue, ettei sille ole yhtenäistä teoriaa eikä yhtä sitä selittävää tieteenalaa ole olemassa. Johtamista ja henkilöstöä käsittelevä kirjallisuus tarjoaa lähinnä vain malleja, joiden avulla henkilöstöjohtamista voidaan selittää. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan organisaation edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laaja, mutta se voidaan jakaa kolmeen eri pääalueeseen: Henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial relations, IR) ja johtajuus ja esimiestyö (Leadership.) (Viitala 2004, 14.)

Henkilöstöresurssien johtaminen on tullut suomalaiseen johtamissanastoon suorana käännöksenä ilmaisusta human resource management. Onnistuneempi käännös on kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtaminen, sillä organisaatiossa ihmiset ovat ennen kaikkea voimavara, joka kykenee ottamaan kaiken hyödyn irti erilaisista resursseista. Näillä molemmilla käsitteillä tarkoitetaan kuitenkin kaikkia niitä organisaation toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimava-

rojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon organisaatiossa. (Viitala 2004, 14.)

Työelämäsuhteiden hoitaminen käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisen suhteiden hoidon. Sen tärkeitä alueita yrityksissä ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja joissakin tapauksissa paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstöjohtamisen rooli onkin nähty paitsi toiminnan edellyttämien inhimillisten voimavarojen turvaajana, myös ristiriitojen ratkaisijana. Henkilöstöjohtamisen keinoin on perinteisesti pyritty varmistumaan myös siitä, etteivät työnantaja ja työntekijät joudu toistensa kanssa konfliktiin, josta seurauksena olisi esimerkiksi lakkoja. (Viitala 2004, 14.)

Johtajuus eli leadership tarkoittaa ihmisten johtamista. Tämän käsitteen vastaparina nähdään useimmiten asioiden johtaminen eli human resource management. Näitä käsitteitä vertaillaan paljon toisiinsa. Leadership-johtajuus tarkoittaa kykyä vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät saavuttamaan organisaation tavoitteet. Leadership- tyyppiset johtajat ovat läheisesti tekemisissä henkilöstön kanssa ja heidän on sanottu johtavan ihmisiä asioiden sijaan. Leadership-johtajuuden omaava johtaja pyrkii olemaan lähellä työntekijöitään ja ottaa osaa heidän toimintaansa organisaatiossa. Leadership-johtajuuden on sanottu vievän organisaatiota eteenpäin sekä viemään vanhoista käytännöistä uudempiin ja modernimpiin ratkaisuihin. (Daft 2011, 590-598.)

Management eli human resource tarkoittaa asioiden johtamista. Management keskittyy organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti. Tavoitteet saavutetaan kiinnittämällä huomiota organisaation resursseihin, suunnitelmiin, organisointiin sekä tehokkaaseen johtamiseen. Management-johtaminen korostaa myös ongelmien ratkomista, pysyvyyttä ja järjestystä organisaatiossa. Management-tyylin johtamista voidaan pitää kylmänä ja laskelmoivana verrattuna leadership-johtajuuteen, koska se pitää organisaation henkilöstöä vain yhtenä käytössä olevista resursseista. (Daft 2011, 589-594.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Tässä osuudessa käsitellään henkilöstöjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia esimiehen ja henkilöstön näkökulmasta. Esimies saa ylemmältä taholta erilaisia ohjeistuksia ja tavoitteita, joita organisaation tulisi saavuttaa. Tämä vaatii onnistuakseen esimiehen ja henkilöstön täyttä sitoutumista työhönsä. Organisaation täytyisi oppia myös tunnistamaan erilaiset mahdollisuudet haasteissa, jotta se pystyisi kääntämään ne edukseen.

Nykypäivän työelämän ja talouden muutokset ovat vaikuttaneet monin eri tavoin henkilöstöjohtamisen lähtökohtiin. Henkilöstöjohtaminen on yleensä perustanut olettamukselle, jonka mukaan suurin osa organisaation henkilöstöstä on vakituisessa työsuhteessa organisaatiossa.

Nykypäivänä kuitenkin yhä useampi organisaatio on joutunut ulkoistamaan toimintojaan, minkä vuoksi yhä useammasta työsuhteesta on tullut entistä lyhytkestoisimpia. Tämän vuoksi myös organisaation sisäisten ja ulkoisten työmarkkinoiden väli on hämärtynyt. Tämä lisää haasteita henkilöstöjohtamiselle, mutta tuo myös mukanaan mahdollisuuksia, jos haasteet saadaan käännettyä eduiksi. Nykypäivän talouselämän globalisoitumisen ja yhteiskunnallisten muutosten myötä myös organisaation henkilöstö on tullut aiempaa monimuotoisemmaksi. Ennen perusolettamuksena oli, että organisaation keskeiset avainhenkilöt ovat identiteetiltään samankaltaisia. Viime vuosina henkilöstöjohtamiseen on vaikuttanut myös sen kansainvälisyys. Organisaatioiden globalisoitumisen myötä on jouduttu kiinnittämään erityistä huomiota uuteen, kansainvälisesti liikkuvaiseen työntekijäryhmään ja sen kohtaamiin erityisongelmiin. (Peltonen 2008, 108.)

Nykypäivän henkilöstöjohtamisessa on lukuisia haasteita. Näiden haasteiden voittamiseen vaikuttaa esimiehen lisäksi myös koko organisaation henkilöstö. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta katsottuna koko työuran käsite on kokenut merkittävän muutoksen. Uran luomisesta on tullut kunkin työntekijän itsensä vastuulla oleva projekti, jota voidaan toteuttaa useissa erilaisissa organisaatioissa ja työsuhteissa. Tämä vaatii sen, että työntekijän tulisi jatkuvasti pyrkiä kehittämään itseään. Tätä tavoitellessaan työntekijän tulisi kouluttaa itsensä tarpeeksi pitkälle, hankkia uralle vaadittavaa työkokemusta sekä kehittää omia sosiaalisia vuorovaikutustaitojaan työyhteisössä. Henkilöstö saattaa kokea haasteeksi myös löytää keinot jatkuvaan kehittymiseen ja mahdollisimman tehokkaaseen yhteistyöhön organisaation sisällä olevien ja ulkopuolelta löytyvien osaajien kanssa. Tämä asettaa henkilöstölle paineita sekä myös esimiehelle, jonka tulisi jatkuvasti olla mukana näissä vaiheissa. (Viitala 2013, 13-14.)

Keskeisenä käsitteenä on myös työhyvinvointi. Työhyvinvointi on vahvasti esillä, kun organisaation vaatimukset kasvavat. Esimiehen rooli on tässä tärkeä, kun puhutaan henkilöstön kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. Esimies on vastuussa organisaation henkilöstöstä ja hänen tulee huolehtia heidän jaksavuudestaan sekä jatkuvasta kehittämisestään. (Viitala 2013, 14–15.)

Henkilöstöjohtamisen yhtenä haasteena voidaan pitää myös nykypäivän liiketoiminnan nopeasyklisyyttä. Aikajänne on useasti hyvin lyhyt, joka johtaa monesti henkilöstöä koskevien toimenpiteiden suunnitteluun vasta silloin, kun tilanne on jo kiireellinen. Ongelmiksi nousevat tässä tapauksessa kiireen tuomat epäonnistumisen riskit sekä korkeat kustannukset. Nämä asiat voidaan välttää, jos tilanteita ja mahdollisia työelämän muutoksia osataan tarpeeksi ajoissa ennakoida. Ennakointi ja joustavuus organisaatiossa ovat välttämättömiä asioita, jos halutaan organisaation pystyvän jatkamaan toimintaansa ilman ylimääräisiä kustannuksia. (Viitala 2013, 74–75.)

Nykypäivän henkilöstöjohtamisen haasteena pidetään organisaation monimuotoisuutta, mutta sitä voidaan pitää myös mahdollisuutena. Organisaatioiden henkilöstön moninaisuus on viime-

vuosikymmeninä yleismaailmallisten suuntausten seurauksena lisääntynyt voimakkaasti. Erityisesti naisten ja rodullisten vähemmistöjen lisääntyminen työyhteisössä ovat lisänneet organisaatioiden monimuotoisuutta. Viime vuosina myös työvoiman vanheneminen ja siihen liittyvä työvoiman määrän hidastunut kasvu sekä räjähdysmäisesti lisääntynyt maahanmuutto ovat vaikuttaneet organisaatioiden moninaisuuteen. Monimuotoisuutta arvostavat organisaatiot hyväksyvät henkilöstön monimuotoisuuden ja tavoitteena on pyrkiä lisäämään sitä aktiivisesti. Tämänkaltaiset organisaatiot ovat täysin sitoutuneet monimuotoisuuden toteuttamiseen ja arvostavat ihmisten erilaisuutta. Tämänkaltaiset yritykset kääntävät myös monimuotoisuuden voitokseen ja pitävät sitä kilpailuetunaan. (Kotter 2008, 111-112.)

Monimuotoiset yritykset pitävät erilaisuutta mahdollisuutena erottua edukseen ja hyödyntää sitä liiketoiminnassaan. On myös organisaatioita, jotka pitävät monimuotoisuutta haasteena. Organisaatiossa saattaa vallita suvaitsemattomuus tai ei nähdä kuinka monimuotoisuutta voitaisiin hyödyntää organisaatiossa. Esimies on tässä avainasemassa, sillä hän pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan henkilöstön mielipiteisiin ja asenteisiin moninaistumisesta. Esimiehen tulisi osoittaa erilaisuuden rikkaus ja se, kuinka se voitaisiin kääntää organisaation kilpailueduksi. (Kotter 2008, 112-114.)

Yhtenä isona haasteena pidetään myös naisjohtajuutta. Nykypäivän tasa-arvo kehityksestä huolimatta, naisten vaikutusvalta ja heidän asema organisaatiossa eivät ole samalla tasolla kuin mies-johtajien. Naisten heikkoa asemaa on pyritty selittämään monin eri tavoin, esimerkiksi lasikatto-ilmiön avulla. Lasikatto-käsitteen avulla pyritään kuvaamaan sitä, miksi naisten urakehitys pysähtyy juuri ylimmän johdon alapuolelle. Lasikatto-käsite on niin kutsuttu näkymätön este. (Lipponen 2006, 15.)

2.2 Hyvä henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella eräänlaisena arvoketjuna. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat samoja kuin organisaatiolla yleensä. Toiminnan tulee olla kannattavaa ja organisaation tulisi tavoitella kasvua. Myös tehokas innovaatiotoiminta tulisi ottaa mukaan organisaation toimintaan. Henkilöstöjohtamisen kannalta tulisi pohtia, millaiset henkilöstövoimavarat mahdollistavat edellä kerrottujen asioiden saavuttamisen organisaatiossa. Tähän tavoitteeseen päästään organisaation riittävällä, osaavalla, hyvinvoivalla ja motivoituneella henkilöstöllä. Hyvä henkilöstöjohtaminen lähtee näiden asioiden pohdinnasta ja kehittämisestä. Näiden asioiden aktiivinen johtaminen ja innovatiivinen kehittäminen kertovat hyvästä henkilöstöjohtamisesta.

Henkilöstön johtaminen luo edellytykset organisaation toimivuudelle, kehittymiselle ja hyvinvoinnille. Käytännön johtamisella on ratkaiseva merkitys yhteisessä onnistumisessa. Henkilöstöjohtaminen on onnistunutta, jos organisaation toiminta täyttää ja ylittää tarvittavat vaatimukset. Henkilöstön tulisi olla myös motivoitunutta ja tyytyväisiä työyhteisöönsä. Menestynyt

ja tuottelias organisaatio ei kuitenkaan kerro vielä hyvästä henkilöstöjohtamisesta tai henkilöstön hyvinvoinnista ja motivoituneisuudesta. (Viitala 2013, 325–326.)

Hyvä henkilöstöjohtaminen on ihmisten ja asioiden johtamista. Näitä molempia tarvitaan, jos halutaan onnistua hyvin johtamisessa. Voidaan puhua myös kestävästä johtajuudesta, joka on ihmisten ja asiakokonaisuuksien hallintaa, jossa organisaatiota johdetaan määrätietoisesti ja tavoitteellisesti. Kestävässä johtajuudessa johtaminen on johdonmukaista ja vastuullista henkilöstön ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin, sitoutumisen ja suorituskyvyn turvaamista. Johtaminen koetaan kestäväksi, kun se ottaa huomioon kaikki organisaation vaikutukset yhteiskuntaan ja kun henkilöstöä ja organisaatiota johdetaan siten, että toiminnan mahdollisia haittavaikutuksia minimoidaan tai ne poistetaan kokonaan. (Bärlund & Perko 2013, 103–105.)

Yksilöiden hyvinvointi organisaatiossa on myös yksi hyvän johtajuuden pääperiaatteista. Yritystasolla sitä toteutetaan korostamalla henkilöstön työhyvinvointia esimerkiksi toimivalla työterveyshoidolla. Yhteisötasolla taas korostus näkyy kulttuurien, sukupuolten ja sukupolvien välisen tasa-arvoisuuden ja hienotunteisuuden ylläpitämisessä. Käskyttävä ja kontrolloiva johtaminen laskee työntekijöiden motivaatiota ja näin vaikeutuu organisaation tavoitteiden toteutuminen. Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö ovat sitoutuneempia tekemään työtään. Tämän vuoksi hyvässä henkilöstöjohtamisessa tulisi korostaa luottamusta ja avoimuutta. Näiden elementtien toteutuessa henkilöstö motivoituu organisaation tavoitteisiin, jolloin myös organisaation tuottavuus lisääntyy. (Bärlund & Perko 2013, 115–116.)

Työ on erittäin tärkeä osa jokaisen ihmisen elämää. Jokainen työntekijä haluaisi viihtyä työssään ja nähdä työn myös apuna oman itsensä kehittämiseen. Esimiehellä on erittäin suuri osuus tässä, koska esimiehen kuuluu varmistaa että henkilöstö tekee strategian mukaisia asioita ja varmistaa että yksilön on mahdollisuus menestyä työssään. (Ponteva 2010, 25-26.)

Jokainen yksilö voi haluta eri asioita esimieheltä työyhteisössä. Yleensä henkilöstö haluaa kuitenkin hyvät sosiaaliset suhteet omaavan esimiehen jonka puoleen voi kääntyä minkä tahansa ongelmatilanteen sattuessa eteen. Monet kaipaavat myös avointa ja rehellistä esimiestä, jos organisaatiossa tai sen rakenteissa tulee tapahtumaan muutoksia. Henkilöstö kaipaa myös jämäkkää otetta, mutta ei liian kontrolloivaa. Esimiehen jämäkkä ote kertoo hänen halustaan saada organisaatiosta ja sen henkilöstöstä toimivan. (Ponteva 2010, 25-26.)

Henkilöstö kaipaa yleensä myös mukana olevaa esimiestä, joka ei ainoastaan käskytä tietämättä yhtään mitään itse toiminnasta. Esimies halutaan siis mukaan myös itse työntekoon. Henkilöstö arvostaa esimieheltä myös oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta henkilöstöä kohtaan. Hyvä johtaja ottaa kaikki työntekijät mukaan eikä arvostele ketään esimerkiksi iän tai sukupuolen perusteella. Henkilöstö haluaisi myös esimiehen motivoivan sekä antavan enemmän palautetta. Esimiehen toimiessa epäoikeudenmukaisesti tai työntekijän kokiessa riittämätöntä palautteen saantia tulisi jokaisen työntekijän uskaltaa tehdä asialle jotain. Jo-

kainen pystyy myös halutessaan tiedostamaan erilaisia asioita, asenteita ja tunteita itsessään ja tällä tavalla kehittämään omia alaistaitojaan. (Ponteva 2010, 27.)

3 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa henkilöstön osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Henkilöstön kehittäminen on yleensä ollut henkilöstötoimintojen vastuualuetta, ja suurimmissa organisaatioissa henkilöstön kehittämisen koordinointi- ja organisointivastuu on ollut erityisesti henkilöstön kehittämisyksiköllä. Motivaatiolla on havaittu myös olevan keskeinen vaikutus siihen, miten henkilö työskentelee ja suoriutuu työssään. Motivaatio on ihmisen sisäinen voima, joka suuntaa, virittää ja ylläpitää hänen käyttäytymistään. (Viitala 2013, 188.)

Henkilöstön kehittäminen kuuluu organisaation perustoimintoihin, ja sillä on paljon erilaisia tarkoitusperiä. Päämäärinä henkilöstön kehittämiselle ovat esimerkiksi organisaation kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, työtehtävien suorittamisen parantuminen, muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen, innovatiivisuuden ilmapiirin luominen ja henkilöstön suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden parantaminen. (Viitala 2013, 189.)

Terveellinen turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Fyysisesti terveellinen ja turvallinen työympäristö ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön tulisi olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Näitä asioita myös korostavat viime aikoina uusittu alan lainsäädäntö. Nykypäivänä puhutaan entistä enemmän työhyvinvoinnista, joka on erittäin laaja aihealue, mutta erittäin tärkeä elementti kun puhutaan hyvästä työpaikasta joissa työntekijöiden on hyvä olla. (Kauhanen 2012,196.)

Monessa organisaatiossa henkilöstön keski-ikä on 45–50 vuotta. Yhteiskunnalle ja organisaatioille tämänkaltainen tilanne ei ole hyvä. Tehtyjen selvitysten mukaan melkein 60 % 55–64-vuotiaista on siirtynyt tavalla tai toisella eläkkeelle, ja Suomessa eläkkeelle jäädään keskimäärin 60-vuotiaana. Suomalaisten keskimääräinen eläkkeellejäämisikä on yksi Euroopan alhaisimmista.

Parhaimmassa tapauksessa työhyvinvoinnin kehittäminen on organisaatiolle prosessi, joka on tärkeä osa organisaation normaalia tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistoimintaa. Tällöin organisaatiossa puhutaan jo työelämän laadusta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin liittyvät muun muassa seuraavat asiat:

1. hyvä johtaminen
2. palkitseminen
3. osaamisen kehittäminen
4. vastuullinen liiketoiminta

5. työn ja muun elämän yhteensovittaminen
6. työajat
7. tasa-arvo
8. työkyky ja työterveys
9. työturvallisuus. (Hyppänen 2007, 154.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sen kaltaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Näitä kaikkia edellä mainittuja osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. Työhyvinvointiin kuuluvat vapaa-ajan toiminta, harrastukset ja erilainen kerhotoiminta. Monet organisaatiot tukevat henkilöstön harrastustoimintaa, kuten esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriharrastuksia. Monet organisaatiot tarjoavat henkilöstölleen esimerkiksi liikuntaseteleitä, joita voi halutessaan käyttää erilaiseen virkistystoimintaan. Hyvin johdetussa ja toimivassa työyhteisössä jokainen organisaatiossa on vastuussa työhyvinvoinnista. Organisaation johto vastaa työterveyshuollon organisoimisesta ja työhyvinvointipolitiikan laatimisesta. Esimies on taas vastuussa työyhteisönsä turvallisuudesta, työaikojen seuraamisesta, taukojen ja vapaiden pitämisestä, vuosilomista ja työsuojavelvoitteiden noudattamisesta. (Hyppänen 2007, 154-156.)

Työhyvinvointiin liittyy myös haasteita. Nämä suurimmat haasteet liittyvät yleensä työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja henkilöstön toimintamotiiveihin. Turvallisen ja terveellisen työyhteisön eteen täytyy tehdä töitä. Työhyvinvointia mietittäessä tulisi myös henkilöstön muistaa, että hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan sekä henkiselle että fyysiselle hyvinvoinnille. Valitettavasti organisaation ylin johto luottaa työhyvinvointi asioissa vain numeroihin, joten työhyvinvointiin panostettaessa sitä pidetään useammin investointina eikä kuluna. Organisaatioiden täytyisi kuitenkin muistaa, että työhyvinvointiin panostettaessa voidaan vähentää työtapaturmia, sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä. Työhyvinvointiin panostaminen parantaa myös työyhteisön ilmapiiriä ja työn tehokkuutta. Työhyvinvointi tarvitsee panostusta myös työterveyshuoltoon, työolosuhteisiin, työvälineiden suojaukseen sekä mahdolliseen vapaa-aikaan, jota järjestetään organisaation puolesta. (Kauhanen 2012, 199-200.)

Nykyaikainen työsuojelu on työyhteisössä keskeinen ja samalla mielenkiintoinen yhteistoiminnan kohde. Mikään organisaation yksikkö ei kuitenkaan pysty riittävästi huolehtimaan kaikista asioista, joten se tarvitsee tiivistä yhteistyötä muun muassa työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa. Vaatimuksena on myös, että ylin johto sitoutuisi täysin työhyvinvoinnin keskeisiin kohtiin ja kehittämiseen. (Kauhanen 2012, 198–201.)

3.1 Palkitseminen, palaute & motivaatio

Tulospalkkausjärjestelmää pidetään yleisesti ottaen toimivana keinona saada organisaation tavoitteita toteutumaan. Henkilöstön suorituskyvyn mittaaminen ja hyvän suorituksen palki-

seminen ovat erittäin tärkeä osa kestävän johtajuuden filosofiaa. Organisaation päästessä tavoitteisiinsa, on vastuullista palkita henkilöstö hyvästä suorituksesta. Vastaavasti palkitseminen on vastuutonta, jos sitä ei ansaita. Monien organisaatioiden kohdalla perusteettomaksi koettu palkitseminen on aiheuttanut organisaatiolle huonon maineen. (Bärlund & Perko 2013, 220–221.)

Organisaatiolla on velvollisuus maksaa kohtuullinen korvaus siitä työstä, jonka siellä työskentelevät henkilöt organisaatiolle antavat. Palkka on korvaus tehdystä työstä. Palkka on näin ollen henkilöstön tekemän työn hinta eikä ole varsinaisesti palkitsemista. Palkka voi koostua paitsi suoritukseen ja tulokseen, myös erilaisista aikaan perustuvista lisistä ja eristä. Palkitseminen käsitteenä on vakiintunut niin, että se käsittää sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijälle suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. (Viitala 2013, 140–141.)

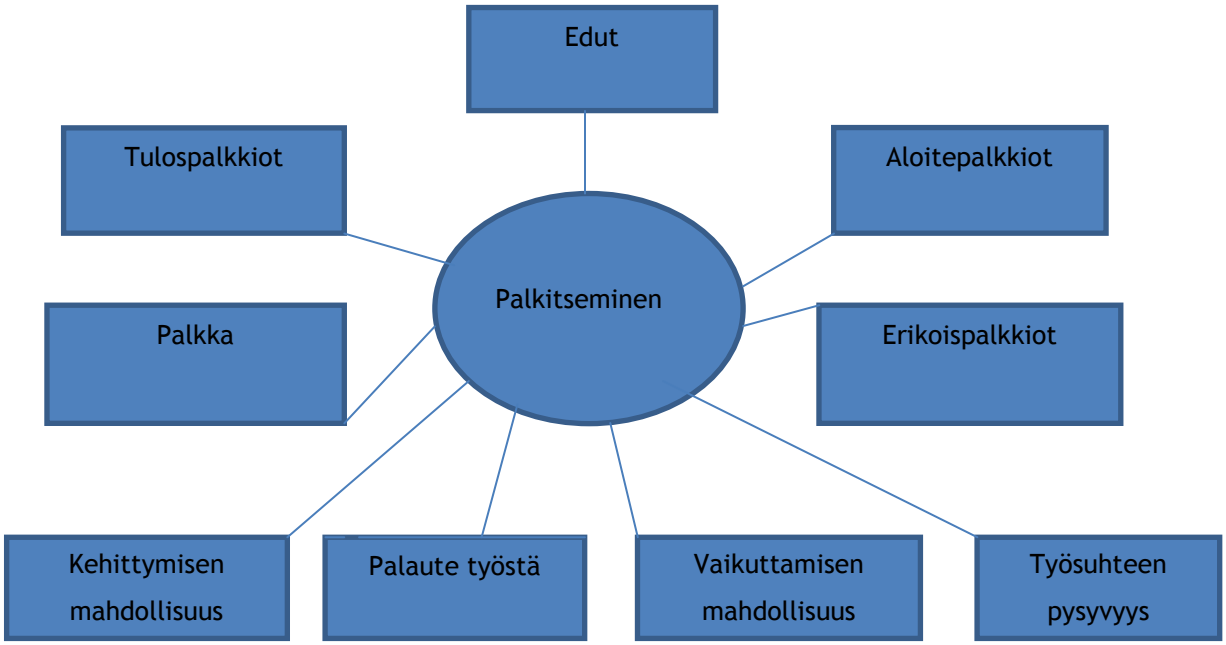
Palkitseminen on yksi tärkeimmistä esimiestaidoista, koska palkitseminen luokitellaan yhdeksi johtamisen apuvälineeksi. Palkitsemisessa on mukana sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Aineellisiksi palkitsemistavoiksi luokitellaan esimerkiksi raha tai tavara. Aineettomia palkitsemistapoja ovat taas esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa johonkin tiettyyn asiaan. Peruspalkan lisäksi organisaatio voi halutessaan jakaa henkilöstölleen esimerkiksi tulos- tai aloitepalkkioita. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat myös erilaiset edut, jotka voivat liittyä terveyteen ja hyvinvointiin, tai ne voivat olla myös palkallisia vapaita. Palkitsemiseksi luokitellaan myös työntekijän mahdollisuus kehittyä. Myös työn sisältö, arvostus, palautteen anto ja työajan järjestelyt lasketaan palkitsemiseksi. (Ponteva 2010, 74–75.)

Organisaatiossa voidaan puhua myös sosiaalisesta palkitsemisesta. Sosiaaliset palkkiot voidaan myös luokitella eräänlaisiksi palkitsemiskeinoiksi, joita ei voida mitata rahassa. Sosiaaliset palkkiot voivat olla erilaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat organisaatiossa työskentelevälle henkilölle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmassa tapauksessa työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi organisaatiossa. (Viitala 2013,162.)

Organisaatiot ovat useimmiten välinpitämättömiä palkitsemisen toimivuuden ja vaikutusten selvittämisessä. Kaikki organisaatiot eivät ole edes tietoisia siitä, mitä palkitsemistapoja heillä itsellään on organisaatiossa käytössä. Organisaation tulisi panostaa palkitsemiseen ja sen toimivuuteen, sillä palkitsemisella saadaan parhaimmillaan paljon aikaan hyviä vaikutuksia organisaatiossa. Toimivalla palkitsemisella muun muassa henkilöstön hyvinvointi paranee, esimiestyö helpottuu, yrityksen houkuttelevaisuus parantuu sekä tuloksellisuus ja tehokkuus lisääntyvät organisaatiossa. Palkitseminen välittää viestin siitä, minkälaiseen toimintaan organisaatiossa pyritään ja toivotaan. Palkitseminen käsitteenä herättää henkilöstön mielenkiinnon organisaatio kohtaan aivan eri tavalla kuin esimerkiksi käsitteet strategia tai tavoitteet. (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 31–33.)

Usein organisaatiossa esimiesten rooli palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä ja ideoinnissa ei ole kovin suuri. Monesti nämä asiat ovat niiden henkilöstöihmisten vastuulla, jotka ovat saaneet johdolta tehtäväkseen palkitsemisasioiden käytännön toteuttamisen ja ideoimisen. Erityisen olennaista palkitsemisessa on oikeudenmukaisuus. Organisaation palkitsemistapojen täytyy olla tasapainossa sen toiminnan ja ajatusten kanssa. Organisaation pohtiessa erilaisia palkitsemistapoja tulisi sen pohtia arvojaan sekä henkilöstön hyvinvointia. (Ponteva 2010, 75-76.)

Palkitsemisen yleisen ja pitkän aikavälin periaatteet organisaatiossa muodostavat palkitsemisstrategian. Palkitsemisstrategiassa otetaan yleisesti ottaen kantaa siihen, miten organisaatio asemoituu palkitsemisen näkökulmasta työnantajakentässä, erityisesti suhteessa muihin saman alan kilpailijoihin. Strateginen linjaus voi olla periaatepäätös siitä, että organisaatio aikoo pysytellä alan keskipalkkojen yläpuolella ja näin saa houkuteltua kokenutta väkeä töihin. Palkitsemisstrategiassa otetaan kantaa myös palkitsemista koskeviin päätöksiin, kuten esimerkiksi siihen, mistä halutaan palkita ja mitä palkitsemiskeinoja organisaatiossa käytetään. Organisaation tulee myös pohtia, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan ja miten palkkiot tulisi jakaa. (Viitala 2013, 140-141.)



Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen 1997.)

Palautteesta puhutaan nykyään paljon osana organisaatioiden strategiaa. Palautteen antamista tulisi kuitenkin lisätä ja erilaisia palautejärjestelmiä kehittää. Jos esimies ei osaa antaa palautetta työntekijöilleen, koko organisaation toiminta saattaa kärsiä siitä. Työntekijät saattavat turhautua, työmotivaatio hiipuu ja pahimmillaan koko organisaation toiminta on tehotonta. Palautteen antaminen vaatii myös esimieheltä paljon. Palautteen anto vaatii esimie-

heltä rehellisyyttä, kestävyyttä ja kykyä rakentaa luottamusta. Nämä asiat toteutuvat helpommin, jos esimies on ansainnut luottamuksen alaistensa silmissä. (Viitala 2005, 58-60.)

Hyvään esimiehen ja alaisensa väliseen vuorovaikutussuhteeseen kuuluu se, että palautetta pystytään myös antamaan ja vastaanottamaan puolin ja toisin. Palaute kuuluu yhtenä osana henkilöstön kehittämiseen ja se kuuluu myös yhtenä osana kehityskeskusteluun. Organisaatiossa työskentelevät henkilöt eivät ole välttämättä tietoisia omasta kehittymisestään ilman palautetta. Organisaation tavoitteilla ei myöskään ole merkitystä, jollei tavoitteiden saavuttamista seurata eikä henkilöstö saa palautetta toiminnastaan. Esimies, joka ei anna riittävästi palautetta alaisilleen, laiminlyö omaa vastuualuettaan sekä estää samalla alaistensa kehittymisen. (Aarnikoivu 2013, 126-127.)

Ratkaisukeskeinen esimies antaa alaisilleen sekä positiivista että negatiivista palautetta. Ratkaisukeskeisen esimiehen on asennoiduttava palautteeseen siten, ettei mikään palaute, jonka tarkoituksena on tukea työntekijän kehittymistä ole sanan varsinaisessa merkityksessä negatiivista. Kriittistä on taas palautteen antamistapa, jota valittaessa tulee ottaa huomioon henkilön yksilöllisyys. Palautteen annon perussääntönä pidetään sitä, että alaisen tulisi saada enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Alaisen saadessa enemmän palautetta epäonnistumisistaan kuin onnistumisistaan alainen saattaa kohdistaa palautteen itseensä henkilönä eli personoi palautteen. Tämän tapahtuessa palautetta ei pystytä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2013, 128–129.)

Palaute on osa organisaation vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä. Esimiehen on ymmärrettävä henkilöstön toiminnan lainalaisuuksia ja käytettävä tätä tietoa hyväkseen henkilöstönsä kehittämisessä. Onnistunut ja myönteinen palautekulttuuri voi vaikuttaa organisaation henkilöstöön monin eri tavoin. Henkilöstön myönteinen asenne työhön parantuu, suoritukset parantuvat sekä keskinäinen kunnioitus ja yhteistyön tunne lisääntyy. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16-18.)

Palaute ei tarvitse aina toista osapuolta. Sisäinen keskustelu tai esimerkiksi itsereflektio on myös palautetta itselle. Itsereflektio tarkoittaa oman toiminnan, vaikuttimien ja arvojensa tarkastelua. Hyvän esimiehen palaute on harkittua, perusteltua ja sen hetkistä tietoa työntekijän työssä menestymisestä. Hyvään esimiespalautteeseen kuuluu avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä. Avoin vuorovaikutus takaa mahdollisuuden käsitellä palautetta ja siihen liittyviä tulkintoja yhdessä. Onnistunut palaute ohjaa, motivoi, kehittää ja kannustaa työntekijää. (Kupias ym. 2011, 21-24.)

Esimiehille on olemassa myös erilaisia malleja, joiden avulla palautteen anto sujuisi siten, että vastaanottaja pyrkii aidosti kehittämään itseään sekä toimintaansa palautteen perusteella. Tätä mallia kutsutaan korjaavaksi palautteeksi. Esimies voisi käyttää hyödykseen tämänkaltaista mallia.

1. Henkilön näkemys asiasta
2. Palautteen vastaanottajalle täytyy antaa mahdollisuus ymmärtää itse muutostarve
3. Varmista ymmärryksesi kuullusta
4. Kommentoi. Osoita konkreettisesti tai tarkenna vastaanottajalle muutostarve pyrkien yhteiseen ymmärrykseen. Anna myös henkilölle palautetta onnistuneesta toiminnasta.
5. Vaadi muutosta ja osoita sen tärkeys. Varmista myös, ettei sama toistu
6. Sovi yhteisesti toimenpiteistä, tavoitteista ja seurannasta

Motivaatio saa aikaan työntekijässä tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti työntekijä käyttää omia voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen. Menestyksellisen liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna tärkein tavoite on saada työntekijät kiinnostumaan ja motivoitumaan organisaation tavoitteista. Tämän toteutuessa työntekijät yltävät parempiin suorituksiin ja sitä kautta myös parempiin tuloksiin organisaatiossa. Motivaatio kytketään usein myös odotuksiin työstä ja palkkiosta. Tämän näkemyksen mukaan työntekijä arvioi, minkä arvoinen palkkio on ja mitä sen eteen pitäisi saavuttaa. (Hyppänen 2007, 128-130.)

Motivaatio antaa organisaatiossa suuntaa ja voimaa. Työntekijällä on oltava selvät tavoitteet ja päämäärät, jotta hän tietää, mitä tulee tavoitella tai mihin tulisi pyrkiä. Tavoitteiden tulisi olla myös jollain tavalla mielekkäitä ja houkuttelevia, jotta henkilöstö jaksaa työskennellä niiden eteen. Palaute on erittäin tärkeää motivaation ylläpitämisessä, jotta työntekijä on tietoinen oman toimintansa onnistumisesta. Myönteinen palaute suoriutumisesta vahvistaa työntekijän myönteisiä odotuksia sekä lisää omaa suoriutumisenhalua organisaatiossa. (Kauhanen ym. 2006, 20.)

Varhaiset motivaatiotutkijat ovat tarkastelleet yksilön sisäisiä tarpeita ja motivaatiota on kuvattu esimerkiksi sisäisten tarpeiden hierarkiana. Varhaisissa malleissa alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet kuten esimerkiksi nälkä ja jano. Hierarkian ylimmällä tasolla taas ovat itsensä kehittäminen ja toteuttaminen. Hierarkia kuvaa tarpeiden tärkeysjärjestystä ja ylempiin tasoihin pääseminen edellyttää aiempien tasojen tarpeiden tyydyttämistä. Tämänkaltaista hierarkiaa kuvastaa hyvin Maslow`n tarvehierarkia, joka on yksi maailman tunnetuimmista motivaatioteorioista. (Kauhanen ym. 2006, 21.)

Työntekijää motivoivat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttimiin. Sisäiset palkkiot ovat yleensä subjektiivisia, sisäisesti välittyviä. Yleensä ne välittyvät tunteiden muodossa ja liittyvät työn sisältöön. Sisäisinä palkkioina pidetään esimerkiksi työetiikkaa, kiinnostusta omaa työtä kohtaan sekä uusien taitojen oppimista ja itsensä kehittämisen mahdollisuutta. Sisäisiä palkkioita pidetään yleensä myös kestävämpinä ja tehokkaampina kuin ulkoisia palkkioita. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat taas objektiivisia. Ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka, palkkiot, julkiset kannusteet sekä ylennykset. (Piili 2006, 46-48.)

Motivoitumista voi edesauttaa organisaatiossa luomalla olosuhteita yleisesti henkilöstölle otollisemmaksi ja ottamalla huomioon henkilöstön yksilöllisiä lähtökohtia. Henkilöstön työtä ja työolosuhteita voidaan muokata, ja esimies voi sovittaa omaa johtamistapaansa sen hetkisen tilanteen mukaan. Myönteistä ja rakentavaa palautetta pidetään kuitenkin erittäin toimivana motivointikeinona organisaatioissa ja se kannattaa ottaa käyttöön. (Piili 2006, 49.)

3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut saapuivat Suomeen 1980-luvun alussa ja siitä asti niitä on yritetty hyödyntää erilaisten organisaatioiden strategioissa. Erilaisia oppaita, lomakkeita sekä valmennuksia on laadittu, mutta vaihtelevalla menestyksellä. Kehityskeskustelujen eteneminen Suomessa on ollut erittäin haastavaa. Esimiehiltä kysyttäessä noin 80 % heistä on sitä mieltä, että heidän organisaatiossaan käydään hyviä kehityskeskusteluja säännöllisesti. Henkilöstöltä kysyttäessä asiaa noin 40 % on sitä mieltä, että hyviä kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti. (Autio, Juuti & Wink 2011, 8-9.)

Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelut tukevat sekä esimiesten johtamistoimintaa että henkilöstön työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Kehityskeskustelut antavat molemmille osapuolille mahdollisuuden vaihtaa mielipiteitä työstä ja siihen liittyvistä tavoitteista. Keskusteluissa voidaan käydä myös läpi, millaista kehittymistä tarvittaisiin ja kuinka se kannattaisi toteuttaa. Hyvin johdetut ja organisoidut kehityskeskustelut ovat tärkeä osa organisaation henkilöstöjohtamista. Ne antavat tarvittavaa tietoa niin henkilöstön kehittämisestä, urajärjestelmistä kuin palkitsemisjärjestelmistäkin. (Autio ym. 2011, 9-10.)

Kehityskeskusteluissa esimiehen tulee valmentaa henkilöstöään saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet keskustelemalla niistä tarjoamalla tukea sekä haastamalla alaisiaan kehittymään. Samaan aikaan esimies edesauttaa henkilöstönsä työhyvinvointia tekemällä näkyväksi henkilöstön osaamisen, onnistumiset ja käytettävissä olevat voimavarat. Kehityskeskusteluissa esimiehen tulisi myös valtuuttaa henkilöstöään näkemään omat vastuunsa ja vaikutusmahdollisuutensa organisaatiossa. (Aarnikoivu 2013, 170-173.)

Useimmat esimiehet myöntävät kehityskeskustelujen hyödyllisyyden organisaatiossa ja sen rakenteessa, mutta asian toteuttaminen jää usein vähälle huomiolle. Syynä tälle ovat esimerkiksi nykyisten organisaatioiden jatkuva kiire sekä kiinnostus kehityskeskusteluja kohtaan ovat vähentyneet. Jos esimies jättää käyttämättä kehityskeskusteluja, tilanne vaikuttaa myös henkilöstöön ja sen motivaatioon tehdä töitä organisaatiossa. Eräs keskeisimmistä työssä jaksamisen piirteistä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa itseensä, oman työnsä kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Tämän vuoksi toimiva vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on hyvin tärkeää. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 15–18.)

Nykypäivänä kehityskeskustelut pyritään kytkemään tiiviisti organisaation strategiaprosessiin, ja kehityskeskusteluiden lähtökohtana on organisaation strategia. Organisaation strategiaprosessi jakaantuu usein suunnitteluun ja toteutukseen, minkä vuoksi kehityskeskusteluita pidetään usein erittäin hyödyllisinä apuvälineinä näissä molemmissa vaiheissa. Näistä seikoista huolimatta organisaatioita ei kuitenkaan aina johdeta erityisen strategisesti. Organisaatiot laativat erilaisia strategisia suunnitelmia toiminnalleen, mutta niiden toteuttaminen jää usein melko suppeaksi. Tämä ilmiö vaikuttaa organisaatioiden päivittäiseen johtamiseen, jossa strategia jää usein irralliseksi eikä ohjaa tehokkaasti toimintaa organisaation eri osissa. Päivittäiset kiireet ja paineet saavat yleensä organisaation unohtamaan strategialähtöisen toimintansa. Organisaatioiden yhtenä ongelmana voidaan myös nähdä se, että kehityskeskusteluja ei aina käytetä täysin hyväksi organisaation strategiatyössä, vaan ne jäävät yleensä esimiehen ja hänen alaisensa välisiksi keskusteluiksi. Kehityskeskustelujen sisältöä ja laatua ei myöskään ylin johto valvo, joten niitten sivuuttaminen on helppoa. (Lindholm ym. 2012, 26–31.)

Monissa organisaatioissa kehityskeskustelut sisältävät lähinnä saavutettujen tulosten ja tavoitteiden toteutumista. Usein tämänkaltaisia keskusteluja nimitetäänkin tulos- ja tavoitekeskusteluiksi. Tavoitteellisen toiminnan tulisi sisältää tehokasta tavoitteiden asettamista, toiminnan seurantaa sekä palautetta saavutetuista tuloksista. Jokaisella organisaatiossa työskentelevällä henkilöllä on oikeus saada esimieheltään avointa ja systemaattista palautetta siitä, miten hän on työssään suoriutunut. Palautteiden lisäksi kehityskeskusteluilla pyritään henkilöstön pitkäjänteiseen kehittämiseen ja sen toteuttamiseen. Kehityskeskusteluiden keskittyessä liikaa numeeristen tavoitteiden ja tulosten käsittelyyn on vaikea saada syvällistä keskustelua aikaan, mikä taas vaikeuttaa omien mielipiteiden ja ajatusten julki tuomista. Jotkut organisaatiot ovat kuitenkin jakaneet tulos- ja tavoitekeskustelut omaksi tilaisuuksineen, joten tämä parantaa usein varsinaisten kehityskeskustelujen tunnelmaa ja vuorovaikutusta. (Lindholm ym. 2012, 38-39.)

Kehityskeskustelut tarjoavat henkilöstölle näkökulman oman roolin ymmärtämiseen organisaatiossa. Organisaation näkökulman ymmärtäminen taas auttaa työntekijää omien ajatusten selkeyttämisessä. Myös mahdollisten oletusten, pelkojen ja ahdistusten käsittely tilanteessa vähentää kitkaa esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Oman suoriutumisen arviointi on kuitenkin välttämätöntä ja tärkeä edellytys työntekijän kehittymiselle organisaatiossa. Omia vahvuuksiaan tulee harvoin mietittyä, joten esimieheltä saatavassa palautteessa työntekijä saattaa löytää itsestään ja omasta toiminnastaan uusia vahvuuksia. Vastavuoroisesti oman esimiehen toiminnan arviointi ja kehittäminen mahdollistaa omassa työssä onnistumisen edellytysten parantamisen. (Lindholm ym. 2012, 40-41.)

Henkilöstön työssä onnistuminen riippuu myös organisaation erilaisista työvälineistä. Nykyisin organisaatioissa keskeiset työvälineet ovat yhteydessä tietotekniikkaan. Kehityskeskustelut

tarjoavat työntekijälle tilaisuuden keskustella esimiehen kanssa myös työvälineistä ja niiden vaativuudesta ja annetusta koulutuksesta. Nykypäivän organisaatioiden kiire aiheuttaa myös sen, että työvälineitä ja erilaisia ohjelmia opitaan käyttämään vain sen verran, että työt saadaan tehtyä. Organisaatioilla ei usein löydy riittävästi aikaa erilaisten ohjelmien syvälliseen opettamiseen ja hyödyntämiseen. (Lindholm ym. 2012, 58-59.)

Kehityskeskustelut tarjoavat työntekijälle myös mahdollisuuden kertoa omista mielipiteistään ja ajatuksistaan työyhteisöstä. Kehityskeskustelu on myös oiva tilaisuus puhua organisaation yhteisistä pelisäännöistä ja niiden toteutumisesta yhteisössä. Työskentely organisaatiossa on kaikille helpompaa, kun kaikki työntekijät noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Tämän toteutuessa myös itse työn tekeminen tehostuu, kun ylimääräinen energia ei kulu välien selvittelyyn ja organisaation pelisääntöjen kertaamiseen. Työntekijän olisi myös hyvä tuoda kehityskeskusteluun mukaan myös oma työhyvinvointinsa ja se, mitkä seikat siihen vaikuttavat. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joten on tärkeää tuoda näitä seikkoja esiin keskusteluissa, jotta mahdollisia ongelmia pystytään selvittämään. (Lindholm ym. 2012, 53-55.)

Kehityskeskusteluissa on tärkeä varmistaa kehittämisen jatkuvuus sekä ylläpitää ja seurata kehittymistä jatkuvasti. Tämän vuoksi kehityskeskusteluita tulisi pitää säännöllisin väliajoin ja tarkastella tavoitteiden ja kehittymisen saavuttamista. Nämä seurantakeskustelut tulisi rajata kehitystavoitteiden saavuttamisen arviointiin sekä jatkotoimenpiteiden tarkentamiseen. Tämänkaltainen järjestely antaa molemmille osapuolille mahdollisuuden arvioida ja seurata, miten yhdessä sovitut tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet etenevät. (Lindholm ym. 2012, 57–58.)

4 Esimiestyö ja sen kehittäminen

Edellä on puhuttu paljon henkilöstön kehittämisestä ja sen vaikutuksesta koko organisaatioon toimintaan. Tässä osuudessa paneudutaan enemmän esimiehen asemaan ja sen kehittämisen keinoihin organisaatiossa.

Organisaatiossa esimies toimii keskeisenä tiedon ja informaation viestijänä ja välittäjän. Esimies on lenkki organisaation tavoitteiden ja tiimin tavoitteiden muuntamisessa käytännön työnjaoksi henkilöstölle. Esimies toimii työnantajan edustajana omalla vastuualueellaan. Esimies pyrkii parhaansa mukaan luomaan tavoitteet ymmärrettäväksi, luomaan yhteistyötä ja pyrkii myös tasapuoliseen työnjakoon ja työkuormaan. Esimiehen tulee viestiä ja valmentaa organisaatiossa niin, että kaikki organisaatiossa työskentelevät ihmiset pystyvät osallistumaan ja sitoutumaan työhön. Esimiehen täytyy muistaa, että häneen kohdistetaan erityistä huomiota silloin, kun organisaatiossa tai sen toiminnassa tapahtuu merkittäviä muutoksia. (Valpola 2000, 180–181.)

Esimiehenä kehittymiseen esimies tarvitsee tietoa nykytilanteesta ja nykyosaamisestaan. Esimiehellä tulisi olla halua ja kykyä päästä eteenpäin urallaan ja suunnitelma, miten tavoitteet tulisi toteuttaa. Kehittämissuunnitelman kehittämiskohteet voivat liittyä esimerkiksi ammatillisen osaamisen kehittämiseen, vuorovaikutustaitojen kehittämiseen tai oman fyysisen kunnon kohottamiseen. Esimiehen tulisi myös tietää, mistä itsensä johtamisessa on kokonaisuudessaan kyse ja mitä se vaatii. (Hyppänen 2007, 265-267.)

Esimiestyön kehittämisessä on yleensä kiinnitetty huomiota vain esimiestaitoihin ja esimiehen persoonallisuuteen. Laadukkaan esimiestyön toteutuminen vaatii kuitenkin, että organisaatio tekee oman osansa. Organisaation tulisi työskennellä niin, että se mahdollistaisi esimiehen kehittymistä. Organisaation on taattava esimiehelle myös työrauha ja mahdollisuus keskittyä olennaiseen. Esimiehen on taas keskityttävä tavoitteiden saavuttamiseen ja esimiestyön perusasioihin toteuttaen niitä sitkeästi ja ratkaisukeskeisesti. (Aarnikoivu 2013, 121-123.)

Esimiestyön kehittämiseen täytyy panostaa yhtä paljon kuin henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstön kehittäminen on vaikeaa, jos esimies omaa puutteelliset johtamistavat. Esimiestyötään voi kehittää monin eri tavoin. Esimiehille järjestetään esimerkiksi erilaisia valmennuksia ja koulutuksia, joihin esimies voi halutessaan osallistua. Erilaiset koulutukset ja valmennukset voivat myös olla pakollisia, jos ylempi taho sitä esimieheltä vaatii. Esimies ei aina välttämättä itse tiedosta, missä hänen tulisi kehittää osaamistaan. Esimies voi tässä käyttää apunaan alaisiaan, jotka voivat esimerkiksi kyselyn avulla vastata esimiehen toiminnan toteutumiseen. Esimiehen tulisi ottaa kaikki kritiikki kehittävästi vastaan, jotta totuudenmukainen toiminta tulisi hyvin esille. (Peltonen 2008, 95-96.)

Esimiesten kehittäminen on henkilöstötoiminto, jolla on oleellisesti strategista merkitystä organisaation tavoitteiden toteutumiselle. Johdon kehittämisen tueksi on laadittu erilaisia menetelmiä, jotka auttavat esimiehiä kehittymään työssä. Tulevien potentiaalisten johtajien aikainen tunnistaminen ja lupaavien yksilöiden kehittäminen ja kouluttaminen on tietoinen tapa muokata tulevien avainhenkilöiden tietoja, taitoja ja kokemuksia. Itse johdon kehittäminen voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla; koulutuksena tai itse työssä oppimisena. (Peltonen 2008, 95.)

Johtamiskoulutukset voidaan jakaa organisaatiossa jakaa yrityksen sisäisesti järjestettäviin koulutuksiin tai ulkopuolisiin koulutusohjelmiin. Useimmiten organisaation sisäisissä koulutuksissa johto ja henkilöstöosasto ovat tiiviisti mukana koulutuksien suunnittelussa ja toteutuksessa, koska koulutukset tapahtuvat useimmiten organisaation ehdoilla. Ulkopuolisia johtamistaitojen koulutuksia on myös tarjolla runsaasti. Muun muassa yliopistot ja eri korkeakoulut tarjoavat runsaasti erilaisia täydennyskoulutuskursseja. Pelkästään jo yliopistojen perustutkinnot tarjoavat mahdollisuuden jo työelämässä olevien henkilöiden jatkokouluttamiseen. Kurssien osallistujilla on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja omaksua erilaisia johtamiskulttuureja. Tämänkaltainen tilanne edellyttää kuitenkin sitä, että johdon kehittäminen ja johta-

miskoulutus on järjestetty organisaation sisäisenä ohjelmana, jossa eri alojen asiantuntijat ovat tiiviisti mukana. (Peltonen 2008, 105.)

Esimiesten kehittäminen perustuu paljolti työssä hankittuun kokemukseen. Henkilöt, jotka omaavat halua ja potentiaalia kehittyä työssään, tehdään erillinen ura- ja kehityssuunnitelma. Suunnitelman mukaan he kiertävät organisaatiossa eri tehtäviä tehden ja vahvistavat omaa oppimistaan osallistumalla väliajoin erilaisiin kehittämisprojekteihin ja muodollisiin koulutuksiin. Yksilöiden työssä kehittyminen tapahtuu taas oman osaston sisällä, esimerkiksi haasteellisimmilla työtehtävillä. Usein henkilöiden kehittymistä pyritään tukemaan myös laajempien työkiertojen avulla, jolloin työntekijä saatetaan siirtää kokonaan uudelle osastolle. (Peltonen 2008, 105-106.)

Yksi keino on myös tarkastella johtamiskoulutuksen yhteyttä organisaation liiketoimintastrategiaan. Strategiseksi miellettävä johdon kehittäminen tukee organisaation valitsevaa linjausta toimialan kilpailutilanteessa. Tämä siis tarkoittaa koulutuksen kytkemistä mukaan organisaation kulttuuriin, arvoihin ja tapaan toimia. Sisäisten ohjelmien heikkoutena pidetään kuitenkin strategista jäykkyyttä. Niiden avulla on vaikea tukea strategista muutosta. Muun muassa kansainvälistymisen vuoksi uutta toimintakulttuuria painottava johdon kehittäminen vaatii usein ulkopuolista tahoa. Tulevaa johtajasukupolvea pyritäänkin kehittämään nykypäivänä vanhasta mallista pois käyttämällä muiden yritysten luennoitsijoita ja järjestämällä monipuolisia koulutuksia ulkomailla. (Peltonen 2008, 110.)

Liiketoiminnan vaatimukset ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä jokaiselta organisaatiossa työskentelevältä, myös esimiehiltä. Esimiehen on pidettävä huolta omasta esimiesosaamisestaan itsensä, mutta myös organisaation takia. Hyvä esimiesosaaminen on yksi organisaation liiketoiminnan menestystekijöistä. (Piili 2006, 144-145.)

Johtajuus on tärkeä elementti vietäessä läpi erilaisia organisatorisia muutoksia. Nykyajan organisaatiot ovat jatkuvasti jonkinlaisessa muutoksessa, joiden läpikäymiseen tarvitaan nopeasti reagoivaa johtajuutta. Teknologian kehitys sekä markkinatarpeiden vaihtelut vaikuttavat usein organisaation sisäiseen toimintaan. Muutos voi olla myös organisaation suunnittelema, jossa organisaatio pyrkii muuttamaan esimerkiksi organisaation rakenteitaan, toimintatapojaan tai arvojaan. (Peltonen 2008, 131–132.)

Muutosta edeltää usein vaihe, joka lisää epävarmuutta ja levottomuutta työyhteisössä. Muutos merkitsee usein jostain asiasta tai toimintatavasta luopumista. Muutos on sitä vaikeampaa, mitä vähemmän sille on varattu aikaa. Organisaation on helpompi ottaa muutos vastaan, kun se suhtautuu optimistisesti muutoksien tuomille mahdollisuuksille ja päästää irti vanhoista toimintamalleistaan. Joissakin organisaatioissa on varattu aikaa muutokselle ja pohdittu sen tuomia muutoksia yhdessä. Organisaation antaessa tämänkaltaisen mahdollisuuden on

henkilöstön helpompi hyväksyä tilanne ja muutoksen mukanaan tuomat asiat ja mahdollisuudet. Esimies pystyy hyvin paljon vaikuttamaan tähän omalla asenteelleen ja kuuntelemalla alaistensa ajatuksia muutoksesta. (Ponteva 2010, 23–24.)

Muutoksen johtamisen vaiheiksi voidaan sanoa valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy usein haasteita ja epävarmuutta. Haasteet ja epävarmuus lisäävät usein epäonnistumisen riskiä muutoksissa. Muutoksessa saatetaan havaita myös jonkinlaista muutosvastarintaa, joka saattaa ilmetä organisaation sisältä. Näiden riskien välttämiseksi organisaation täytyy antaa aikaa ja ymmärrystä muutokselle. Muutosvastarinta saattaa ilmetä esimerkiksi välinpitämättömyytenä, sitoutumattomuutena, menneiden muistelemisena tai epävarmuutena. Johdonmukaisella, jatkuvalla ja sitoutuvalla johtamisella muutosvastarinta on käännettävissä tavoitellun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi. (Ponteva 2010, 25.)

Yksi tärkeimmistä esimiehen tehtävistä muutoksessa on ihmisten kohtaaminen. Muutostilanteessa esimiehen tulisi ajatella alaisiaan ensisijaisesti ja heidän ajatuksiaan, koska ilman heidän aktiivista sitoutumistaan muutokseen organisaation toiminta kärsii. Muutostilanteissa on ensisijaisen tärkeää keskittyä olennaiseen ja muutoksen tuomiin positiivisiin puoliin. Tämän toteutuessa organisaation henkilöstö pystytään entistä paremmin sitoutumaan muutokseen. Esimiehen asema muutoksessa on haastava ja vaatii paljon. Kaikki eivät kestä yhtä hyvin epätietoisuuden aiheuttamia tilanteita ja paineita. Esimiehen olisikin hyvä ensin tiedostaa oma suhteensa muutokseen, minkä jälkeen hän pystyy olemaan esimerkkinä muille organisaatiossa työskenteleville. Esimiehen tulee saada myös itse tukea muutoksessa esimerkiksi omalta esimieheltään. (Ponteva 2010, 49–53.)

Esimiehellä on muutoksessa monenlaisia tehtäviä. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä voidaan kuitenkin pitää sitä, että esimies kiinnittää erityisesti niihin asioihin huomiota, joihin hän voi itse vaikuttaa. Organisaatiot pystyvät tukemaan ja kannustamaan henkilöstöään muutoksessa monin eri tavoin. Organisaation tukitoimenpiteet voidaan jakaa esimerkiksi tiedolliseen, osallistavaan, taloudelliseen tai psyykkis-emotionaaliseen tukeen. Organisaatioilla saattaa olla keskenään hyvinkin poikkeavia tapoja, joilla he saavat henkilöstönsä sopeutumaan muutokseen. Tärkeintä kuitenkin on, että osaamista kehitettäisiin jatkuvasti. Isojen muutosten keskellä monet organisaatiot saattavat ottaa myös palkitsemisen käyttöön, mikä lisää henkilöstön työhyvinvointia. Valitettavasti nykypäivän muutokset organisaatioissa liittyvät usein henkilöstön vähentämiseen tai supistamiseen, jolloin palkitseminen ei ole välttämättä aineellista. (Ponteva 2010, 70–72.)

Vastuullisen henkilöstöjohtamisen käsite on noussut vasta viime vuosina enemmän esille puhuttaessa hyvästä ja oikeudenmukaisesta johtajuudesta. Vastuullinen johtaminen kiteytyy hyvin läheisesti kestävän kehityksen periaatteisiin. Vastuulliseen liiketoimintaan sisältyy kestävän kehityksen tavoin taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä näkökulmia ja peri-

aatteita. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edistää muun muassa organisaatiossa ja yhteiskunnassa tasa-arvoa, osaamista, hyvinvointia ja ekologisuutta. (Viitala 2013, 323.)

Henkilöstöjohtaminen on olennainen osa vastuullista yritystoimintaa. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöprosessien ja erilaisten käytäntöjen kehittämistä ja soveltamista siten, että vastuullisen toiminnan kriteerit täyttyvät. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen tulisi ilmetä joka päivä, jokaisen työntekijän kohdalla ja kaikissa työsuhteen eri vaiheissa. Vastuullista toimintatapaa noudattava organisaatio on velvollinen myös huolehtimaan henkilöstöstään lain asettamien vaatimusten mukaisesti. Vastuullisesti toimivan organisaation henkilöstön täytyy voida luottaa siihen, että organisaatio toimii vastuullisesti ja hoitaa asioita heidän parhaakseen. (Viitala 2013, 325-329.)

Vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa on myös haasteita. Haastavaksi johtamisen tekevät tilanteet, joissa on mukana erilaisia eturistiriitoja tai jännitteitä eri sidosryhmien välillä. Suuremmat organisaatiot voivat kohdata tämänkaltaisia ongelmia, kun se on esimerkiksi tekemisissä eri kulttuurin ja arvojen omaavien organisaatioiden kanssa. (Viitala 2013, 330.)

Yhteiskuntavastuun malleissa yleensä oletetaan, että organisaatio täyttää lain sille määräämät toimintanormit. Valitettavasti moni organisaatio ei noudata näitä säännöksiä jokapäiväisessä liiketoiminnassaan ja laiminlyö säädöksiä. Kaikkien organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tulisi olla tietoisia lain asettamista rajoista. Alla luettelo organisaatioiden yhteiskuntavastuuta koskeva keskeinen lainsäädäntö:

- osakeyhtiö ja arvopaperimarkkinalainsäädäntö
- kirjapito ja verolainsäädäntö
- tietosuojalainsäädäntö
- ympäristölainsäädäntö
- työ ja sosiaalilainsäädäntö
- vahingonkorvauslaki
- kansainvälisen kaupan säännökset
- tasa-arvolaki. (Peltonen 2008, 209–214.)

4.1 Viestinnän johtaminen

Nyky-yhteiskuntaa kutsutaan usein vuorovaikutusyhteiskunnaksi, viestintäyhteiskunnaksi tai kanssakäymisen yhteiskunnaksi. Nimitykset kertovat viestinnän tärkeydestä ja kasvavasta osuudesta yksilöiden ja yhteiskunnan kehityksessä. Viestintäosaaminen, joihin kuuluvat tiedot, taidot ja asenteet ovat olennainen osa työelämää. Viestintäosaaminen ei ole ainoastaan johdon yksinoikeus vaan se pätee myös koko organisaation henkilöstöön. Viestintäosaaminen on osa jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön ammattiosaamista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 15-16.)

Esimiehet ovat ehdoton ja vahvin organisaatioiden viestintäkanavista. Esimiesten viestintä on helpoiten sisäistettävissä, sillä esimiesviestinnässä on mahdollisuus kasvotusten tapahtuvaan viestintään. Kun informaatio tulee lähimmältä korkealta taholta, viestintää arvostetaan paremmin ja siihen on helpompi sitoutua. Organisaatioiden esimiesten vuorovaikutustaidot ja käsitys viestinnän merkityksestä vaihtelee paljon. Jotkut esimiehet tinkivät viestinnästä, syynä esimerkiksi paine ja kiire. Hyvä esimies sitoutuu jatkuvaan viestintään henkilöstönsä kanssa. Esimiehen ollessa yhteydessä mahdollisen viestintäyksikön kanssa hän voi varmistaa, että viesti tavoittaa kohderyhmänsä ja se sisäistetään. Mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä tärkeämmässä asemassa esimiesten viestintäkyvyt ja viestintäasenne ovat. (Korhonen & Rajala 2011, 21-22.)

Ihmisten välisestä viestinnästä vain pieni osa on puhtaasti sanojen merkitykseen pohjautuvaa. Sanallisen viestinnän osuus, joka ei sisällä mitään oheisviestintää, on useimpien tutkijoiden mukaan vain 7-50 % kokonaisviestinnästämme. Sanattoman viestinnän osuus, johon kuuluvat myös äänen käyttö ja kehon kieli, on 50–93%. Eri kanavien merkitys ilmenee paremmin henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa. Sähköpostit ja tekstiviestit saattavat esimerkiksi lähettäjän mielestä vaikuttaa ytimekkäiltä ja selkeiltä, mutta niihinkin saattaa sisältyä väärinkäsityksen mahdollisuus. Tämän vuoksi myös tämäntyyppiseen viestintään tulisi kiinnittää erityistä huomiota organisaatiossa. (Piili 2006, 74-75.)

Organisaation henkilöstön oppimisen yhtenä tärkeimpänä tukena pidetään organisaation sisäistä viestintää. Organisaation sisäisestä viestinnästä ovat vastuussa kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt. Suuremmissa organisaatioissa kuitenkin saattaa olla erikseen henkilöstö, jonka tehtävänä on tiedottaa tärkeistä asioista. Näitä henkilöitä saatetaan kutsua organisaatiossa viestintäpäälliköksi tai organisaation sisäiseksi tiedottajaksi. Viestintä saattaa tapahtua monella eri tavalla organisaatiossa. Pienemmissä organisaatioissa viestitään suullisesti, mutta suuremmissa saatetaan käyttää yrityksen omaa intranettiä tai yrityksen lehteä. (Viitala 2013, 206–207.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja viestintä ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Viestintää pidetään keinona, jonka varassa on organisaatiossa oleva tieto. Viestinnän varassa rakennetaan myös organisaation kulttuuria ja arvoja. On myös organisaatioita, joissa viestintä ja sen merkitys laiminlyödään. Näissä organisaatioissa henkilöstö ei välttämättä ole millään tavalla tietoinen organisaation mahdollisista muutoksista tai organisaation tilanteesta. Viestintä auttaa myös henkilöstöä paneutumaan enemmän työhönsä. (Viitala 2013, 210–212.)

4.2 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen

Kansainvälisyys voidaan määritellä yrityksen tai yksilön kyvyksi toimia erilaisissa toimintaympäristöissä, joita eivät rajaa yksittäiset valtiolliset olosuhteet tai ominaispiirteet. Kansainvä-

listyminen voidaan nähdä eräänlaisena prosessina, jossa yritys tai yksilö kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa, kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä. Kansainvälistyminen näkyy myös yksilötason asenteissa, ajattelussa ja toimintatavoissa. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän on mietittävä, mitä kansainvälistyminen tarkoittaa ja mitä se vaatii työyhteisön jäsenenä. (Ahokangas & Pihkala 2006, 7-8.)

Organisaatiokulttuurin merkitystä johtamisen kannalta korostetaan yhä enemmän nykyyhteiskunnassa. Muutoksen johtamisen kannalta organisaation kulttuuri voi merkitä sekä voimaa että vastusta. Kulttuuria voidaan pitää muutoksen keskeisenä mahdollistajana, mutta toisinaan se voi olla myös este. Menestyksekkäässä muutosjohtamisessa kulttuuri on otettava heti asiaksi heti alkuvaiheessa. Kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti, mutta se on välttämätöntä. Johtamisessa pidetään helpoimpana osana tarttua kulttuurin näkyvään osaan, jossa muutoksen tavoitetila on myös helpointa konkretisoida. (Mattila 2007, 35-36.)

Organisaatioiden kansainvälistyminen asettaa yritysten henkilöstövoimavarojen johtamisen jatkuvien muutosten ja haasteiden eteen. Organisaatioiden laajentaessa toimintaansa yli kansallisten rajojen, henkilöstöjohtamisen haasteet kasvavat merkittävästi. Organisaation henkilöstö muodostuu usein useista eri kansallisuuksista, mikä vaatii laajaa ja avointa näkemystä koko henkilöstöjohtamiseen. Kommunikointi erilaisesta kulttuuritaustasta olevan työtoverin kanssa on jatkuva oppimisprosessi, ja erilaiset aika- ja arvokäsitykset saattavat aiheuttaa myös monenkaltaisia ongelmia vuorovaikutustilanteessa. Vieraassa kulttuurissa toimimiseen liittyy aina riskejä, joita ei voi aina täysin ennakoida. Ulkomaankomennukselle lähtevien riskit liittyvät sopimusten keskeytyksiin, jotka voivat aiheuttaa organisaatioille huomattavat taloudelliset menetykset. Organisaation toimenpiteillä on keskeinen merkitys sille, miten kiinnostuneita työntekijät ovat siirtymään töihin ulkomaille tai jäämään organisaatioon töihin kotimaahan paluunsa jälkeen. (Saviaro 2014.)

Dowlingin teorian mukaan kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen eroaa kotimaisesta johtamisesta kuuden eri tekijän perusteella (Dowling & Welch, ks. Viitala 2004, 7.)

- Johtamiseen tarvitaan enemmän henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä
- Laajempaa kokonaiskäsitystä
- Parempaa perehtymistä työntekijään ja hänen yksityiselämäänsä
- Työnantajan ja alaisen suhde muuttuu
- Erilaisten riskien todennäköisyys kasvaa
- asioihin vaikuttavat voimakkaammin ulkoiset tekijät

(Viitala 2013, 160–163.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi kyselylomake. Tavoitteenani oli laatia tutkimus, joka antaa mahdollisimman kattavan tiedon organisaation tämänhetkisestä tilanteesta. Tutkimusta laadittaessa huomioon otettiin myös kyselylomakkeen rakenteen yksinkertaisuus sekä mahdollisimman matala kynnys vastata. Korkeaan vastausprosenttiin vaikutti myös oletettavasti mahdollisuus vastata nimettömänä kyselyyn. Kyselylomakkeen pääpaino keskittyy henkilöstöjohtamisen toimivuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön teoreettinen aineisto kerättiin pääasiassa erilaisista henkilöstöjohtamisen kirjoista. Lähdeaineistoa pyrittiin hankkimaan rajattujen aihealueiden mukaan ja kyselylomaketta toteutettiin teoriaan pohjaten. Aineistoa käsiteltäviä aiheita oli erittäin paljon saatavilla, mutta aiheen tarkka rajaus helpotti lähteitten valintaa.

Työtyytyväisyyskysely toteutettiin marraskuun viimeisellä viikolla ja vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. 16 työntekijästä 15 työntekijää osallistui kyselyyn. Tämän vuoksi vastausprosentti saatiin melko korkeaksi, noin 94 %. Korkeaan vastausprosenttiin vaikuttivat oletettavasti vastausajan pituus, mielenkiinto kyselyä kohtaan sekä nimettömänä vastaamisen mahdollisuus.

5.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä tutkii ainutkertaisia ilmiöitä. Tässä tutkimusmenetelmänä käytetään useimmiten teemahaastattelua ja toiminnan havainnointia. Laadullinen tutkimus toteutetaan yleensä haastatteluna, jossa haastatellaan valittuja yksilöitä. Haastattelun perusmuotona on usein avoin kysymys tai teema. (Heikkilä 2004, 45.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimusmenetelmässä oleellisen asia on aineistoin totuudellisuuden vaatimus. Tutkimusmenetelmässä käytetään täsmällisiä, laskennallisia ja usein tilastollisia menetelmiä. Tutkimus ja analyysi kohdistuvat juuri käsillä olevaan aineistoon. Johtopäätöksissä ja erilaisissa havainnoissa pyritään teorian avulla esittämään tulkintoja aineiston ja ulkopuolisten tietojen perusteella, mutta aineistoilla ei kuitenkaan selitetä kausaalisia prosesseja. (Heikkilä 2004, 48.)

5.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä päädyin määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään keräämään empiiristä kokemuksiin perustuvaa tietoa. Tutkimusmenetelmää pohtiessani tavoitteenani oli luoda sellainen kyselylomake, joka on helposti lähestyttävä ja rakenteeltaan selkeä. Monet kyselylomakkeisiin vastanneet pelkäävät henkilöllisyytensä paljastumista, mutta tässä se ei tule mitenkään esille. Kyselylomakkeessa ei kysytä nimeä, sukupuolta tai muuta sellaista, joista vastaajan henkilöllisyys voisi tulla ilmi.

Tiedonkeruumenetelmänä toimii kyselylomake, joka koostuu 19 kysymyksestä. Yksi kysymyksistä on avoin, ja siihen vastaaja saa halutessaan kertoa omat kehittämisehdotuksensa organisaatiolle. Kyselylomake noudattaa pääosin Likertin asteikkoa, joka on yksi suosituimmista tavoista kerätä tietoa. Päädyin Likertin asteikkon käyttämiseen, koska se mittaa mielestäni kattavasti vastaajan asenteita ja käyttäytymistä. Likertin asteikon avuilla pystyin kyllä- ja ei-vastausten sijasta mittaamaan mielipiteiden eri asteita. Likertin asteikon avulla pystyin myös helpommin tunnistamaan parannusta kaipaavia asioita.

Päädyin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koska se antoi minusta kattavimmat tulokset organisaation tilanteesta kuin laadullinen tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pystyin myös hyödyntämään aineistoa paremmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä ja aineisto on yleensä numeerisessa muodossa. Tämä asia vaikutti suuresti siihen, että valitsin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän. Myös kysymysten tarkka rajaus vaikutti kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöön, joka ei taas laadullisessa tutkimusmenetelmässä ole niin tarkka. Tutkimusmenetelmän valinta ei ollut kuitenkaan alusta asti selvä, koska yleensä kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkittavien määrä on yleensä suurempi. Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimusmenetelmässä oli omat hyvät puolensa, mutta koin määrällisen tutkimusmenetelmän soveltuvan paremmin tähän tutkimukseen. Suunnittelin kuitenkin alusta asti, että tulen esittelemään tuloksia numeraalisesti. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu myös tutkimuksiin, joissa halutaan kuvailla, missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan.

5.3 Kohderyhmän esittely

Kohderyhmä koostuu 16 työntekijästä, joista jokainen tekee kolmivuorotyötä organisaatiossa. Työntekijöistä 13 on naisia, kolme miehiä. Työntekijöitten keski-ikä on noin 45 vuotta. Kohderyhmän työntekijöistä jokainen on työskennellyt organisaatiossa vähintään viisi vuotta. Puolet työntekijöistä jopa 20 vuotta. Tämä takaa paremmin sen, että työntekijöillä on selkeä kuva organisaatiosta kokonaisuutena ja siitä, missä sen on mahdollisuus kehittyä. Tutkimuksen toteutumisen kannalta kohderyhmä oli esimerkillinen. Kohderyhmän kiinnostus tutkimusta kohtaan oli yllättävä. Kohderyhmä oli aidosti kiinnostunut tutkimuksesta ja sen tulosten hyödyntämisestä. Kohderyhmää innosti myös se, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa.

Organisaatiossa on ollut väliajoin erilaisia työtyytyväisyyskyselyitä, mutta niiden tuloksia ei ole tuotu henkilöstön tietoon. Kyselyitä on aiemmin lähetetty jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin, mikä on saanut henkilöstön epäilemään kyselyä. Kukaan ei ole uskaltanut kertoa omia rehellisiä mielipiteitään asioista, koska heitä on vaivannut henkilöllisyyden paljastuminen. Kyselylomaketta oli helpompi toteuttaa ja suunnitella, koska tiesin henkilöstön epäluuloisuuksista aiempia kyselyitä kohtaan.

5.4 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomake koostuu 19 kysymyksestä, joista yksi on avoin. Suurin osa kyselylomakkeen kysymyksistä noudattaa Likertin asteikkoa. Kyselylomakkeen kysymykset on jaettu viisi eri kategoriaan, joista jokainen pitää sisällään 3-4 kysymystä. Kysymysten kategorioiminen helpottaa kyselylomakkeen selkeyttämistä ja antaa vastaajalle käsityksen, mistä on kyse. Kyselylomakkeesta oli tarkoitus luoda selkeä ja helposti ymmärrettävä.

Ensimmäinen kategoria on organisaatiokulttuuri, joka sisältää kolme kysymystä. Kysymykset käsittelevät henkilöstön työhyvinvointia sekä organisaation kykyä huolehtia työntekijöidensä jaksavuudesta. Työhyvinvointi on nykyään paljon esillä nykyorganisaatioissa ja se vaikuttaa paljon työn tuloksellisuuteen.

Toinen kategoria on esimiestyö, joka sisältää kolme kysymystä. Kysymykset käsittelevät esimiehen ja alaisen välistä johtamissuhdetta. Teoriassa käsitellään paljon esimiestyötä ja sen tärkeyttä työyhteisössä. Vuorovaikutuksellisuus on myös tärkeää esimiehen ja alaisen johtamissuhteessa.

Kolmas kategoria on viestintä, joka pitää sisältää kolme kysymystä. Kysymykset käsittelet organisaation tiedonkulun toimivuutta sekä informaation lähdettä. Teoriassa käsitellään viestinnän tärkeyttä ja sitä, mitä haittavaikutuksia on heikolla viestinnällä. Teoriassa käsitellään myös viestinnän eri muotoja ja sen kehittämisen keinoja.

Neljäs kategoria on palaute ja palkitseminen. Tämä kategoria sisältää neljä kysymystä, jotka käsittelevät palautteen saannin säännöllisyyttä sekä kehityskeskustelujen vaikutuksista työmotivaatioon. Yksi kysymyksistä käsittelee myös organisaation tarjoamien luontaisetujen vaikutuksista työmotivaatioon. Palaute ja palkitseminen ovat yksi iso osa opinnäytetyön teoriaa. Teoriassa käsitellään palautteen vaikutuksia henkilöstöön sekä palkitsemisen eri muotoja. Nämä asiat ovat myös tärkeitä kehittämisen kohteita, jos organisaatio haluaa työhyvinvoinnin lisääntyvän.

Viides kategoria on kehittäminen, joka sisältää kolme kysymystä. Kysymykset käsittelet organisaation kehittämistarpeita ja yksi kysymyksistä on avoin. Avoimeen kysymykseen vastaaja saa halutessaan kertoa omat kehittämisehdotuksensa organisaatiolle. Tämä kategoria on yksi kyselyn tärkeimmistä kohdista, koska tutkimuksen tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa parempaan suuntaan ja löytää ongelmakohdat.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisen tehdyn tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida. Tämänkaltaisiin arviointeihin voidaan käyttää monia erilaisia mittaus tai tutkimustapoja. Tutkimusta arvioitaessa käsitteet reliabiliitti ja validius ovat avainasemassa. Reliabiliitti käsitteellä tarkoitetaan mittaustulos-

ten toistettavuutta ja sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius-käsitteellä tarkoitetaan taas tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksen on tarkoituksen mitata. Nämä eivät aina toteudu, sillä vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymyksen eri tavalla, kuin tutkija on tarkoittanut.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi myös vaikuttaa se, että vastaaja ymmärtää asian eri tavalla kuin tutkija. Vastaaja saattaa merkitä vastauksen väärin tai tutkija tekee virheen tallentaessaan vastauksia. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös kysymysten ja vastausvaihtoehtojen selkeys. (Hirsjärvi, Remes & Savivaara 2014, 216–217.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset ja vastausvaihtoehdot olivat selkeitä. Kysymyksessä mainittiin erikseen, jos vastaaja saa valita enemmän kuin yhden vastausvaihtoehdon. Kysymykset oli myös kategorioitu, minkä tarkoituksena oli selkiyttää vastaajan käsitystä aihealueesta.

5.6 Aineiston keruu ja analysointi

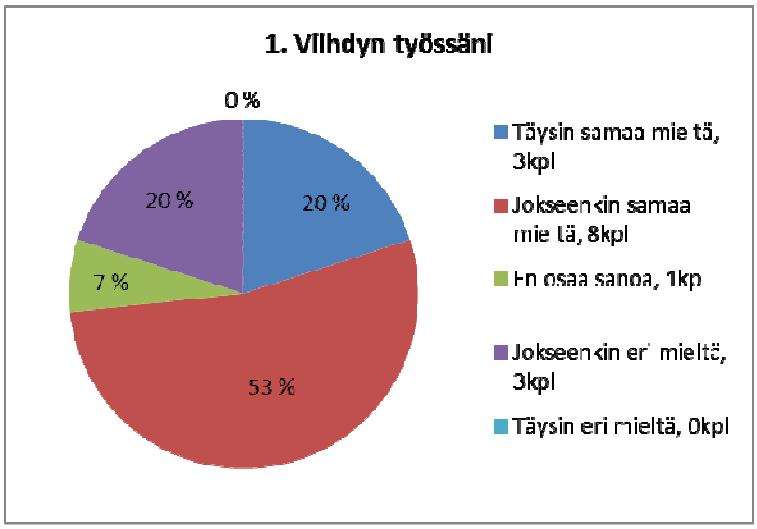
Aineiston keruu toteutettiin kyselylomakkeella. Kyselylomake julkaistiin marraskuun viimeisellä viikolla ja vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. Aineisto kerättiin organisaatiossa, josta tutkimus tehtiin. Kyselylomakkeen kysymykset oli rajattu tarkasti ja valmiit vastausvaihtoehdot olivat. Päädyin tähän tutkimusmenetelmään, koska se vaikutti helpoimmalta tavalta kerätä tietoa monista aihealueista.

Kyselylomakkeen tuloksia alettiin analysoida kyselyn päättyessä. Kyselylomakkeen tulosten analysointia helpotti erilaisten kaavioiden luonti saaduista tuloksista. Tuloksista tehtiin erilaisia kaavioita, joissa kerrottiin vastausten prosentuaalinen jakauma sekä vastausten kappalemäärä. Analysointien pohjalta esitettiin erilaisia kehitysehdotuksia. Vastausten analysointi kesti noin kaksi viikkoa.

6 Tutkimuksen tulokset ja analysointi

Tässä luvussa käsitellään kyselylomakkeen tuloksia ja analysoidaan niitä. Organisaatiosta, josta tutkimus tehtiin, työskentelee 16 ihmistä. 15 työntekijää vastasi kyselyyn, joten vastausprosentti saatiin melko korkeaksi, noin 94 %. Tässä osiossa käydään läpi jokainen kysymys ja niiden tulokset. Kysymykset on kategorioitu aihealueidensa mukaan. Analysoinnissa käytetään apuna erilaisia kaavioita, joiden tarkoituksena on selkeyttää tuloksia. Tulosten pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia tullaan käyttämään apuna organisaation henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

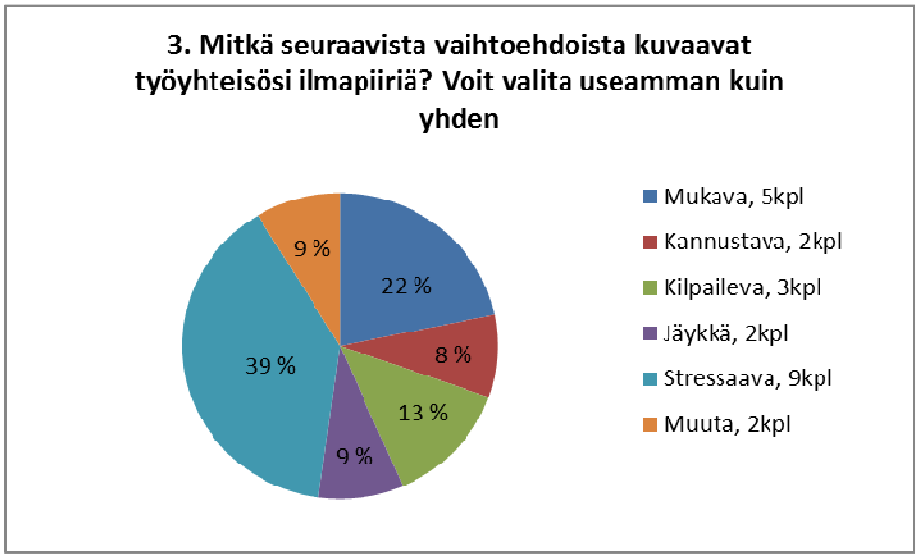
6.1 Organisaatiokulttuuri



Kuvio 2: Viihdyn työssäni

Ensimmäinen kysymys käsitteli sitä, kuinka hyvin työntekijä viihtyy työssään. Kahdeksan vastaajista viihtyy jokseenkin hyvin työssään ja kolme vastaajaa viihtyy täysin työssään. Jokseenkin vähän viihtyi kolme vastaajaa ja yksi vastaajista ei osannut sanoa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa työntekijöistä viihtyy työssään jokseenkin hyvin.

Toinen kysymys käsitteli, kuinka hyvin työntekijöistä huolehditaan organisaatiossa. Kymmenen vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, että organisaatiossa huolehditaan työntekijöistä hyvin. Viisi vastaajaa oli taas täysin eri mieltä, että työntekijöitä kohdeltaisiin hyvin organisaatiossa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tyytymättömyyttä löytyy jonkun verran organisaation kykyyn huolehtia työntekijöistään. Oletettavasti vastaajat pohtivat tätä kysymystä myös työterveyden toimivuuden kannalta.

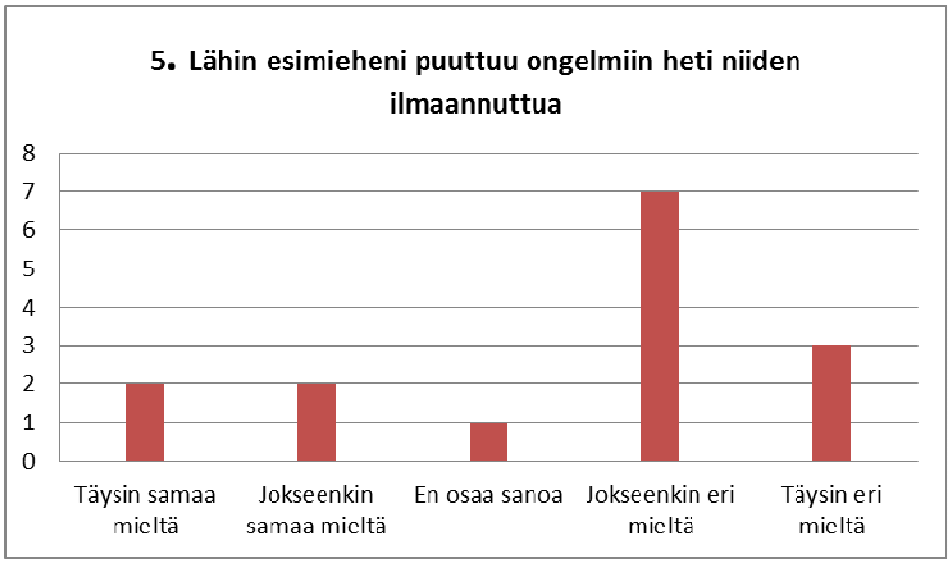


Kuvio 3: Mitkä seuraavista vaihtoehdoista kuvaavat työyhteisösi ilmapiiriä?

Kolmas kysymys käsitteli työyhteisön ilmapiiriä. Vastausvaihtoehtoja annettiin kuusi, joista vastaaja sai halutessaan valita useamman kuin yhden. Viimeiseen vastausvaihtoehtoon vastaaja sai halutessaan kertoa jonkun muun vaihtoehdon joka kuvaisi parhaiten työyhteisön ilmapiiriä. Vastaajista yhdeksän oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on stressaava. Seuraavaksi vastausvaihtoehdoista sijoittui mukava ja toiseksi kilpaileva. Muu vaihtoehtoon kaksi vastaajista kertoi, että työyhteisön ilmapiiri on kateellinen. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa työntekijöistä on tyytymättömiä työyhteisön ilmapiiriin. Oletettavasti monet työntekijöistä ovat stressaantuneita työtehtävien lisääntymisestä. Yhtenä syynä stressaantuneeseen ilmapiiriin voidaan todeta myös organisaation korkeammat tulostavoitteet, jotka ovat kasvaneet vuosien aikana.

6.2 Esimiestyö

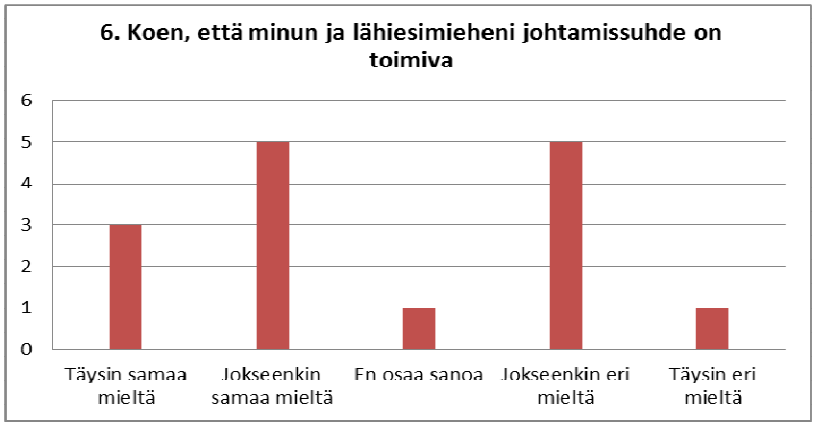
Neljäs kysymys käsitteli esimiehen kykyä kohdella työntekijöitään oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Kuusi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että esimies kohtelee heitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Täysin tai jokseenkin eri mieltä oli yhteensä Viisi vastaajaa. Vastausten perusteella voidaan todeta, että noin puolet työntekijöistä ei koe itseään kohdeltavan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Tämän kysymyksen tulokset voidaan rinnastaa edellä kysyttyyn kysymykseen. Vain tiettyjen henkilöiden työtehtävät ovat lisääntyneet, joten he voivat mahdollisesti kokea heitä kohdeltavan epäoikeudenmukaisesti.



Kuvio 4: Lähin esimieheni puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua

Viides Kysymys käsitteli esimiehen puuttumista ongelmiin heti niiden ilmaannuttua. Seitsemän vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että esimies ei puutu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua ja kolme vastaajista oli täysin erimieltä, että esimies puuttuisi ongelmiin. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista on tyytymättömiä esimiehen toimintaan ongelmien ilmaantuessa. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että esimiehen

tulisi olla aktiivisempi ongelmien ilmaantuessa organisaatiossa. Yksi tärkeimpiä esimiestaitoja on vuorovaikutus ja luottamuksen ansaitseminen työyhteisössä, eikä tämä ole vastausten perusteella oletettavasti toteutunut.



Kuvio 5: Koen, että minun ja lähiesimieheni johtamissuhde on toimiva

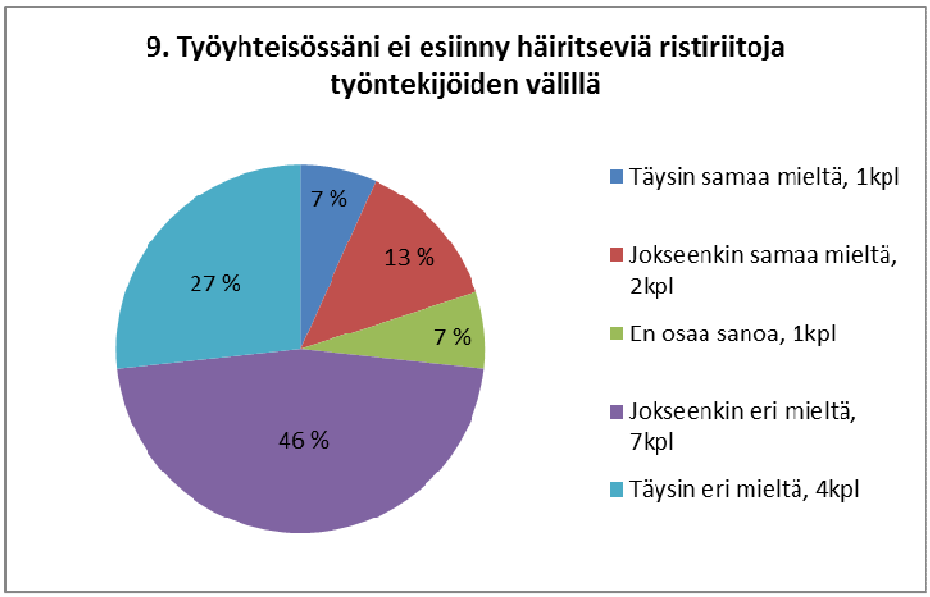
Kuudes kysymys käsitteli työntekijän ja lähiesimiehen johtamissuhteen toimivuutta. Viisi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että hänen ja esimiehen johtamissuhde on toimiva. Viisi vastaajaa taas oli jokseenkin eri mieltä. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehen ja työntekijän välisessä johtamissuhteessa olisi parannettavaa. Esimiehen tulisi vastausten perusteella lisätä vuorovaikutusta ja keskustelua työntekijöidensä kanssa. Oletettavasti myös yövuoroa pääsääntöisesti tekevät työntekijät kokevat johtamissuhteen huonona, koska eivät saa niin usein mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa kuin päivävuoroa tekevät.

Kuvio 6: Saan tarvittaessa tukea ja apua lähiesimieheltäni työssäni

Seitsemäs kysymys käsitteli tuen ja avun määrää työssään esimieheltä. Viisi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että saa tukea ja apua työssään esimieheltä. Jokseenkin eri mieltä oli neljä vastaajaa ja täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa. Vastausten perusteella voidaan to-

deta, että esimies ei ole paljon mukana itse suorittavassa toiminnassa. Vastausten perusteella voidaan myös todeta, että esimiehen ja työntekijöiden välinen johtamissuhde ei ole luotettavalla pohjalla. Tuen ja avun saaminen esimieheltään lisää työntekijän arvostusta ja luottamusta esimiestään kohtaan.

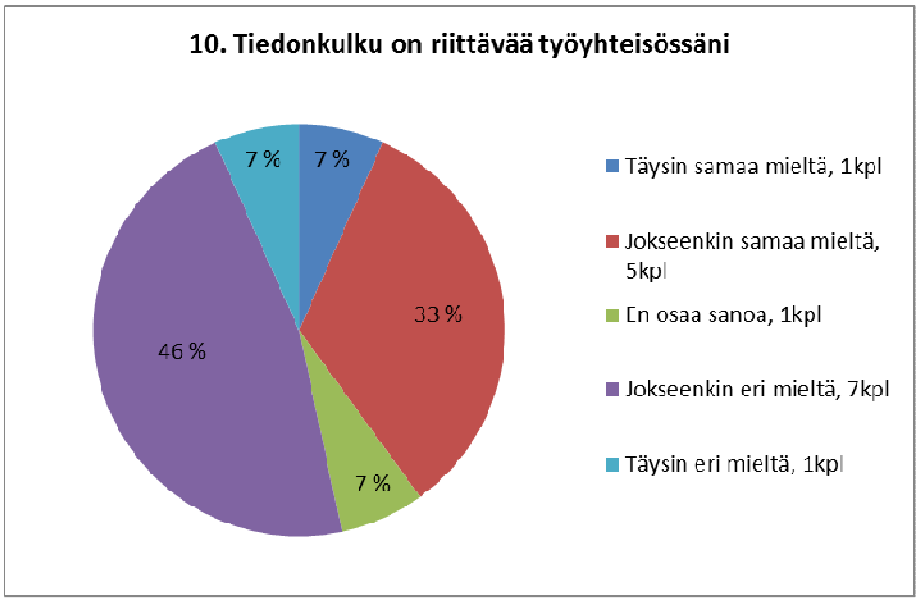
Kahdeksas kysymys käsitteli esimiehen kykyä arvostaa työntekijän työn tuloksia. Viisi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja kolme vastaajista täysin samaa mieltä. Kolme vastaajista oli täysin eri mieltä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehellä on jonkin verran myös parannettavaa palautteen annossa työntekijöilleen. Palautteen anto on yksi tärkeimmistä esimiehen taidoista ja palautetta tulisi antaa säännöllisesti työntekijöilleen.



Kuvio 7: Työyhteisössäni ei esiinny häiritseviä ristiriitoja työntekijöiden välillä

Yhdeksäs kysymys käsitteli työyhteisössä vallitsevia ristiriitoja työntekijöiden välillä. Seitsemän vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että työntekijöiden välillä ei esiintyisi häiritseviä ristiriitoja. Neljä vastaajista oli taas täysin eri mieltä, että työntekijöiden välillä ei esiintyisi ristiriitoja. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden välillä on jonkin verran ristiriitoja. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tässä asiassa on jonkin verran parannettavaa. Esimiehen tulisi myös mahdollisuuksien mukaan puuttua työntekijöidensä välisiin ongelmiin, jos ne häiritsevät organisaation tavoitteiden toteutumista.

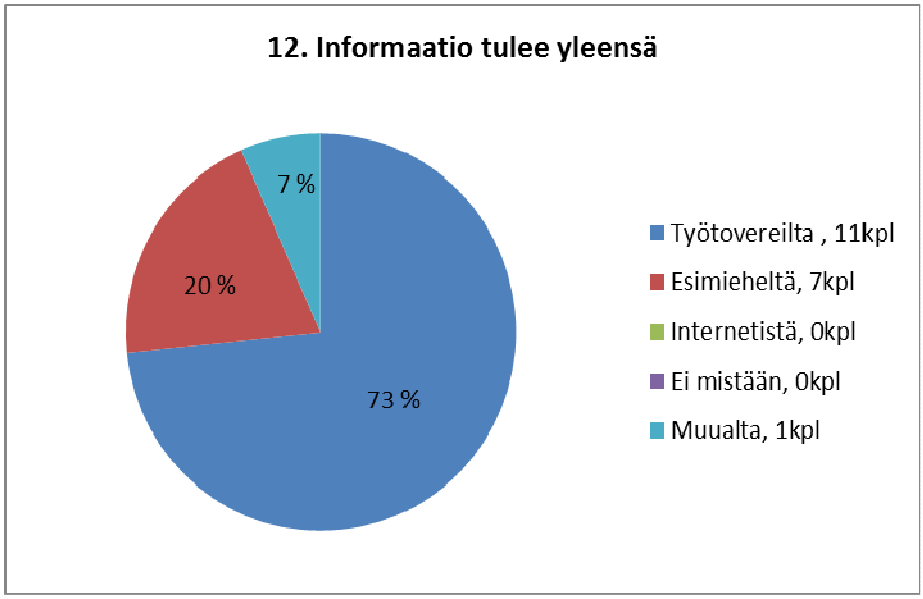
6.3 Viestintä



Kuvio 8: Tiedonkulku on riittävää työyhteisössäni

Kymmenes kysymys käsitteli tiedonkulun riittävyyttä työyhteisössä. Seitsemän vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että tiedonkulku olisi riittävää. Viisi vastaajista oli taas jokseenkin samaa mieltä, että tiedonkulku olisi riittävää. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tiedonkulussa olisi parannettavaa. Tiedonkulkua voisi tehostaa esimerkiksi miettimällä, mistä tieto tulee. Tiedon tullessa yhdeltä ihmiseltä voidaan väärinymmärryksiltäkin välttyä.

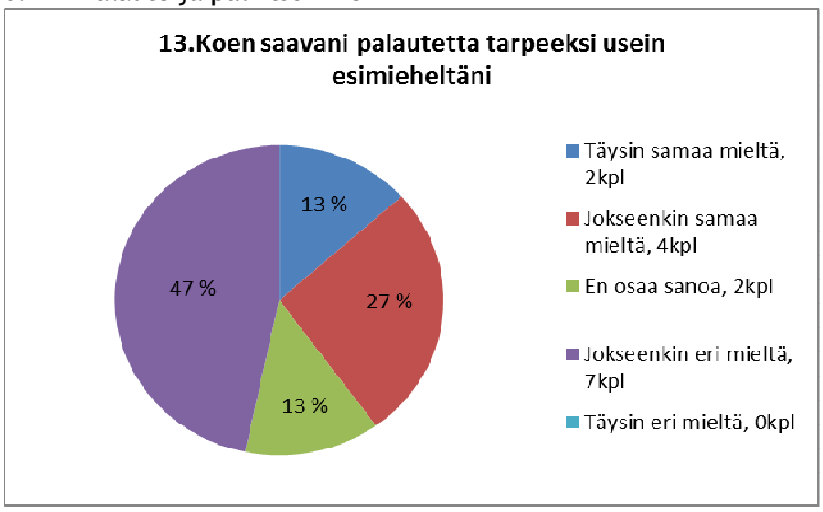
11.kysymyksessä vastaajalta kysyttiin, tulisiko viestintää tehostaa työyhteisössä. Kahdeksan vastaajista oli täysin samaa mieltä. Loput vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että viestintää tulisi tehostaa työyhteisössä.



Kuvio 9: Informaatio tulee yleensä

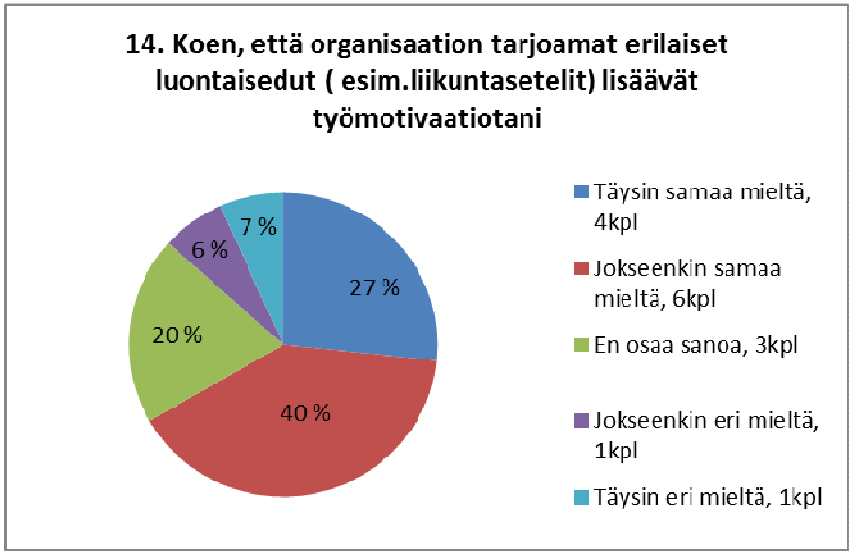
12. Kysymys koski informaation lähdettä. Vastaajalta kysyttiin, mistä mahdollinen informaatio tulee. 11 vastaajista vastasi työtovereilta. Seitsemän esimieheltä ja yksi vastasi muualta. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin informaation lähde on työtoverit. Informaation tuleminen monesta eri suunnasta lisää tiedon vääristymisen riskiä. Vastausten perusteella organisaation tulisi panostaa informaation lähteeseen ja sen toimivaan kulkemiseen työyhteisössä.

6.4 Palaute ja palkitseminen



Kuvio 10: Koen saavani palautetta tarpeeksi usein esimieheltäni

13. Kysymys käsitteli palautteen saannin säännöllisyydestä esimieheltä. Seitsemän vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että saisi palautetta tarpeeksi usein esimieheltään. Neljä vastaajista oli taas jokseenkin samaa mieltä, että saa palautetta esimieheltään tarpeeksi usein. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa työntekijöistä ei saa tarpeeksi usein palautetta esimieheltään. Vastausten perusteella voidaan todeta, että palautteenantoa tulisi lisätä työyhteisössä.



Kuvio 11: Koen, että organisaation tarjoamat erilaiset luontaisedut lisäävät työmotivaatiota

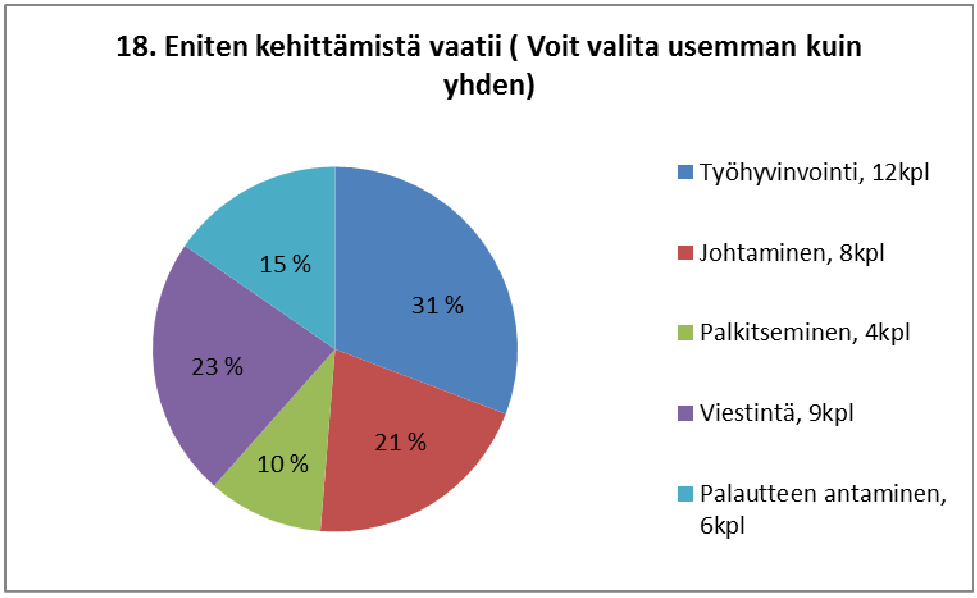
14. kysymys käsitteli organisaation tarjoamien luontaisetujen vaikutusta työmotivaatioon. Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että luontaisedut lisäävät jokseenkin paljon työmotivaatiota ja neljä vastaajista oli täysin samaa mieltä, että luontaisedut lisäävät heidän työmotivaatiotaan. Vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa työntekijöistä uskoo organisaation tarjoamien luontaisetujen lisäävän työmotivaatiotaan.

15. Kysymys käsitteli sitä, onko vastaaja osallistunut häntä koskevaan kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana. Kymmenen vastaajista oli osallistunut, viisi vastaajista ei. Työntekijöistä neljä tekee pääsääntöisesti yövuoroa, joten heidän kanssaan kehityskeskustelujen ajankohdat on hieman vaikeampi järjestää. Esimiehen tulisi huolehtia, että jokainen työntekijä osallistuu häntä koskevaan kehityskeskusteluun ainakin kerran vuodessa.

16. Kysymys käsitteli kehityskeskustelun vaikutusta työmotivaatioon. Vastausjakauma oli varsin tasainen. Viisi vastaajista oli sitä mieltä että lisää, viisi vastaajaa ei ja en osaa sanoa vastasi viisi. Vastausten perusteella voidaan todeta, että kehityskeskustelujen lisääntyessä mielipiteetkin niiden hyödyllisyydestä tasaantuisivat.

6.5 Kehittäminen

17. Kysymyksessä kysyttiin, kokiko työntekijä työpaikallaan olevan kehittämistarpeita. Jokainen vastaaja vastasi kyllä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että jokainen työntekijä on sitä mieltä, että työpaikasta löytyy jotakin kehittämistä.



Kuvio 12: Eniten kehittämistä vaatii

18. kysymys käsitteli työpaikan kehittämistä. Vastaaja sai valita osa-alueen, joka hänen mielestään vaatisi eniten kehittämistä. Vastaaja sai halutessaan valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Vastaajien mielestä eniten kehittämistä vaativat asiat olivat työhyvinvointi-johtaminen ja viestintä. Edellisten kysymysten ja vastausten pohjalta voidaan myös todeta, että nämä asiat vaativat eniten kehittämistä organisaatiossa.

19. Kysymys oli avoin. Vastaaja sai halutessaan esittää omat kehittämisehdotuksensa organisaatiolle. Kyselyyn vastanneita oli 15, mutta tähän kohtaan vastauksia saatiin vain kaksi. Yksi vastaajista esitti, että pomojen pitäisi kokeilla iltavuoroja. Toinen vastaajista esitti, että esimiehen tulisi osallistua enemmän päivittäiseen toimintaan, kuten esimerkiksi kassatyöskentelyyn ja asiakaspalveluun. Vastausten perusteella voidaan todeta, että työntekijät haluaisivat esimiehen osallistuvan enemmän.

6.6 Kehittämisideat ja toimenpiteet

Tutkimuksen pohjalta esitettiin organisaatiolle kehitysehdotuksia. Tutkimuksen perusteella eniten kehitettävää löytyi työhyvinvoinnista, johtamisesta ja viestinnästä. Tässä alaluvussa käydään läpi kehitysehdotuksia ja toimenpiteitä näihin osa-alueisiin.

Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnista löytyy jonkin verran kehitettävää. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että henkilöstö on tyytymätön työhyvinvoinnin toimivuuteen. Organisaatiossa on käytössä päiväkirja, johon työntekijät saavat halutessaan kirjoittaa palautetta edelliselle tai seuraavalle vuorolle. Päiväkirjassa ei yleensä ole mainintaa kenenkään esimerkillisestä toiminnasta tai hyvin tehdystä työstä. Kehitysehdotuksena esitän, että organisaatio ottaisi käyttöön positiivisuuksia sisältävän kirjan. Jokaisen vuoron tulisi päivittäin kirjata jokin positiivinen asia työkaverista tai hänen esimerkillisestä toiminnastaan työyhteisön hyväksi. Oletettavasti tämä lisäisi henkilöstön työtyytyväisyyttä ja mahdollisesti myös vähentäisi ristiriitoja työntekijöiden välillä. Yhtenä kehitysehdotuksena esitän myös aktiviteetteja työpaikan ulkopuolella. Tämä onnistuisi esimerkiksi henkilöstön virkistäytymispäivän merkeissä, jossa työntekijät voisivat viettää aikaa yhdessä tutustuen toisiinsa myös työpaikan ulkopuolella.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että henkilöstö pitää työilmapiiriä stressaavana. Organisaatiossa on viimeisen vuoden aikana tapahtunut asioita, jotka ovat lisänneet joidenkin työntekijöitten työtehtäviä. Työtehtävät vievät aikaa, joten oletettavasti kiireet ja organisaation asettamat paineet stressaavat. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että stressaava ja kilpaileva ilmapiiri lisäävät ristiriitoja työntekijöiden välillä. Kehitysehdotuksena esitän, että työtehtäviä jaettaisiin tasaisemmin. Työtehtävien jakaantuessa työyhteisön ilmapiiri voisi olla parempi.

Henkilöstöjohtamiseen on esitetty myös muutama kehitysehdotus. Henkilöstö on sitä mieltä, että esimiehen tulisi osallistua enemmän suorittavaan toimintaan. Näitä asioita ovat esimerkiksi kassatyöskentely ja asiakaspalvelu. Kehitysehdotuksena ehdotan, että esimies osallistuisi mahdollisuuksien mukaan myös itse suorittavaan toimintaan. Kehitysehdotuksella pyritään työntekijän jaksavuuden lisäksi parantamaan esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että henkilöstö toivoisi esimieheltään säännöllisempää palautteen antoa. Kehitysehdotuksenani esitän, että kehityskeskusteluja pidettäisiin säännöllisin väliajoin, joissa jokainen työntekijä saisi kuulla palautteen omasta toiminnastaan työyhteisössä. Kehitysehdotuksen tavoitteena on myös lisätä henkilöstön kykyä olemaan tietoinen oman toimintansa vahvuuksista ja heikkouksista organisaatiossa.

Tutkimuksen perusteella henkilöstö on myös tyytymätön esimiehen kykyyn tarttua ongelmatilanteisiin heti niiden ilmaannuttua. Kehitysehdotuksena esitän, että henkilöstö toisi paremmin ongelmat esiin esimiehelle. Tutkimuksen perusteella viestinnässä on puutteita, joten voidaan olettaa esimiehenkin olevan tietämätön mahdollisista ongelmista.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että organisaation viestinnässä on puutteita. Henkilöstö oli yhtä mieltä siitä, että viestintää tulisi tehostaa organisaatiossa. Kehitysehdotuksena esitin intranettiä. Organisaatiossa ei käytetä minkäänlaista intranettiä, johon voisi saada työpaikkaa koskevat asiat. Viestintä tapahtuu enemmän henkilökohtaisella sähköpostilla, jota oletettavasti kovinkaan moni ei aktiivisesti käytä. Intranetin avulla työntekijä pystyisi lukemaan ainoastaan työpaikkaa koskevat asiat. Kehitysehdotus edesauttaa myös sitä, että informaatio tulisi aina yhdeltä henkilöltä kaikille samana. Tämän toteutuessa myös väärinymmärryksiltä voitaisiin välttyä.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että suurin osa henkilöstöstä uskoo luontaisetujen lisäävän heidän työmotivaatiotaan. Organisaatio tarjoaa henkilöstölle kerran vuodessa Smartum-liikuntaseteleitä. Kehitysehdotuksena esitän, että organisaatio pohtisi muitakin luontaisetuja joita pystyisi työntekijöilleen tarjoamaan. Ehdotan, että organisaatio järjestäisi väliajoin erilaisia kilpailuja, joista palkinnoksi saisi esimerkiksi lahjasetelin Restelin hotelliin. Kilpailut voisivat koskea esimerkiksi myynnillistä onnistumista tai esimerkillistä toimintaa työyhteisön hyväksi.

7 Pohdinta

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiolla on eniten kehitettävää työhyvinvoinnissa, johtamisessa ja viestinnässä. Kuitenkin kehittämiskohteita löydettiin kaikista osa-alueista. Huono työhyvinvointi nousi selkeästi esiin tuloksista. Kuten esimerkiksi kysymykset kolme ja yhdeksän, jotka käsittelet työyhteisön ilmapiiriä ja työntekijöiden keskinäisiä ristiriitoja. Us-

koisin, että huonolla pohjalla oleva työhyvinvointi lisää tyytymättömyyttä myös itse työhön. Mielestäni organisaation tulisi kiinnittää tähän ensimmäiseksi huomiota, jonka jälkeen se pystyisi lähteä kehittämään muita asioita. Ilman toimivaa työhyvinvointia ei pystytä saavuttamaan organisaation tavoitteita. Johtaminen nähtiin myös heikkona, jonka uskoisin oletettavasti johtuvan esimiehen heikosta palautteen annosta sekä ongelmien ratkomisen puutteellisuudesta. Myös sisäisessä viestinnässä työntekijät kokivat esimiehellä olevan kehitettävää.

Organisaatio otti hyvin vastaan tutkimuksen tulokset ja tulee ottamaan kehittämisehdotukset huomioon ilmapiirin parantamisessa. Organisaation henkilökunta on myös tietoinen kyselyn tuloksista, eivätkä tulokset yllättäneet heitä. Henkilökunta arvasi, että huono työhyvinvointi tulee ilmi tuloksista. Henkilökunta ilmaisi mielipiteensä myös kyselyn toteutuksesta. Heidän mielestään oli hyvä, että kyselyyn sai vastata nimettömänä ja vastausaikaa annettiin riittävästi. Henkilöstö myös mainitsi, että aiempien kyselyiden henkilöllisyyden paljastuminen huolestutti heitä. Tähän kyselyyn he saivat vastata totuudenmukaisesti pelkäämättä sitä, että henkilöllisyys paljastuisi. Kehittämisehdotuksista organisaatio oli eniten kiinnostunut intranetistä ja ”positiivisuuspäiväkirjasta”. Organisaatio uskoo intranetin auttavan viestinnän selkeyttämisessä. Organisaatio piti myös ”positiivisuuspäiväkirjan” ideasta ja uskoo positiivisten palautteiden lisäävän henkilöstön työhyvinvointia ja motivaation kasvamista. Organisaatiolla on tarkoitus toteuttaa sama kysely myöhemmin uudelleen tarkistaakseen sen hetkinen tilanne.

Organisaatio on aiemmin toteuttanut kyselyitä koskien henkilöstön työhyvinvointia, mutta tuloksia ei ole ikinä julkaistu. Kyselyyn on aina pystynyt osallistumaan ainoastaan internetin kautta, joten kaikilla ei ole ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Shell Jämsä Helmimpukka-aseman henkilöstöjohtamista ja työtyytyväisyyttä kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen tulosten pohjalta esitettiin kehitysehdotuksia organisaatiolle. Kehitysideoiden pohtiminen onnistui hyvin, mikä johtuu varmasti osittain siitä, että työskentelen tälläkin hetkellä kyseisessä organisaatiossa. Kehitysideoita pohtiessani osasin laatia mielestäni melko realistisia ehdotuksia. Opinnäytetyöprosessi oli väliajoin haasteellista. Aiheen rajaaminen tuotti ongelmia runsaan aineistomäärän vuoksi. Rajaaminen kuitenkin alkoi selkiytyä, kun aloin miettimään henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Opinnäytetyön alussa pohdin, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin toimivuuteen. Nämä asiat otin mukaan opinnäytetyön teoriaan sekä kyselylomakkeeseen.

Opinnäytetyö on pyritty rajaamaan selkeästi ja kattavasti. Selkeä rajaaminen mahdollistaa lukijaa ymmärtämään aihetta kokonaisuutena. Opinnäytetyössä on käytetty hyödyksi kirjalli-

sia sekä sähköisiä lähteitä. Organisaatio on arvioinut tämän opinnäytetyön tarkoituksen hyödylliseksi, sillä nykyorganisaatioiden toimivuus riippuu pitkälti näistä asioista. Työntekijät kaipasivat myös kyselyä, jossa asioita käsiteltäisiin laajemmin. Opinnäytetyön kehitysehdotukset on esitelty organisaatiolle ja niitä tullaan mahdollisesti hyödyntämään organisaation kehittämisessä.

Oma ammatillinen kehittyminen oli suurta opinnäytetyötä tehdessä. Aineiston runsas määrä mahdollisti sen, että minun täytyi käydä kaikki mahdollinen aineisto läpi. Opinnäytetyön tekeminen on liiketalouden koulutusohjelman yksi tärkeimmistä töistä. Opinnäytetyön avulla opiskelija soveltaa jo oppimaansa tietoa uuteen tietoon. Itse syventävinä opintoina olen ottanut henkilöstöjohtamisen kursseja, joten suurin osa henkilöstöjohtamisen käsitteistä oli tuttuja. Mielestäni olen kuitenkin oppinut paljon uutta opinnäytetyötä tehdessäni. Opinnäytetyön teoriassa olen mielestäni käyttänyt runsaasti erilaisia käsitteitä ja avannut niiden tarkoitusta. Olen myös osoittanut erilaisten kaavioiden ja kehitysehdotusten pohjalta hallitsevani kokonaisuuden ja ymmärtäväni eri asioiden merkityksiä organisaatiossa.

9 Lähteet

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2006. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.
Autio, V-L. & Juuti, P & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Kirkkonummi: JTO-palvelut.
Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Helsinki: Talentum.
Daft, R. 2011. New era of management. 10.painos. Mason: South Western College.
Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
Hirsjärvi, S & Remes, P.& Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
Härkönen, H. 2000. Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus.
Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
Kauhanen, J. & Kolari, A. & Rantamäki, T. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY
Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi – Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
Kotter, J. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOY.
Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
Lindholm, T. & Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity. Helsinki: J-IMPACT
Lipponen, P. 2006. Akat aidan tekee, miehet käyvät mittaamassa, nainen työelämässä. Helsinki: Kirjapaja.
Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2.painos. Helsinki: KY-palvelu.
Piili, M.2006. Esimiestyön avaimet ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro.
Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. 2. painos. Helsinki: WSOY.
Viitala. R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
Viitala. R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
Viitala. R. 2005. Johtajuus! Helsinki: Suomen ekonomiliitto
Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki – esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Saviaro, M. 2014. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen. Kansainvälinen työympäristö on haastava. Viitattu 23.04.2014. http://returnticket.fi/fi/hr/kansainvaelinen-henkiloestoejohtaminen

Kuviot

Kuvio 1: Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen 1997.) 16
Kuvio 2: Viihdyn työssäni 32
Kuvio 3: Mitkä seuraavista vaihtoehdoista kuvaavat työyhteisösi ilmapiiriä? 32
Kuvio 4: Lähin esimieheni puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua 33
Kuvio 5: Koen, että minun ja lähiesimieheni johtamissuhde on toimiva 34
Kuvio 6: Saan tarvittaessa tukea ja apua lähiesimieheltäni työssäni 34
Kuvio 7: Työyhteisössäni ei esiinny häiritseviä ristiriitoja työntekijöiden välillä 35
Kuvio 8: Tiedonkulku on riittävää työyhteisössäni 36
Kuvio 9: Informaatio tulee yleensä 36
Kuvio 10: Koen saavani palautetta tarpeeksi usein esimieheltäni 37
Kuvio 11: Koen, että organisaation tarjoamat erilaiset luontaisedut lisäävät työmotivaatiota 38
Kuvio 12: Eniten kehittämistä vaatii 38

Liitteet

Liite 1 Työtyytyväisyyskysely 46

Liite 1 Työtyytyväisyyskysely

Työtyytyväisyyskysely

Hei!

Opiskelen Laurea - ammattikorkeakoulun Hyvinkään yksikössä tradenomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa.

Teen opinnäytetyötäni Shell Jämsä Helmisimpukan henkilöstöjohtamisesta. Tämän kyselyn avulla pyritään mittaamaan yleistä työtyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä työyhteisön toimivuuteen.

Osallistumalla kyselyyn voit vaikuttaa työyhteisösi kehittämiseen!

Kysely on täysin luottamuksellinen ja yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Vastaathan ystävällisesti kyselyyn 5.12.2014 mennessä. Vastaaminen vie aikaasi n. 10–15 minuuttia.

Opinnäytetyö ja sen tulokset tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi

Kiitos paljon kaikille vastanneille!

Ronja Forsman, 0505949120
ronja.forsman@laurea.fi

Organisaatiokulttuuri

1. Viihdyn työssäni

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

2. Työntekijöistä huolehditaan hyvin organisaatiossa

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

3. Mitkä seuraavista vaihtoehdoista kuvaavat työyhteisösi ilmapiiriä? Voit valita useamman kuin yhden

☐ Mukava ☐ Kannustava ☐ Kilpaileva ☐ Jäykkä ☐ Stressaava

☐ Muu, Mikä? _____

Esimiestyö

4. Lähin esimieheni kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

5. Lähin esimieheni puuttuu ongelmiin heti niiden ilmaannuttua

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

6. Koen, että minun ja lähiesimieheni johtamissuhde on toimiva

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

7. Saan tarvittaessa tukea ja apua lähiesimieheltäni työssäni

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

8. Lähiesimieheni arvostaa työni tuloksia

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

9. Työyhteisössäni ei esiinny häiritseviä ristiriitoja työntekijöiden välillä

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

Viestintä

10. Tiedonkulku on riittävää työyhteisössäni

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

11. Viestintää tulisi tehostaa työyhteisössäni

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

12. Informaatio tulee yleensä

☐ Työtovereilta ☐ Esimieheltä ☐ Internetistä ☐ Ei mistään

☐ Muualta, mistä _____

Palaute ja palkitseminen

13. Koen saavani palautetta tarpeeksi usein esimieheltäni

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

14. Koen, että organisaation tarjoamat erilaiset luontaisedut (esim. liikuntasetelit) lisäävät työmotivaatiotani

☐ Täysin samaa mieltä ☐ Jokseenkin samaa mieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Jokseenkin eri mieltä ☐ Täysin eri mieltä

15. Oletko osallistunut sinua koskevaan kehityskeskusteluun viimeisen vuoden aikana?

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ En osaa sanoa

16. Koetko, että kehityskeskustelut lisäävät työmotivaatiotasi?

☐ Kyllä

- [ ] Ei
- [ ] En osaa sanoa

Kehittäminen

17. Koen, että työpaikallani on kehittämistarpeita

- [ ] kyllä
- [ ] ei

18. Eniten kehittämistä vaatii (voit valita useammin kuin yhden)

- [ ] Työhyvinvointi
- [ ] Johtaminen
- [ ] Palkitseminen
- [ ] Viestintä
- [ ] Palautteen antaminen
- [ ] Jokin muu, mikä? _____

19. Vapaa sana. Tähän kohtaan voit kertoa erilaisia kehittämisehdotuksia, jotka lisäisivät työorganisaatiosi toimivuutta.