



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kira Haapala

Kohti parempaa henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtamisen Pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

VAASAN YLIOPISTO

Tekijä:	Kira Haapala		
Tutkielman nimi:	Kohti parempaa henkilöstöjohtamista		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	131

TIIVISTELMÄ:

Laadukkaan henkilöstöjohtamisen on tutkittu lisäävän tuottavuutta ja kilpailuetua pienissä ja keskisuurissa (pk-)yrityksissä. Silti pk-yrityksissä on heikommin käytössä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä kuin isoissa yrityksissä. Pk-yritysten kilpailuetu saattaa liittyä henkilöstön osaamiseen, asenteisiin sekä henkilöstön joustavaan käyttöön. Näihin osa-alueisiin pystytään vaikuttamaan kehittämällä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pk-yrityksissä.

Tutkimuksen kohteena oli yksi eteläsuomalainen pieni yritys, jossa on havaittu henkilöstöön liittyviä ongelmia, kuten suurta vaihtuvuutta, sairauslomien paljoutta, motivaation puutetta ja ristiriitoja työyhteisössä. Johdon toiveesta tutkimuksen avulla pyrittiin ensin selvittämään henkilöstökäytäntöjen ongelmakohdat yrityksessä ja sitten kehittämään yritykselle parempia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, vaikka siinä käytetään myös määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksessa haastateltiin kaikki 18 työntekijää, kaksi esimiestä ja kaksi johdon jäsentä. Lisäksi työntekijät vastasivat kyselyyn. Esimiehille ja johdolle laadittiin erillinen kysely.

Tutkimuksessa havaittiin, että yritys ei toimi suunnitelmallisesti. Henkilöstöjohtamisen strategisuus oli yrityksessä alkeellisella tasolla. Yrityksessä henkilöstöjohtamisen strategisuutta voisi kehittää selkeyttämällä esimiesten ja johdon vastuita, varmistamalla henkilöstöpalveluita ja kehittämällä sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä aiheutti ongelmia myös työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnin osalta, sillä johdon ja esimiesten välisen kommunikaation puute vaikeutti työntekoa. Selkeät tiedonkulkuväylät johdolta esimiehille ja esimiehiltä työntekijöille vähentäisi sekaannuksia. Palaverikäytäntöjen lisääminen sekä johdon ja esimiesten että esimiesten ja työntekijöiden välillä vähentäisi tiedonkulun ongelmia. Osaamisen johtaminen ei ollut yrityksessä suunnitelmallista. Osaamista voitaisiin kehittää osaamiskartoitusten, koulutussuunnitelmien ja niiden aktiivisen seuraamisen avulla. Myöskään esimiesten ja työntekijöiden suoritusta ei seurattu aktiivisesti eikä palkitsemisesta ollut selkeitä käytänteitä. Suorituksen johtamisen kehittämisessä auttaisi, jos palkitseminen on läpinäkyvää ja houkuttelevaa. Työhyvinvointia heikensivät myös johdon vihan purkaukset. Yrityksen johtamistavan määrittely ja sen noudattaminen olisi tarpeen.

AVAINSANAT: Strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt, esimiestyö

Sisällys

1.	Johdanto	7
1.1.	Tutkimuksen taustaa	9
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	10
2.	Henkilöstöjohtaminen ja sen strategisuus	11
2.1.	Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä	11
2.2.	Henkilöstöjohtamisen strategisuus	15
3.	Henkilöstöjohtamisen käytännöt	20
3.1.	Esimiestyö ja viestintä	21
3.2.	Osaamisen johtaminen ja osallistaminen	25
3.3.	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	30
3.4.	Työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin johtaminen	33
4.	Metodologia	39
4.1.	Tutkimuksen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät	39
4.1.1.	Määrällinen tutkimusmenetelmä	40
4.1.2.	Laadullinen tutkimusmenetelmä	42
4.2.	Haastateltavat	44
4.3.	Aineiston keruun vaiheet	45
5.	Kyselyaineistojen tulokset	47
5.1.	Työntekijöiden työpaikkakyselyn tulokset	47

5.1.1.	Esimestyö ja tiedonkulku	47
5.1.2.	Osaaminen ja vaikutusmahdollisuudet	52
5.1.3.	Suoriutuminen ja työssä motivoivat tekijät	55
5.1.4.	Työpaikan ilmapiiri ja toimivuus	60
5.2.	Esimesten kyselyn tulokset	62
5.2.1.	Henkilöstöstrategia	62
5.2.2.	Työn organisointi	65
5.2.3.	Osaamisen kehittäminen	66
5.2.4.	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	68
5.2.5.	Työhyvinvointi ja osallistaminen	68
5.2.6.	Esimestoiminta	69
5.2.7.	Henkilöstöjohtamisen järjestelmät	71
6.	Haastatteluaineistojen tulokset	73
6.1.	Työntekijöiden haastatteluiden tulokset	73
6.1.1.	Hyvä työntekijä ja työpaikka	73
6.1.2.	Henkilöstön osaaminen ja urahaaveet	74
6.1.3.	Esimestoiminta ja tiedonkulku	75
6.1.4.	Työhyvinvointi	77
6.1.5.	Vaikutusmahdollisuudet ja perehdyttäminen	79
6.1.6.	Palkitseminen	80

6.1.7.	Työilmapiiri	81
6.2.	Esimiesten haastattelujen tulokset	82
6.2.1.	Esimiesten taustat ja tehtävät	82
6.2.2.	Esimiestyön tukeminen	83
6.2.3.	Työhyvinvointi	83
6.2.4.	Tiedonkulku	84
6.3.	Yhteenveto tuloksista	85
7.	Loppupäätelmät	90
7.1.	Tulosten pohdinta aiemman kirjallisuuden valossa	90
7.1.1.	Henkilöstöjohtamisen strategisuus	90
7.1.2.	Esimiestyö ja tiedonkulku	91
7.1.3.	Osaamisen johtaminen ja osallistaminen	94
7.1.4.	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen	96
7.1.5.	Työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri	98
7.2.	Kehitysehdotukset henkilöstökäytäntöihin	100
7.3.	Tutkimuksen laadun arviointi	104
7.4.	Jatkotutkimusmahdollisuudet	105
	Lähteet	107
	Liitteet	118
	Liite 1. Työpaikkakysely	118

Liite 2. Työntekijöiden haastattelukysymykset	122
Liite 3. Esimieskysely	124
Liite 4. Esimiesten haastattelukysymykset	130

Kuviot

- Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi s.12
- Kuvio 2. Pk-yrityksille kilpailuetua tuottava henkilöstöjohtaminen s. 14
- Kuvio 3. Yhteensopivuusmalli s.16
- Kuvio 4. Työkykytalo s. 35
- Kuvio 5. Henkilöstön ikäjakauma s. 44
- Kuvio 6. Esimiehen asettamat tavoitteet kohdeyrityksessä s. 48
- Kuvio 7. Työnantajakuva kohdeyrityksessä s. 62
- Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen huomioiminen osana liiketoimintastrategiaa s. 63
- Kuvio 9. Henkilöstön määrän huomioiminen osana vuosisuunnittelua s. 65
- Kuvio 10. Työaikamuotojen käyttö kohdeyrityksessä s. 66
- Kuvio 11. Koulutusten järjestäminen yrityksessä s. 67
- Kuvio 12. Kehityskeskustelujen säännöllisyys s. 68
- Kuvio 13. Hyvän johtamisen periaatteet s.70
- Kuvio 14. Esimiesten koulutus s. 71

Taulukot

- Taulukko 1. Osaamisen kehittämistapoja s. 29
- Taulukko 2. Tiedonkulku kohdeyrityksessä s. 48
- Taulukko 3. Esimiestyö kohdeyrityksessä s. 50
- Taulukko 4. Vuorovaikutus esimiehen kanssa kohdeyrityksessä s. 51
- Taulukko 5. Osaamisen taso kohdeyrityksessä s. 52
- Taulukko 6. Oma osaaminen kohdeyrityksessä s. 53
- Taulukko 7. Vaikutusmahdollisuudet kohdeyrityksessä s. 54
- Taulukko 8. Työpaikan toimivuus ja joustavuus kohdeyrityksessä s. 55
- Taulukko 9. Yritystason suoriutuminen kohdeyrityksessä s. 56
- Taulukko 10. Oma suoriutuminen kohdeyrityksessä s. 56
- Taulukko 11. Työn innostavuus kohdeyrityksessä s. 57
- Taulukko 12. Henkilöstön oma työskentely kohdeyrityksessä s. 59
- Taulukko 13. Henkilöstöä motivoivat tekijät kohdeyrityksessä s. 60
- Taulukko 14. Ilmapiiri kohdeyrityksessä s.61
- Taulukko 15. henkilöstön joustavuutta kuvaavia keinoja s. 64
- Taulukko 16. Yhteenveto tuloksista s. 89

1. Johdanto

Pienten ja keskisuurten (pk-)yritysten on tunnustettu olevan talouden selkäranka maailman laajuisesti (Long, Ajagbe & Kowang, 2013). Vuonna 2018 pk-yritysten osuus Suomen yrityskannasta oli 99,8 prosenttia ja koko Suomen yritysten liikevaihdosta 59 prosenttia tuli pk-yrityksiltä. (Pk-yritysbarometri, kevät 2019.) Suomen tilastokeskus määrittelee pk-yritykseksi yrityksen, jonka palveluksessa työskentelee alle 250 työntekijää ja jonka liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai sen taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen tulee olla myös riippumaton. Pk-yritys on riippumaton, kun sen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole ison yrityksen omistuksessa tai yhteisomistuksessa. Pk-yritys voi kuitenkin olla toisen pienen tai keskisuuren yrityksen omistuksessa ja säilyttää pk-yrityksen aseman. (Tilastokeskus.) Vaikka pk-yritysten selviytyminen ja tuottavuus on tutkittu vahvistuvan laadukkaana henkilöstöjohtamisen avulla, on niissä tutkitusti heikommin käytössä henkilöstöjohtamisen käytänteitä kuin isommissa yrityksissä (Bacon & Hoque, 2005.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken organisaation henkilöstön johtamiseen tarvittavan toiminnan. Näihin toimintoihin kuuluu muun muassa liiketoimintastrategian tavoitteisiin vastaaminen henkilöstöratkaisuilla, eli strateginen henkilöstöjohtaminen, esimiesten työn tukeminen ja suunnitteleminen sekä henkilöstötoimintojen suunnitteleminen. (Ulrich, 1997.) Henkilöstötoimintojen suunnitteluun kuuluu henkilöstön määrään, laatuun ja sitoutumiseen liittyvät toimenpiteet (Viitala, 2013: 57). Henkilöstöjohtamisen käytänteitä ovat esimerkiksi suorituksen ja hyvinvoinnin johtaminen, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen (Viitala, 2016). Useiden tutkimusten mukaan pk-yritysten tulisikin keskittyä kehittämään henkilöstökäytäntöjään selvitäkseen kilpailluilla markkinoilla. (Bacon & Hoque, 2005; Darcy, Hill, McCabe & McGoven, 2014; Kowalski & Loretto, 2017; Patel & Cardon, 2010; Long ym., 2013; Viitala, Kultalahti & Kantola, 2016; Wagner & Paton, 2014).

Suomen riskienhallintayhdistyksen mukaan pk-yritysten henkilöstöön liittyy erityisen paljon riskejä. Suomen riskienhallintayhdistys listaa henkilöstöön liittyviksi riskeiksi esimerkiksi henkilöstön uupumisen, tapaturmat, sairastumiset, ammattiosaamisen vanhenemisen, henkilöstö- ja työsuhde riidat, inhimilliset virheet ja tietovuodot. (SR) Pk-yrityksissä henkilöstön riskisyys voi realisoitua, henkilöstön vähyyden vuoksi, vain yhden arvokkaan työntekijän irtisanoutuessa. Pk-yrityksillä on vaikeuksia houkutella ja saada pidettyä yrityksessä osaavaa ja arvokasta henkilökuntaa. (Cardon & Stevens, 2004.) Suomen yrittäjien kevään 2019 pk-yritysbarometrissä kerrotaan, että työntekijöiden heikko saatavuus hidastaa pk-yritysten kasvutavoitteisiin pääsemistä, jolloin hyvien työntekijöiden pysyvyyden varmistamiseksi tulisi olla valmiutta tehdä suuria tekoja. Yritykset turvautuvat osaavan henkilöstön saatavuuteen alihankkijoiden ja toimittajaverkostojen avulla, kuten myös koulutus- ja oppisopimusten hyödyntämisen avulla. (Pk-yritysbarometri, kevät 2019.) Kuitenkin esimerkiksi keskuskauppakamarin (2019) mukaan voi oppisopimus tulla pk-yrityksille liian kalliiksi, kuten myös ulkoisten rekrytointipalveluiden käyttö (Vaahtio, 2007, 115).

Henkilöstöjohtamisen avulla pystytään muun muassa lisäämään henkilöstön tuottavuutta, vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta ja kasvattamaan taloudellista tuloksellisuutta (Liu, Combs, Ketchen & Ireland, 2007). Henkilöstö on työsuhteen aktiivinen osapuoli, joka käyttää henkilöstöjohtajan tarjoamia palveluita. Toisaalta henkilöstö myös antaa tietoja esimerkiksi osaamisestaan ja työhyvinvoinnistaan henkilöstöjohtajan toimintaa varten. Sekä työntekijä että henkilöstöjohto pystyvät toiminnallaan vaikuttamaan työsuhteen toimivuuteen heikentävästi ja kehittävästi. (Meijerik, Bondarouk & Lepak, 2016.) Vaasan ja Lappeenrannan yliopistojen yhdessä tekemän HERMES-tutkimuksen mukaan suomalaisten pk-yritysten tärkein kilpailuetu saattaa liittyä juuri henkilöstöön. Kilpailuetu voi liittyä henkilöstön osaamiseen, asenteisiin sekä henkilöstön joustavaan käyttöön. Näihin osa-alueisiin henkilöstöjohtamisen avulla pystytään vaikuttamaan. Tutkimuksen mukaan suomalaisissa pk-yrityksissä on kehittämisen varaa henkilöstöjohtamisen käytänteissä. (Viitala ym. 2016.) Henkilöstöjohtamisen ja riskianalyysin avulla pystytään tunnistamaan

riskit ja niihin pystytään reagoimaan henkilöstöjohtamisen hyvien käytänteiden avulla (Becker & Smidt, 2015).

1.1. Tutkimuksen taustaa

Tutkimusyritys on eteläsuomalainen pieni yritys, jossa oli havaittu ongelmia henkilöstön kanssa. Yrityksen johtoa ja esimiehiä huoletti työntekijöiden jaksaminen, työmotivaatio, esimiesten johtamistaito, tiedonkulku ja yleisesti henkilöstöjohtamisen taso yrityksessä. Yritys on nuori ja nopeasti kasvava sekä sillä on suunnitelmissa laajeta useammalle paikkakunnalle tulevina vuosina. Johto halusi pystyä vastaamaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin ja koki pääsevänsä tavoitteisiinsa huolehtimalla henkilöstöstään. Tutkimuksen alussa johto ja esimiehet nostivat esille, että henkilöstö ei ollut motivoitunut työhönsä, tieto ei kulkenut miltään yrityksen tasolta toiselle, yrityksessä oli riitelyä sekä henkilöstössä oli suurta vaihtuvuutta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan näihin ongelmiin tutkimalla yrityksen tilannetta ja kehittämällä sen henkilöstökäytäntöjä.

Kohdeyritys on pieni palveluja tuottava yritys. Sen palveluksessa toimi 22 henkilöä, joista neljä toimi esimiesasemassa. Kaksi esimiesasemassa toimivaa henkilöä oli yrityksen omistajia eli johtoa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 1,5 miljoonaa euroa ja se oli kasvattanut liikevaihtoaan edellisvuoteen nähden yli 10 prosenttia. Yritys oli laajentamassa toimintaansa useammalle paikkakunnalle ja jopa muutaman vuoden sisällä sen henkilöstö voisi jopa kasvaa satahenkiseksi. Mazzarolin (2003) mukaan yli sadan hengen yritys ei enää pärjää ilman täysipäiväistä henkilöstöjohtajaa, jolloin yrityksen on hyvä keskittyä jo varhaisessa vaiheessa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Omistajat kokivat hoitavansa henkilöstön johtamiseen liittyviä asioita. Yritys oli henkilöstökooltaan pieni, jolloin se oli herkkä henkilöstössä tapahtuville muutoksille varsinkin esimiestasolla. Yksinomaan jo henkilöstön riskisyys herätti tarvetta henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen henkilöstöjohtamista sen käytäntöjen kautta, jotta edellä esitetyt ongelmat minimoituisivat. Tämä oli tärkeää, koska johdon mukaan henkilöstön pahoinvointi, vaihtuvuus ja motivaation puute aiheutti yritykselle suuria kustannuseriä. Koska tutkittava kohde oli yhden pienen yrityksen henkilöstö, ei sen tulokset ole merkitseviä kuin kyseisen yrityksen kannalta otoskoon pienuuden vuoksi (Heikkilä, 2014: 190). Tutkimuksessa tutkittiin yksittäistapausta sen kontekstissa, jota on vaikea suhteuttaa toiseen tapaukseen ja sen kontekstiin, sillä kontekstilla on tapana muovata tapausta ja tapauksen kontekstia, jolloin tilanne voi olla ainutlaatuinen (Stake 1995). Tulokset voivat saada aikaan muutoksia henkilöstöjohtamisen saralla kyseisessä yrityksessä ja ovat siksi merkittäviä.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella, miten henkilöstöjohtamisella pystytään vaikuttamaan yrityksen menestymiseen. Tutkimuksessa ensin tutkittiin aihetta tieteellisen kirjallisuuden avulla, jonka jälkeen sitä tutkittiin yhden pienen yrityksen kontekstissa. Tämän jälkeen arvioitiin tutkimusyrietyksen henkilöstöjohtamisen tilaa kirjallisuuden avulla ja annettiin kehitysehdotuksia sen henkilöstöjohtamisen käytännöistä.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten laadukkaalla henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla?
2. Mikä on henkilöstöjohtamisen tila kohdeyrityksessä?
3. Miten kohdeyrityksen henkilöstöjohtamista tulisi kehittää henkilöstöjohtamisen tieteellisen kirjallisuuden mukaan?

2. Henkilöstöjohtaminen ja sen strategisuus

Tässä luvussa perehdytään henkilöstöjohtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen ja pk-yritysten henkilöstöjohtamisen tutkimukseen ja tieteelliseen kirjallisuuteen. Koska tutkimuksessa oli tarkoitus kehittää kohdeyrityksen henkilöstöjohtamista, oli tärkeää tuntea aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia ja niistä löytyneitä parhaita käytänteitä, jotka voisivat soveltua myös kohdeyrityksen käyttöön.

2.1. Henkilöstöjohtaminen kilpailutekijänä

”Ilman oikeanlaista osaamista omaavia ihmisiä, oikeaan aikaan, organisaatiot eivät ole elinkelpoisia” (Boxal & Purcell 2016: 3)

Laadukkaan henkilöstöjohtamisen avulla yritykset pyrkivät saamaan henkilöstöön sitoutuneet voimavarat käyttöönsä. (Boxal ym. 2016: 3-4.) Henkilöstön voimavaroja ovat esimerkiksi henkilöstön tietämys, kokemus ja heidän sosiaalinen kyvykkyytensä. (Boxal ym. 2016: 3-4.) Henkilöstö vaikuttaa yrityksen menestymiseen monella tavalla. Henkilöstön määrässä olevat ongelmat näkyvät työnkeskeytyksinä sekä myöhästyneinä tuotteina asiakkaille, mikä taas voi heikentää tulevien tilausten määrää laskeneen asiakastyytyväisyyden takia. Puutteet henkilöstön osaamisessa aiheuttavat virheitä tuotteisiin ja osaltaan hidastavat työn etenemistä. Henkilöstö on yritykselle suuri kustannuserä. Henkilöstön työn laatu ja virheet voivat tulla yritykselle yllättävän kalliiksi. Työpaikkaansa tyytymätön, yritykselle tärkeä työntekijä voi helposti vaihtaa työpaikkaansa, joka voi jättää yritykseen ison osaamisen aukon, jota ei välttämättä saada helposti täytettyä. Yritys on erityisesti ongelmassa, jos sillä on heikentynyt maine työmarkkinoilla. (Viitala 2013: 8-9.)

Tyytyväinen työntekijä huolehtii asiakkaiden tyytyväisyydestä ja pyrkii toteuttamaan yrityksen strategisia tavoitteita (Vora 2004). Organisaatiot ovat riippuvaisia henkilöstön

voimavaroista, sillä henkilöstön kyvykkyydet osaltaan määrittelevät organisaation kykyä vastata ympäristön tuomiin haasteisiin (Boxal ym. 2016: 5). Henkilöstöön liittyy siis aineetonta pääomaa, joka on vaikeasti kopioitavissa ja näin ollen he tuottavat kilpailuetua yritykselle (Barney, 1991; Lufthans & Yosef 2004). Yritykset tarvitsevat toimintansa kannalta tietynlaista henkilöstöä toimiakseen toimialallaan hyvin. Henkilöstön voimavarojen tunnistaminen ja arvioiminen tarjoaa yritykselle kilpailuedun, sillä heidän on mahdollista varautua tuleviin henkilöstötarpeisiin kouluttamalla ja palkkaamalla tarvitsemansa kaltaista henkilöstöä. (Boxall 1996.)

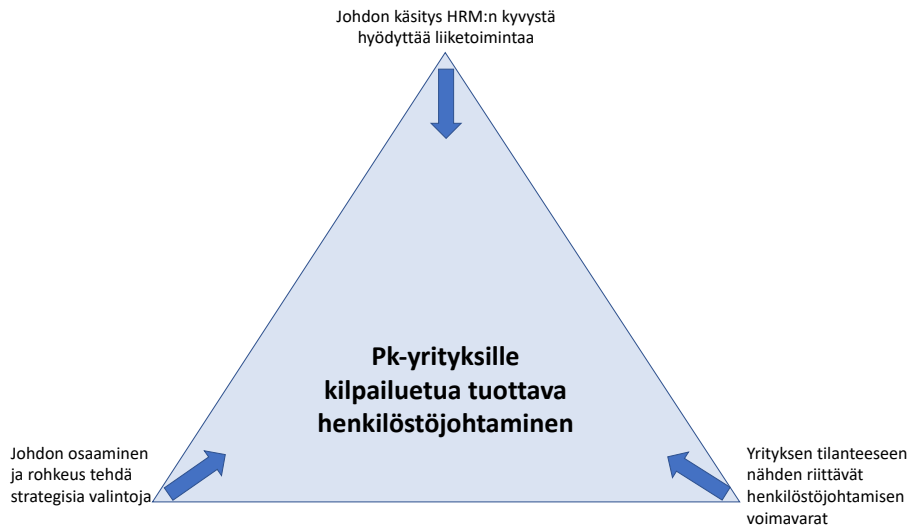
Henkilöstöjohtamisen osa-alueet voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: 1. henkilöstön voimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM), 2. työelämän suhteiden hoitamiseen (industrial relations, IR) sekä 3. johtajuus ja esimiestyöhön (leadership). (Viitala 2013: 20-21.) Näihin osa-alueisiin pystytään vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen käytänteiden avulla (ks. kuvio 1). Henkilöstöjohtamisen resurssit antavat rajat henkilöstöjohtamisen toiminnalle. Henkilöstöresurssien mukaan pystytään tekemään panostuksia henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. (Viitala 2016.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi (Viitala 2016)

Viitalan (2016) arvoprosessi kaaviosta (ks. kuvio 1) nähdään mikä yhteys henkilöstöjohtamisen resursseilla ja käytännöillä on henkilöstöjohtamisen toiminnan tulokseen ja sitä kautta koko yrityksen toiminnan tulokseen. Henkilöstöjohtamisen käytänteiden laadukkuus on muun muassa yhteydessä esimiestyön laatuun, esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen (Audenaert, Vanderstraeten & Buyens, 2017), henkilöstön työhyvinvointiin (Kowalski & Loretto, 2017), osaamisen tasoon (Medina & Medina, 2017), sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (White & Bryson, 2013). Valitettavasti kaikki yritykset eivät näe henkilöstöjohtamisen hyötyjä vaan ne näkevät sen kustannustekijänä, tehottomana ja ei-niin-tärkeänä. Tosiasia kuitenkin on, että yritykset toimivat henkilöstön avulla. (Kauhanen 2000: 14.) Henkilöstöä ei siis voi jättää huomiotta.

Luoman, Heilmanin ja Uutilan (2017) mukaan henkilöjohtaminen kilpailutekijänä pk-yrityksissä muodostuu kolmesta asiasta, joiden tulee toteutua samanaikaisesti, jotta henkilöstöjohtaminen toisi kilpailuetua yritykselle (ks. kuvio 2). Johto ei välttämättä näe henkilöstöjohtamisen yhteyttä liiketoimintaan. Luoman ym. mukaan yritys on voinut päästä nykyiseen asemaansa miettimättä henkilöstöjohtamisen tarpeita. Henkilöstöön liittyvät välttämättömät tehtävät ovat hoituneet johdon, esimiesten ja muiden toimihenkilöiden muun työn ohella. Yleensä henkilöstöjohtamisen tarpeeseen herätään jonkun ulkoisen impulssin, kuten koulutuksen kautta. Henkilöstöjohtamistarpeen havaitseminen vaatii johdolta myös henkilöstömyönteisen johtamisfilosofian omaksumista. (Luoma ym. 2017: 19-20)



Kuvio 2. Pk-yrityksille kilpailuetua tuottava henkilöstöjohtaminen (mukailien Luoma, Heilman & Uotila 2017: 14)

Johdolla tulee myös olla rohkeutta ja osaamista tehdä strategisia valintoja. Strategiset valinnat tulisi olla toimintaa ohjaavia ja yritykselle sopivia. Viimeinen tekijä on varmistaa, että yrityksessä on riittävät voimavarat henkilöstöjohtamisen käyttöön. Pienissä pk-yrityksissä henkilöstöjohtamiseen ei pystytä tai ei välttämättä ole tarvetta palkata täysipäiväistä henkilöstöjohtamisen ammattilaista. Kuitenkin oli yrityksessä sitten henkilöstöjohtaja tai ei, on toimitusjohtajan vastattava työlainsäädännön ja kollektiivisten sopimusten noudattamisesta sekä henkilöstön turvallisuudesta. (Luoma ym., 2017: 12-15)

Valitettavasti yritykset heräävät yleensä liian myöhään henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeelle, jolloin siitä nousee yrityksille hidaste. Henkilöstöjohtamisen voi hoitaa yrityksessä toimitusjohtaja kokonaan, taloudesta tai tuotannosta vastaava henkilö ainakin osittain tai sitä varten voi olla henkilöstöalan ammattilainen. Henkilöstöjohtamiseen panostaminen vaatii yritykseltä myös taloudellisia panostuksia, mutta strategisesti hoidettu henkilöstöjohtaminen pyrkii allokoimaan panokset mahdollisimman tehokkaasti ja oikein. (Luoma ym., 2017: 12-15) Henkilöstöjohtamista pystyttäisiin kehittämään vastaamalla esimerkiksi seuraaviin yksinkertaisiin kysymyksiin: Mitkä henkilöstökäytännöt ovat meille tärkeitä? Miten varmistamme

niiden sujumisen ja arvioimme niiden toimivuutta? Mitkä ovat toimintamme arvoja ja kuinka toteutamme niitä henkilöstöjohtamisen avulla? (Viitala 2016.)

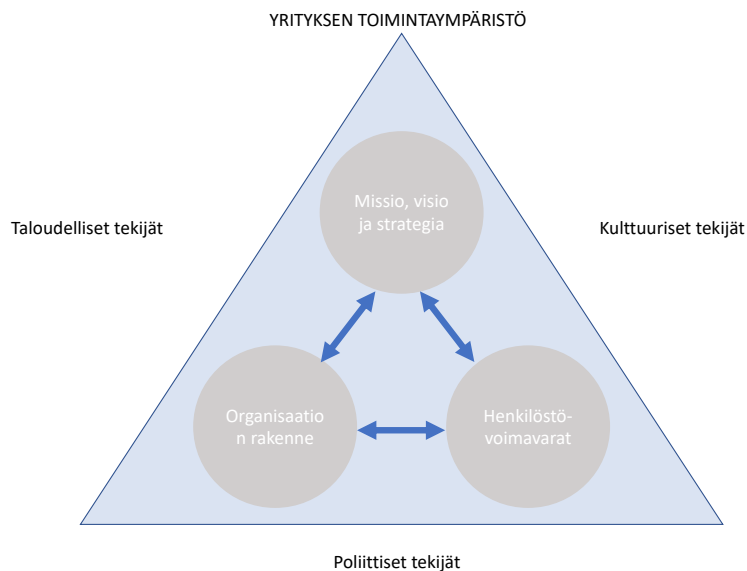
2.2. Henkilöstöjohtamisen strategisuus

Strategia sisältää organisaation tavoitteet, mission ja vision sekä suunnitelman siitä kuinka organisaation voimavarat tullaan käyttämään, jotta tavoitteet saavutetaan. Strategisen johtamisen avulla pyritään suunnittelemaan johtamisentapoja, joilla saavutetaan organisaation pitkätäkätimen tavoitteita. (Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan 2018: 44-46.) Toimintastrategia kattaa organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Strategia muodostuu vastaukseksi toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Se määrittää liiketoiminnan luonteen ja kokoaa yrityksen voimavarat sekä kohdistaa ne vastaamaan yrityksen kilpailutilanteeseen. (Kauhanen 2000: 17.)

Strategisella henkilöstöjohtamisella pyritään arvioimaan, kuinka yrityksen henkilöstöjohtaminen vastaa yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Tilanteen arvioiminen auttaa muuttamaan henkilöstöjohtamista strategian mukaiseen suuntaan. (Hayton, 2003.) Toimivien strategioiden avulla pyritään siis saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla (Bailey ym. 2018: 49). Suomalaisten pk-yritysten on tutkittu saavuttavan kilpailuetua henkilöstöjohtamisen strategisuuden avulla. Henkilöstöjohtamisen strategisuus on kuitenkin se yksi eniten kehitystä vaativa kohde pk-yrityksissä. Henkilöstöjohtamisen strategisuutta on kuitenkin helppo kehittää selkeyttämällä liiketoiminnan haluttu suunta ja tavoitetila yrityksessä, eikä se vaadi suuria investointeja. (Viitala ym. 2016.)

”Henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen” (Viitala 2013: 50)

Henkilöstöstrategia sisältää tiedon siitä, miten henkilöstöä halutaan kehittää palkkauksen ja koulutuksen avulla. Henkilöstöstrategiassa suunnitellaan myös, kuinka henkilöstö saadaan säilytettyä organisaation voimavarana ja kuinka heitä motivoidaan suoriutumaan työstään mahdollisimman tehokkaasti. Henkilöstöstrategian hahmottamisella on tarkoitus pystyä varautumaan henkilöstötilanteisiin jo etukäteen. Henkilöstöstrategiaan on tarkoitus suunnitella henkilöstön kehittämistarpeet, kuten henkilöstön määrä ja osaaminen, muutaman vuoden aikajänteellä eteenpäin. Henkilöstöpolitiikka toteuttaa, strategiassa määriteltyjen ehtojen puitteissa, käytännön toiminnan henkilöstön osalta. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat muun muassa rekrytointi-, henkilöstön kehittämis- ja palkkaussuunnitelmat. Henkilöstösuunnittelu on henkilöstöjohtamisen osa-alue, jossa toteutetaan henkilöstöstrategian ja -politiikan puitteissa lyhyen aikavälin henkilöstötarpeita. Henkilöstösuunnittelulla pyritään vastaamaan työvoimatarpeiden määrällisiin ja laadullisiin muutoksiin sekä ennakoimaan niitä. Siinä luodaan budjetit henkilöstöjohtamisen eri toiminnoille, kuten palkkauksen ja työhyvinvoinnin toiminnoille. (Viitala 2013: 48-59.)



Kuvio 3. Yhteensopivuusmalli (mukaillen Fombrun, Tichy & Devanna 1984, teoksessa: Viitala 2013: 54).

Yrityksellä tulee olla toiminnan vaatimat voimavarat, jotta strategiset valinnat ja strategian suunnitteleminen on mahdollista. Voimavaroilla tarkoitetaan niin yrityksen henkisiä kuin taloudellisiakin voimavaroja. (Kauhanen 2000: 18.) Strategisen henkilöstöjohtamisen kentällä on tyypillisesti tehty erottelua voimavaralähtöisen ajattelun ja yhteensopivuusajattelun välillä. Kuviossa 3 on esitetty yhteensopivuus ajattelun mallia Fombrunin, Tichyn ja Devannan (1984, teoksessa: Viitala 2013: 54) mukaan. Sen ideana on, että henkilöstöstrategian tulee olla linjassa niin liiketoimintastrategian kuin ulkoisten tekijöiden kanssa, jolloin henkilöstöjohtaminen tukee yrityksen mission, vision ja strategian toteutumista.

Voimavaralähtöisessä ajattelussa taas keskitytään sisäisten voimavarojen tunnistamiseen ja niiden avulla mahdolliseen strategiseen menestymiseen markkinoilla. Liiketoimintastrategia tällöin pohjautuu kyvykkyyksiin, joita kilpailijan on vaikea kopioida. Molempia strategisia ajattelutapoja on kritisoitu. Yhteensopivuusajattelua on kritisoitu siitä, ettei se huomioi, että resurssien määrä ja toteuttamismahdollisuudet eivät aina kohtaa ja voimavaralähtöistä ajattelua on taas kritisoitu sen lyhytjänteisyydestä ja jatkuvasta yritystoiminnan virittämisestä. (Viitala 2013: 53-55.)

Strategista henkilöstöjohtamista mietittäessä on pohdittava kuinka henkilöstöjohtaminen ja strategia kohtaa yrityksessä. Tapoja, joilla ne kohtaavat on neljää erilaista. Ensimmäinen niistä on tilanne, jossa henkilöstöjohtamisen toimenpiteet ohjataan strategiasta. Tällöin esimerkiksi yritys, joka tavoittelee kasvua, pyrkii rekrytoinnin avulla varmistamaan tavoitteen saavuttamisen. Toisessa tilanteessa henkilöstöjohtamista hyödynnetään strategiaa laadittaessa. Tämä tilanne vaatii, että johdolla on riittävä tietämys henkilöstövoimavaroistaan. Tämänkaltaista henkilöstön strategista hyödyntämistä olisi, että johto suunnittelee strategiansa perustuen esimerkiksi henkilöstön joustavuuteen, mutta se vaatii johdolta tietämystä henkilöstönsä jouston mahdollisuuksista. (Luoma ym. 2017: 13-14.)

Kolmannessa tilanteessa strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä on kaksisuuntainen yhteys. Se on siis kahden edellisen yhdistelmä, joka vaatii jo erittäin kehittyntä

henkilöstöjohtamista yritykseltä. Tässä johto hyödyntää strategian laadinnassa henkilöstöjohdon puolelta tulevaa tietoa ja pyrkii tuomaan strategiaa esille henkilöstöjohtamisen keinoin. Esimerkiksi johto suunnittelee strategiassa osaamisen kehittämistä ja tuo strategian suunnittelun käytäntöön toteuttamalla sitä. Neljäs tilanne on idealistinen, mutta mahdollinen. Siinä henkilöstöjohtaminen ja strateginen johtaminen ovat erottamattomat. Tällöin yrityksen kyvykkyydet, ydinosaaminen, organisaatio oppiminen ja innovatiivisuus nousevat koko yritystä koskeviksi käsitteiksi ja ne johtajuusmenettelyiden avulla ovat koko yrityksen vahvuustekijöitä. (Luoma ym. 2017: 14-15.) Viitalan, Kultalahden ja Luoman (2017) mukaan noin puolella suomalaisista pk-yrityksistä on liiketoimintastrategia, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Pk-yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota strategian olemassa olon lisäksi myös sen laatuun. Laadussa pitäisi kiinnittää huomiota, että strategia sisältäisi henkilöstön toiminnan ja osaamisen. (Viitala ym., 2017: 20-21.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen tila voidaan myös määritellä seuraavalla tavalla:

1. **Alkeellinen taso:** Strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen eivät kohtaa millään tavalla. Tällöin strateginen johtaminen on täysin olematonta, mikä estää henkilöstöjohtamisen kytkeytymisen strategiaan. Henkilöstöjohtaminen kohdistuu hallinnollisiin osa-alueisiin, joilla varmistetaan yrityksen päivittäinen toiminta. Johto ei tällöin koe henkilöstöjohtamista varsinaisena toiminnan alueena samalla tavalla kuin esimerkiksi tuotantoa, markkinointia tai taloutta. *Alkeellisella tasolla olisi hyvä toteuttaa seuraavia toimenpiteitä:* perustaa henkilöstöosasto, resursoida henkilöstö, selkeyttää vastuita henkilöstön ja esimiesten välillä, varmistaa henkilöstöpalveluita ja kehittää sisäistä tiedonkulkua.
2. **Perustaso:** Perustasolla alkaa olemaan jo merkkejä toiminnan suunnitelmallisuudesta ja henkilöstöjohtamisen eri toimintojen hyödyntämisestä. Keskenään vahvasti yhdistynyttä kokonaisuutta ne eivät kuitenkaan muodosta. Alkeelliselta tasolta perustasolle siirtyminen mahdollistaa

kuitenkin yrityksen häiriöttömän toiminnan, vaikka kehittämisen varaa edelleen onkin.

Perustasolla olisi hyvä toteuttaa seuraavia toimenpiteitä: lisätä henkilöstön suunnittelua, määritellä henkilöstöpolitiikka, toteuttaa työtyytyväisyyskartoituksia ja muodostaa tulokseen tai tuottavuuteen perustuva palkkaus.

3. **Kehittyvä taso:** Tällöin yrityksen strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen ovat kytköksissä siten, että henkilöstöjohtaminen on johdonmukaista sekä kokonaisvaltaosta ja vie yritystä kohti sen strategisia tavoitteita. Tunnuksmerkkinä tästä tasosta on esimiesten aktiivinen osallistuminen henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen. Lisäksi yrityksessä on käytössä useita henkilöstöjohtamisen välineitä, jotka täydentävät toinen toisiaan.

Kehittyvällä tasolla olisi hyvä toteuttaa seuraavia toimenpiteitä: määritellä henkilöstöstrategia, tehdä henkilöstö raportointia, toteuttaa järjestelmällistä esimiesten johtamisvalmennusta sekä tehdä tutkintotavoitteellista ammatillista kehittämistä.

4. **Edistyksellinen taso:** Edistyksellisellä tasolla yritys saa aikaan kilpailuetua erityisesti henkilöstöjohtamisen avulla. Yrityksen toiminta perustuu korostamaan henkilöstöön liittyviä vahvuuksia, kuten heidän osaamistaan ja hyvinvointiaan.

Edistyksellisellä tasolla olisi hyvä toteuttaa seuraavia toimenpiteitä: Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arviointi, HR-tietojärjestelmien kehittäminen, arvokeskustelut, esimiestyön arviointia kytkettynä palkkausjärjestelmään, osaamisen hyödyntämistä yli yksikkörajojen. (Järllström & Luoma 2014.)

3. Henkilöstöjohtamisen käytännöt

Tässä luvussa perehdytään henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Ensin henkilöstöjohtamisen käytäntöjä käsitellään yleisesti, jonka jälkeen niitä käydään tarkemmin läpi pienemmissä kokonaisuuksissa.

Henkilöstöjohtamisen perimmäinen periaate on houkutella yritykseen sen haluamaa henkilöstöä, säilyttää henkilöstö yrityksen voimavarana, kannustaa heitä hyviin työsuorituksiin ja tarpeen mukaan kouluttaa heitä suoriutumaan työstään paremmin tai varmistaa heidän osaamisensa haastavammissa tehtävissä (Kauhanen 2000: 14). Näihin toimintoihin henkilöstöjohtamisen vastaa henkilöstökäytäntöjen avulla. Henkilöstökäytäntöjen avulla pk-yritykset saavuttavat paremman tuloksen henkilöstön johtamisessa (Khan, Awang & Zulkfili, 2013). Henkilöstökäytännöistä (Human practices) on muodostettu parhaita henkilöstökäytäntöjä (best human practices) (Algorta & Zeballosa, 2011) sekä huippusuorituksen käytäntöjä (High performance work practices, HPWP) (Posthuma, M.A. Campion, Masimova & M.C. Campion 2013).

Posthuma ym. (2013) analysoi tutkimuksessaan 193 tieteellistä artikkelia kahdenkymmenen vuoden ajalta, joissa käsiteltiin parhaita henkilöstökäytäntöjä ja niiden vaikutusta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen. He nostivat tuloksissaan esille yhdeksän huippusuorituksen käytäntöä, joiden uskotaan lisääväan henkilöstön suorituskykyä. Nämä käytännöt olivat: 1. Palkitseminen, 2. työkuvien suunnittelu, 3. henkilöstön kehittäminen, 4. rekrytointi, 5. työsuhdeasiat, 6. viestintä, 7. suorituksen johtaminen, 8. urasuunnittelu, 9. henkilöstön vaihtuvuuden hallinta ja sitouttaminen. Tässä tutkimuksessa käsittelemme henkilöstökäytäntöjä seuraavien osa-alueiden avulla: 1. Osaamisen johtaminen, 4. osallistaminen, 3. suorituksen johtaminen. 4. palkitseminen ja 5. viestintä. Näiden lisäksi otamme esille myös Viitalan (2016) henkilöstöjohtamisen arvoprosessissa esille nostamia käytänteitä, kuten 5. työhyvinvoinnin johtamisen, 6. esimiestyön, 7. ilmapiirin ja 8. organisaatiokulttuurin

johtamisen (ks. kuvio 1, s. 14). Näistä henkilöstökäytänteiden osa-alueista muodostamme neljä kokonaisuutta, jotka ovat 1. esimiestyö ja viestintä, 2. Osaamisen johtaminen ja osallistaminen, 3. suorituksen johtaminen ja palkitseminen sekä 4. työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri.

3.1. Esimiestyö ja viestintä

Esimiehet tarvitsevat enemmän tukea kuin koskaan ennen kestääkseen työnsä tuomat paineet (Roche, Haar & Luthans 2014). Hyvinvoivat esimiehet ovat organisaatiolle tärkeä voimavara, sillä hyvinvoivien esimiesten voidaan ajatella rakentavan organisaatiota ja kehittävän sen työntekijöitä parempaan suuntaan (Smith & Cooper 1994). Toimivassa organisaatiossa tarvitaan niin taktista kuin strategistakin ajattelua sekä organisaatiokulttuurin muokkaajia. Esimiesten työ on organisaation rakentamista organisaation vision mukaiseen suuntaan. Esimiehet kehittävät organisaation työntekijöitä ja pitävät huolta sen strategian toteutumisesta. (Bass & Avolio 1993.)

Stressin on todettu kuuluvan esimiesten työelämään (Harms, Credé, Tynan, Leon & Jeung 2017). Esimiesten suurin stressin aiheuttaja on huoli raha-asioista. Lisäksi esimiesten suuri työtaakka ja pelko työn pysyvyydestä aiheuttavat heille stressiä. Jatkuva stressi lisää esimiehen riskiä sairastua henkisesti. Avuliaamman organisaatiokulttuurin luominen voi auttaa sekä esimiehiä että alaisia työtaakkansa kanssa. (Paton 2015.) Huonojen esimiestaitojen on todettu lisäävän esimiehen omaa stressiä, sillä ne saattavat aiheuttaa huonolle esimiehelle hänen henkisten voimavarojensa ylittymistä. Tämän seurauksena esimies ei kykene suoriutumaan työstään tehokkaasti. (Harms ym. 2017.)

Jotta esimiehet kestäisivät työnsä mukanaan tuomat paineet, tulee organisaation keksiä tapoja tukea ja vahvistaa esimiesten henkistä kapasiteettia. Esimiehen psykologisten voimavarojen sekä tietoisien läsnäolon (mindfulness) on tutkittu vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa. Tietoisien läsnäolon on todettu suojaavan esimiehiä

työpahoinvoinnilta. Työpahoinvointi voi ilmetä esimerkiksi ahdistuneisuutena, masennuksena ja esimiehen loppuunpalamisena. Psykologisten voimavarojen nähtiin auttavan esimiehiä jaksamaan vaikeissa työtilanteissa ja vahvistavan heidän henkisiä voimavarojaan. Hyvät psykologiset voimavarat helpottavat myös tietoisien läsnäolon saavuttamista. (Roche ym. 2014.)

Juuti kirjassaan ”Johtamisen kehittäminen” (2016: 9) kertoo, kuinka hyvällä johtajuudella saadaan yrityksessä aikaan hyvää tulosta ja henkilöstön parempaa työhyvinvointia. Hänen mukaansa hyvä johtajuus on helppo tunnistaa, mutta sitä on vaikea määritellä, koska hyvä johtajuus on tilannesidonnaista. Hyvään johtajuuteen usein liittyy hyvä työilmapiiri ja yhteistyö henkilöstön välillä, voimakas työmoraali, hyvä työmotivaatio ja toimiva työyhteisö. Johtajuustaitoja voidaan opettaa ja ne voivat kehittyvät johtajuuskokemuksen myötä. (Jackson & Parry 2018:136-137.) Johtamisen kehittämisellä pyritään edistämään yksilön kykyä toimia esimiesasemassa. Johtamisen kehittämiseen voidaan haluta panostaa, koska halutaan tehostaa organisaation toimintatapoja, lisätä esimiesten suorituskykyä tai halutaan antaa valmiuksia uusille johtajille toimia heille uudessa asemassa. (Juuti 2016: 91.)

Esimies on myös muutostilanteissa tärkeässä roolissa. Muutostilanteessa esimiehen kouluttaminen parantaa hänen työhyvinvointiaan ainoastaan, jos alaiset suhtautuvat muutokseen avoimesti. Tilanteessa, jossa alaiset ovat vastustaneet muutosta, ei esimiehen kouluttamisella ole todettu olevan vaikutusta muutoksen läpivientiin. (Nielsen & Daniels, 2012.) Alaiset, jotka kyseenalaistivat uuden esimiehen jo alussa, eivät tutkimuksen mukaan muuttaneet käsitystään johtajasta enää positiiviseksi. (Kangas, 2013.) Johtajat siis tarvitsevat haastavissa työtilanteissa alaistensa tukea säilyttääkseen työhyvinvointinsa. Myös organisaatiolta ja ylemmiltä esimiehiltä tuleva tuki auttaa esimiesten työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Nielsen ym., 2012.)

Alais- ja esimiestuen lisäksi esimiehen oma työmotivaatio heijastuu esimiehen intoon työskennellä alaistensa kanssa. Esimiehille tulisikin tarjota mahdollisuuksia luoda hyvät työsuhteet alaisiinsa, jotta kanssakäyminen heidän kanssaan olisi laadukasta. (Mencel, Wefald & van Inttersum, 2016.) Esimiehen tulee kommunikoida ja pitää yllä

vuorovaikutussuhdetta alaisiinsa. Esimies-alaisuuden on tutkittu kärsivän silloin, kun kommunikaatiota ja vuorovaikutusta ei ole tapahtunut. Varsinkin työhön liittymättömien asioiden keskusteleminen alaisten kanssa on nähty parantavan esimies-alaisuutta (Kangas, 2013). Esimies-alaisuuden laadun on tutkittu vaikuttavan alaisten työhyvinvointiin (Kangas, 2013) sekä esimiehen työhyvinvointiin (Bernerth ym., 2016). Hyvän esimies-alaisuuden on tutkittu laskevan esimiehen kokemaa stressiä, lisäävän heidän sitoutumistaan organisaatioon sekä kasvattavan työtyytyväisyyttä (Bernerth ym., 2016). Esimies-alaisuuden muodostuminen on hidas prosessi: suhteen on todettu muodostuvan vielä, kun esimies oli ollut organisaatiossa jo melkein vuoden (Kangas, 2013.) Esimiesten tunneälykkyydellä (emotional skill), sosiaalisilla taidoilla (political skill) ja hänen kokemallaan työimulla (work engagement) on todettu olevan vaikutus hänen työtyytyväisyyteensä (Mencel ym., 2016) ja sitä kautta hänen työhyvinvointiinsa (Nelson & Cooper, 1995).

Suomalaisissa pk-yrityksissä esimiestyö nähdään yksilölajina, vaikka se tulisi nähdä organisaation voimavarana. Monessa suomalaisessa pk-yrityksessä tarvitaan esimiesfilosofian määrittämistä, johon voidaan lähteä pohtimalla esimiestyön päämääriä, arvoja ja keskeisiä periaatteita. Esimiestyön kehittäminen vaatii, että johto ja esimiehet yhdessä määrittelevät tavoiteltavan esimiestyön toteutustavan. (Viitala ym. 2016.) Toteutustavan määrittämiseen voidaan käyttää Viitalan ym. (2016) yksinkertaisia kysymyksiä, kuten mitkä ovat esimiehen tehtävät, mitä vaatimuksia meillä on uudelle esimiehelle rekrytointitilanteessa, miten meillä toimitaan, jos esimies laiminlyö tehtävänsä ja kuinka toimimme, jos esimies käyttäytyy huonosti. Kun tavoitteet on määritetty, on esimiestoiminnan laatua helpompi seurata ja kehittää.

Viestinnän tarkoituksena on turvata henkilöstön tietoisuus yrityksen strategisesta tiedosta (Posthuma ym., 2013). Sisäinen viestintä on yrityksen tapa tiedottaa sen sisäisiä asiakkaita, eli henkilöstöä heidän työyhteisönsä asioista. Viestinnässä on tärkeää, että henkilöstö kuulee heidän työskentely-yritystään koskevat asiat ennen tai vähintään samaan aikaan ulkoisten sidosryhmien kanssa. Sisäisen viestinnän tarkoitus on pitää henkilöstötietoisena yrityksen strategiasta, liiketoiminnasta, tuotteista ja palveluista,

markkinoinnista, toiminnan muutoksista ja mahdollisista uusista yhteistyökumppaneista. Se myös edistää yhteistoimintaa sekä parantaa työn sujuvuutta ja tehokkuutta. Viestinnässä on tärkeää huomioida, että henkilöstö voi olla välinpitämätöntä työpaikan viestintää kohtaan, mikä lisää haasteita työntekijä valinnalle, esimiestyölle ja perehdyttämiselle. (Kauhanen 2000: 163-164.) Hyvä viestintä vähentää henkilöstön kokemaa epävarmuutta, tehostaa henkilöstön kykyä ymmärtää yrityksen päämäärät ja auttaa henkilöstöä yhdistämään toiminnan yrityksen strategisiin tavoitteisiin (Posthuma ym. 2013).

Yrityksen viestintää voidaan hoitaa joko lähikanavien tai kaukokanavien kautta. Lähikanavien kautta viestintää tehdään yksittäiselle henkilölle tai työyksikölle. Viesti voi tulla suoraviestinnällä lähimmältä esimieheltä, muilta esimiehiltä, tiimin kokouksen kautta tai työkavereilta. Välitettynä viesti voi tulla esimerkiksi yksikön ilmoitustaulun tai sähköpostin kautta. Kaukokanavien kautta välitetään viestejä koko työyhteisölle suoraviestintämuodolla, esimerkiksi tiedotustilaisuudessa tai välitettynä viestinä esimerkiksi ilmoitustaululla tai sisäisessä lehdessä. (Åberg 1986: 180; Kauhanen 2000: 165-166.) Yksi tärkeimpiä viestintä muotoja on palaverikäytännöt, joita suomalaisissa pk-yrityksissä käydään osana esimiestyötä viikoittain (Viitala ym., 2017: 29). HERMES-tutkimuksen työpaikkakyselyssä, johon vastasi sadan suomalaisen pk-yrityksen koko henkilöstö, tiedonkulku yksikön sisällä koettiin melko hyväksi. Johdon ja henkilöstön välillä tiedonkulku melko hyvällä tasolla, mutta hieman heikompi kuin yksikön sisällä (Kultalahti & Viitala 2016.)

Johtajuustyylien on tutkittu vaikuttavan esimiehen tapaan kommunikoida alaiensa kanssa. Karismaattisten, henkilöstöorientoituneiden ja transformaationaalisten johtajuustyylin esimiesten on tutkittu kommunikoivan alaiensa kanssa laadukkaammin kuin tehtäväorientoituneiden johtajuustyylin esimiesten. Henkilöstöorientoituneen johtajuustyylin esimiehet kommunikoivat alaiensa kanssa alaisia tukevaan kommunikointityyliin ja välttävät puheessaan aggressiivisia ilmauksia. Karismaattisen johtajuustyylin esimiehet taas viestivät alaisilleen vakuuttavasti, alaisia tukien ja asioita alaisille perustellen. He, samoin kuin henkilöstöorientoituneen

johtajuustyylin esimiehet, eivät esiinny alaisia kohtaan hyökkäävästi. Tehtäväorientoituneen johtajuustyylin esimiehet keskittyvät kommunikoidessaan alaisilleen muita tyylejä enemmän tarkkuuteen ja he ovat viestinnässään hieman muita tyylejä aggressiivisempia. (de Vries, Bakker-pieper, & Oostenveld, 2010.)

Esimiehen tärkein viesti alaiselle on tuki. Esimiehen tuella on tutkittu olevan suurin vaikutus eri johtajuustyylien ja tuloksellisuuden kanssa. Alaista tukevilla kommunikointitavoilla on tutkittu olevan vaikutus siihen, kuinka alaiset jakavat tietoaan esimiehelle sekä kuinka alaiset vastaanottavat tietoa esimieheltä. Vakuuttavan kommunikointitavan on tutkittu vaikuttavan positiivisesti siihen, kuinka hyvänä esimiehen toiminta nähdään ja miten alaiset sitoutuvat tiimiin. Kuitenkaan vakuuttava kommunikointi ei lisää alaisten halua jakaa tietoaan esimiehelle tai sisäistää esimieheltä tulevaa tietoa. (de Vries ym., 2010.) Esimies, jonka kommunikointitapa on alaisia solvaava eli haukkuu työntekijöitään, syyttä heitä asioista, joihin he eivät ole voineet vaikuttaa ja näyttää suuttumuksensa, on tutkittu lisäävän alaisten henkistä uupumista ja työtyytymättömyyttä (Tepper 2009). Esimiehen solvaavalla kommunikointitavalla on tutkittu olevan negatiivinen vaikutus myös työntekijän työtulokseen. (Walter, Lam, van der Vegt, Huang & Miao 2015) Esimiestyylissä, jossa hyvästä suorituksesta esimies palkitsee alaista ja huonosta suorituksesta taas rankaisee alaista, johtaa yleensä siihen, että esimies puuttuu alaisten tekemiseen vain, jos esimiehellä on heidän tekemisessään jotain moitittavaa. Jotta tämänlainen esimiestyylisi toimisi, henkilöstön täytyy haluta johtajan tarjoamia palkintoja sekä pelätä rangaistuksia. (Bass 1990.)

3.2. Osaamisen johtaminen ja osallistaminen

Osaamisen johtamisella varmistetaan, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen ja taidot, joita yritys tarvitsee toteuttaessaan strategiaansa. Osaamisen johtaminen vaatii yritykseltä kykyä tunnistaa tarvitsemansa kaltaisen henkilöstö ja saada heidät kiinnostumaan yrityksestä työpaikkana sekä kykyä saada työntekijät pysymään työpaikan alaisuudessa. Yritykseen sopivalla henkilöstöllä on sen tarvitsemat tiedot,

taidot ja kyvyt, joilla se pystyy suoriutumaan yrityksen tehtävistä strategian vaatimalla tavalla. (Wright & Snell, 1991.) Osaamisen johtamisen tulokset ilmenevät parempina toimintatapoina, tuotteina ja palveluina sekä mahdollisesti uusina innovaatioina. Lopulta osaamisen kehittämisen tulisi näkyä myös taloudellisissa tunnusluvuissa. (Viitala, 2013: 170.) Osaamisen kehittämiselle tulisi varata aikaa ja resursseja, koska osaamista tulisi pystyä asettamaan tärkeysjärjestykseen ja tehdä valintoja osaamisen kehittämisen suunnista. Osaamisen kehittämisen investointeja tulisi pohtia yhtä tarkasti kuin muitakin yrityksen investointeja. (Viitala, 2013: 186.) Wrightin ja Snellin (1991) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu neljä osaamisen johtamisen strategiaa, jotka ovat 1. osaamisen tunnistaminen (competence acquisition), 2. osaamisen hyödyntäminen (competence utilization), 3. osaamisen säilyttäminen (competence retention) ja 4. osaamisen syrjäyttäminen (competence displacement).

Osaamisen tunnistamisella varmistetaan, että yrityksessä työskentelevällä tai työnhakijalla on tarvittavat taidot työskennellä yrityksessä. Taidot voidaan varmistaa koulutuksen ja palautteen avulla, mutta työnhakijoiden osaamista voidaan varmistaa jo rekrytointivaiheessa. (Wright ym., 1991.) Henkilöstön tiedot ja taidot ovat henkilöstön voimavaroja. Barney (1995) määritteli henkilöstöön liittyviksi voimavaroiksi henkilöstön kokemuksen, tietotaidon, riskinottoaiumuksen sekä tietämyksen työpaikastaan. Näiden lisäksi myöhemmässä tutkimuksessa Barney & Wright (1997) mainitsivat myös henkilöstön sitoutumisen yritykseen sekä heidän väliset suhteensa, suhteen yrityksen ulkopuolisiin yrityksiin ja muihin ulkopuolisiin henkilöihin sekä organisaatiokulttuurin osaksi henkilöstön voimavaroja. Henkilöstön voimavaroihin kuuluu myös henkilöstön henkinen ja fyysinen terveys, älyllinen kyvykkyys, persoonallisuuspiirteet sekä heidän motivaationsa (Boxall ym., 2016: 4).

Long ja Vickers-Koch (1995) jaottelivat yritysten osaamisen kynnysosaamiseen ja ydinosaamiseen. Jotta yritys voi ylipäätään toimia yrityskentällä, on sillä oltava kynnysosaamisen taso kunnossa. Kynnysosaamiseen kuuluu yritystoimintaa tukevat osaamisen alueet, kuten taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Ne palvelevat lähinnä

yrittäjien sisäisiä asiakkaita, eivätkä ne näy ulkoisille asiakkaille. Niiden tulisi olla lähes kaikilla saman alan toimijoilla samanlaisia. Hyvä henkilöstöhallinto on yrityksen ydinliiketoimintaa tukevaa osaamista. Ydinosaaminen on osaamisen alue, joka erottaa yrityksen muista saman alan yrityksistä. Ydinosaaminen on osaamista, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja on sellaista, josta asiakas on valmis maksamaan enemmän. Erityislaatuista ydinosaamista on osaamisen kärjet (cutting edge). Niitä ei vielä käytetä liiketoiminnassa, mutta niihin sisältyy potentiaali markkinoilla menestymiseen. (Viitala, 2013: 174-175.)

Osaamisen hyödyntämisen strategioiden avulla pyritään yrityksessä hyödyntämään kaikenlainen osaaminen, josta voi olla yritykselle hyötyä. Osaaminen voi olla jotain sellaista, jota ei alun perin ajateltu olevan työhön soveltuvaa tai tieto jostain osa-alueesta voi kehittyä henkilöstön työskentelyn myötä ja henkilöstö voi uuden tiedon avulla kehittää toimintatapoja. Osaamista voidaan saada yrityksen tietoisuuteen esimerkiksi osallistamisen avulla. (Wright ym. 1991.) Osallistaminen mahdollistaa työntekijän osallistumaan työpaikkansa päätöksentekoon heidän työhönsä liittyvissä asioissa (Bayraktar, Araci, Karacay & Calisir, 2016). Se mahdollistaa työntekijän koko potentiaalinsa käyttämisen, kun työntekijällä on väylä esittää omia näkemyksiään ja tuoda esille tietotaitoaan. (Bayo-Moriones & De Cerio 2004). Jotta työntekijällä on mahdollista osallistua organisaation toimintaan, täytyy heillä olla valtaa tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä, tarvittavaa informaatiota päätöksenteon tueksi, oikeanlaisia palkitsemisen muotoja pysyäkseen motivoituneena kehittäkseen yritystä sekä oikeanlaista osaamista, jotta heidän tekemänsä päätökset kehittävät yritystä. (Lawler, Mohrman & Ledford 1995.) Suomalaisissa pk-yrityksissä omat vaikutusmahdollisuudet työtehtävien vaihtelevuuteen, työtahtiin ja työn aikatauluttamiseen koettiin melko hyviksi (Kultalahti ym. 2016).

Osallistamisen on tutkittu lisäävän työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan (Phipps, Prieto & Ndingury, 2013), työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Bayraktar ym., 2016; Zatzik & Iversson, 2011), organisaatioiden tuottavuutta (Phipps ym., 2013) ja työntekijöiden koettua työhyvinvointia (Wood & de Menezes, 2011). Lisäksi osallistamisen on tutkittu

vähentävän työntekijöiden sairauspoissaoloja. (Shantz & Alfes 2014; Zatzik & Iversson, 2011).

HERMES-tutkimuksen työpaikkakyselyn tulosten mukaan suomalaisissa pk-yrityksissä yksikötason osaaminen oli keskimäärin hyvällä tasolla kuten myös osaamisen kehittämisen suunta (Kultalahti ym. 2016). Yrityksen osaamista voidaan lähteä varmistamaan osaamistarvekartoituksen avulla, jonka pohjalta osaamista voidaan lähteä kehittämään muutaman vuoden aikajänteellä suunnitelmallisesti. Suunnitelma koskee koko henkilöstöä ja siihen olisi hyvä kirjata Viitalan (2013: 187) mukaan esimerkiksi seuraavia asioita:

- *Missä halutaan kehittyä?*
- *Mikä on tavoite osaamistaso?*
- *Mitä tehdään tavoitteiden saavuttamiseksi?*
- *Ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan?*
- *Missä aikataulussa kehittämistä tehdään?*
- *Miten suunnitelman tuloksia seurataan?*
- *Ketkä ovat kehittämisestä vastuussa?*
- *Mikä on kehittämistoimien budjetti?*

Kehitystä voidaan seurata esimerkiksi 3-12 kuukauden välein pidettävissä kehityskeskusteluissa, joissa keskustellaan tulevan vuoden kehittämistavoitteista ja siitä, kuinka kehitystä seurataan. Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluita, joissa osaamisen kehittämisellä tulisi olla selkeät tavoitteet ja kehityskeskusteluiden tulisi olla systemaattisia ja säännöllisiä. (Viitala 2013: 186-187.) Osaamista voidaan myös varmistaa työntekijän työuran erivaiheissa taulukon 3 mukaisilla menetelmillä.

Koulutusmetodi	Työuran vaihe	Menettelytavat
Perehdytys	Uusityöntekijä	-Uusi työntekijä tutustutetaan organisaation tavoitteisiin, toimintaan sekä yrityksen markkinatilanteeseen. -Tarkoitus on, että uusi työntekijä tietää kaikki yrityksen toimintatavat, eikä aiheuta turvallisuusuhkia itselleen tai muille sekä noudattaa yrityksen sääntöjä esimerkiksi työajoista.
Työnopastus	Uusityöntekijä	-Varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Varmistetaan, että työntekijä saa toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään.
Tehtäväkierto	Työntekijä	Työntekijä siirretään yrityksen toisiin toimintoihin oppimaan uusia osa-alueita.
Mentorointi	Uusityöntekijä	Kokenut työntekijä toimii mentorina ja opastaa uudempaa työntekijää(aktori). Mentori antaa aktorille muun muassa ohjeita, rohkaisua ja hyväksyntää prosessin erivaiheissa.

Taulukko 1. Osaamisen kehittämistapoja (Viitala, 2013: 193-196)

Osaamisen säilyttämisen avulla pyritään muun muassa minimoimaan työntekijöiden vaihtuvuutta, hallitsemaan heidän osaamisensa tasoa tai varmistamaan osaamisen taso yrityksessä rekrytoinnin avulla. Osaamisen säilyttämiseen voidaan vaikuttaa muun

muassa henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehtimalla, jatkuvalla kouluttamisella sekä motivoivilla palkitsemisjärjestelmillä. Osaamisen syrjäyttämisen tarkoituksena on syrjäyttää yrityksestä osaaminen, joka ei ole enää sen toiminnalle tarpeellista. (Wright ym. 1991.) Osaamisen syrjäyttämisen keinoksi Wright ym. (1991) mainitsivat muun muassa tulospalkkauksen, joka ajaa ei-tuottavat työntekijät pohtimaan muita työmahdollisuuksia. Viitala (2013: 186) mainitsee osaamisen syrjäyttämistä esimerkkeinä tuottamattomien toimintojen myymisen ja irtisanomiset.

3.3. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Suorituksen johtaminen sisältää kaikki tavat, joilla yritys pyrkii parantamaan henkilöstönsä suoritusta. Sen tarkoitus on henkilöstön motivoinnin keinoin kehittää yksilön suorituksen kautta koko yrityksen suoriutumista. (DeNisi & Pritchard, 2006.) Suorituksen johtaminen sisältää kaikki henkilöstön suoriutumiseen liittyvät prosessit, kuten strategisen suunnittelun, strategian toteuttamisen, henkilöstön kouluttamisen ja suorituksen arvioimisen (Brudan, 2010.) Suorituksen johtamisen tehokkuutta tulisi arvioida säännöllisesti. Suorituksen johtaminen toimii parhaiten, kun johtajat arvioivat henkilöstönsä suoriutumista ja arviosta saatujen tietojen avulla kehittävät johtamiskäytäntöään henkilöstön suoriutumista tukevaan suuntaan. (DeNisi ym. 2006) Suomalaisissa pk-yrityksissä sekä oman että yksikön suorituksen taso koetaan hyväksi (Kultalahti ym. 2016).

Suorituksen arvioinnin avulla pystytään tunnistamaan ja seuraamaan suorituksen johtamisen tehokkuutta sekä kommunikoimaan suoritusta arvioivien mittareiden avulla saatuja tuloksia koko organisaation tietoisuuteen (Brudan, 2010). Suorituksen johtaminen lähtee liikkeelle henkilöstönvalinnasta. Oikealla työskentelyasenteella, osaamisella ja kehittymiskyvyllä varustettu henkilö todennäköisemmin suoriutuu tehtävässä tehokkaammin kuin sellainen, jonka kyvyt eivät tehtävään sovellu. Suorituksen johtamisessa olennaista on tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen sekä suorituksen arviointi. (Viitala, 2013:131.) DeNisin ja

Pritchardin (2006) kirjallisuustutkimus suorituksen arviointia käsittelevistä tutkimuksista toi esille, että suorituksen arviointitutkimus keskittyy arviointitapojen tutkimukseen, mutta heidän mukaansa olisi myös tärkeää tutkia sitä, kuinka arvioinnin avulla kehitetään henkilöstön suoritusta. (DeNissi ym., 2006.) Suorituksen johtamisen tulisikin, suorituksen arvioinnista saatujen tietojen avulla, kehittää henkilöstön suoritusta yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan (Brudan, 2010). Mikäli arvioinnissa ilmenee, että tavoitteisiin ei ole päästy, tulee analysoida siihen vaikuttaneita tekijöitä. Tärkeää on analyysin perusteella puuttua vaikuttaneisiin tekijöihin esimerkiksi kouluttamalla henkilöä lisää. (Viitala, 2013: 132.)

Työntekijät toivovat työltään muutakin kuin taloudellista korvausta. Työ nähdään väyläksi kehittää ja toteuttaa itseään, sen kautta tunnetaan yhteenkuuluvuutta työpaikan jäsenten kanssa ja se luo taloudellista turvaa sekä statusarvoa. Ihmisillä voi olla hyvin erilainen näkemys siitä, että mikä on heille tärkeää työssä. Joku voi olla valmis sietämään kehoja työoloja, jotta saa hyvää palkkaa, kun taas toinen mieluummin pitää työn kevyenä ja arvostaa vapaa-aikaa. Palkitseminen on kokonaisuus, josta on erotettavissa 1. rahapalkka: peruspalkka, tulospalkka ja aloitepalkkiot; 2. edut: autoetu, asuntoetu ja lounasetu; 3. aineettomat palkitsemisen muodot: työssä kehittyminen, mahdollisuus vaikuttaa, työstä saatu arvostus, työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. (Viitala, 2013: 138-139.) HERMES-tutkimuksen mukaan suomalaisten pk-yrityksen henkilöstöä motivoi keskimäärin eniten työnkiinnostavuus, työpaikan hyvä ilmapiiri, työnvaihtelevuus ja työn haastavuus. Heikoiten kyselyyn vastaajien mukaan heitä motivoi mahdollisuus urakehitykseen, työn helppous, työpaikan tarjoamat edut. (Kultalahti ym. 2016.)

Kinnen (2000) mukaan yksi suorituksen johtamisen tapa voisi olla hyvin suunniteltu tulospalkkausjärjestelmä. Yksinkertaisimmillaan voidaan ajatella, että työntekijä on valmis antamaan täyden työpanoksensa yritykseen, mikäli hän saa tekemästään työstä riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion (Viitala, 2013: 138-139). Tulospalkkaus kuitenkin huolettaa johtajia sen mahdollisen epäreilouden vuoksi. Kinnen mukaan ongelma johtuu siitä, että näkemykset tuloksellisuudesta ja palkasta muodostuvat

subjektiivisten näkemysten mukaan, eivätkä ne ole määritelty yrityksen tavoitteiden tai organisaation arvojen perusteella. Ensiaskel kohti tulospalkitsemista on siis määritellä yrityksen tavoitteet ja arvot, joiden perusteella palkitsemista voidaan arvioida. Tavoitteena voi esimerkiksi olla suorituksen tehostaminen ja arvona työn korkea laatu. Henkilöstölle asetetuista tavoitteista voidaan määritellä jokaiselle henkilöstön jäsenelle henkilökohtainen palkintotaulukko, jonka avulla henkilön menestymistä voidaan seurata objektiivisin perustein ja ohjata häntä oikeaan suuntaan. Yrityksen tavoitteiden tulee pohjautua sen strategiaan ja taktisiin pyrkimyksiin ja henkilöstölle asetetut tavoitteet tulee olla linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. (Kinne, 2000.)

Yrityksellä voi olla useita tavoitteita samanaikaisesti, mutta Kinnen (2000) mukaan henkilöstö pystyy kiinnittämään huomiota viidestä kymmeneen tavoitteeseen kerrallaan. Yhdelle tavoitteelle voidaan määrittää esimerkiksi viisi tavoitetasoa. Heikoimmalla tasolla työntekijä ei pääse tavoitteeseen, eikä häntä palkita, ja viimeisellä tasolla työntekijä suorittaa vaaditut tavoitteet erinomaisesti ja häntä palkitaan siitä. Henkilöstön suoritukset pisteytetään. Pisteytys tapahtuu objektiivisin, läpinäkyvin perustein, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena tavoitellessaan korkeampia tavoitetasoja. (Kinne, 2000) Tärkeää on huomioida, että henkilöstö ei muuta toimintatapojaan, jos he eivät näe tarvetta suorituksensa kehittämiseksi (DeNissi ym. 2006). Tämän vuoksi henkilöstö on hyvä ottaa mukaan palkitsemisen suunnittelutyöhön, jotta he olisivat kiinnostuneita tavoittelemaan parempaa työssä suoriutumista ja olisivat tietoisia palkitsemisen perusteista. Palkitsemisen merkitsevyyden eri tasoilla tulee määritellä sen mukaan, kuinka merkittävä saavutus on yrityksen kannalta. (Kinne, 2000.)

Pitkätavoitteiden tavoitteet voidaan pilkkoa pienempiin osatavoitteisiin, joiden mukaan henkilöstöä palkitaan osatavoitesuorituksesta. Välitavoitteiden tarkistaminen ja suorituksen valvonta ovat tärkeitä henkilöstön motivoinnin kannalta, koska liian pitkä tarkistusväli voi heikentää motivaatiota. Kinne (2000) esittää, että tavoitteita olisi hyvä vaihtaa esimerkiksi puolen vuoden välein, jolloin jos joku ei ole menestynyt ensimmäisellä vuosipuolikkaalla, on hänellä täysin uusi mahdollisuus olla

menestyksellä seuraavalla kaudella. Palkitsemistaulukon mukainen tulospalkkausjärjestelmä on objektiivinen ja reilu henkilöstöä kohtaan. Myös johdolle järjestelmä tuottaa hyötyä, koska sen tavoite on motivoida henkilökuntaa toimimaan yrityksen strategian mukaan. Tavoitteiden ollessa kaikille selkeitä, johto voi keskittyä henkilöstön kannustamiseen, mentorointiin ja johtaa heitä kohti menestystä. (Kinne, 2000.)

3.4. Työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin johtaminen

Työntekijän näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa hänen omaa henkistä ja fyysistä jaksamistaan, mutta koko yrityksen näkökulmasta työntekijöiden työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työn laatuun ja tuottavuuteen. (Kowalski ym., 2017). Kuitenkin työntekijän työhyvinvointia voidaan tarkastella työntekijän kokemuksena omasta tilastaan (Viitala, 2013: 213). Henkilöstön työhyvinvointi muodostuu työyhteisön yhteisistä pelinsäännöistä, työn organisoinnista sekä positiivisesta organisaatiokulttuurista. Jos henkilöstö ei voi hyvin, heijastuu se organisaatioon sairaspöissaoloina, alentuneena työkykynä ja työkyvyttömyytenä sekä työntekijöiden tehottomuutena ja työn huonona laatuna. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju, 2010: 7-15.)

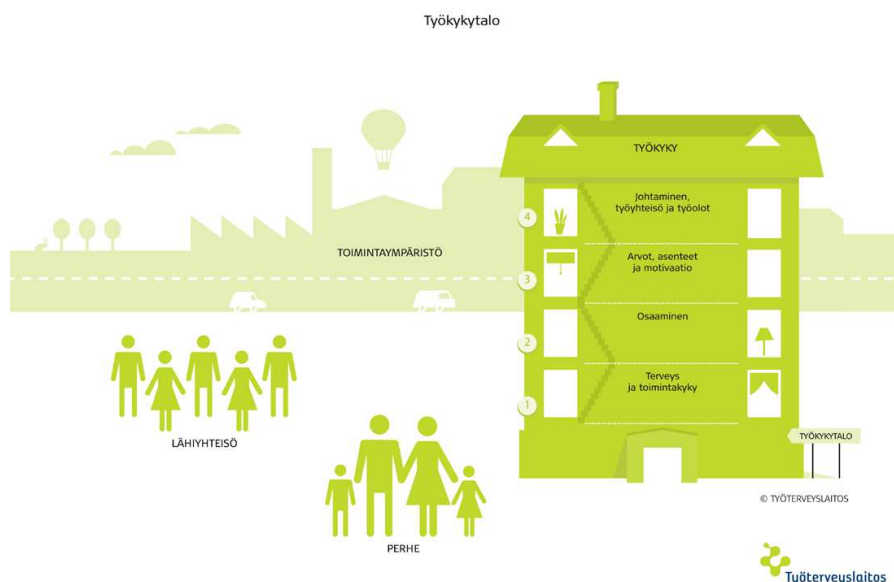
Lyhyellä aikavälillä henkilöstön hyvä työhyvinvointi voi näkyä laskeneina sairauspöissaolokustannuksina. Pidemmällä aikavälillä työntekijöiden työhyvinvointi voi lisätä organisaation tuottavuutta henkilöstön kasvaneen motivaation ja heidän kehittämien parempien työmenetelmien kautta. Kasvanut motivaatio ja into työhön voi johtaa jopa uusiin innovaatioihin. (Pietilä, Lahdensaari-Nätt & Tuure, 2011.) Henkilöstön heikko työhyvinvointi voi taas lisätä sairauspöissaolojen määrää, alentaa henkilöstön työkykyä ja jopa johtaa työkyvyttömyyteen. Työn laatu alenee ja tuottavuus heikkenee. (Mankan ym., 2010: 7–15.)

Yksilön kokemaan työhyvinvointiin vaikuttaa organisaatorakenne, työyhteisö ja sen ilmapiiri, henkilön kokemus työn mielekkyydestä, esimiehen tapa johtaa, henkilön psykologinen pääoma sekä hänen psyykinen ja fyysinen terveys (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012: 12–13.) Myös kotiolosuhteet vaikuttavat henkilön työssä jaksamiseen, sillä perhe tarjoaa työntekijälle henkistä tukea. Lisäksi perhe voi ottaa vastuuta enemmän kotitöistä ja antaa työntekijän levätä tai keskittyä työn tekoon. (King, Mattimore, King & Adams, 1995).

Viitalan (2013: 213) mukaan työhyvinvointi voidaan nähdä puhtaasti työntekijän kokemuksena omasta tilastaan. Hänen mukaansa työhyvinvointiin on vaikea vaikuttaa suoraan, mutta työhyvinvointia edistäviin tekijöihin, kuten työkykyyn ja työn kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa. (Viitala, 2013: 213.) Työkyky rakentuu työnvaatimusten ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavaroiksi Ilmarinen (2006) määrittelee terveyden, toimintakyvyn, koulutuksen, osaamisen sekä henkilön arvojen ja asenteiden kokonaisuuden. Ihmisen työkyky voidaan nähdä talomaisena rakennelmana (ks. Kuvio 4, s. 35). Perustana toimii ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä yleisesti ihmisen terveydentila.

Toisena kerroksena rakennelmassa on ihmisen osaaminen sekä hänen koulutuksensa. (Ilmarinen, 2006: 79; Työterveyslaitos). Elinikäisen oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa lisää henkilöstön työhyvinvointia, kuten myös mielekkääksi koettu työ (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2010; Työterveyslaitos.) Myös arvot ja asenteet vaikuttavat henkilön työssä viihtymiseen (Ilmarinen 2006, 79; Työterveyslaitos). Henkilön kokemus työnmielekkyydestä motivoi häntä kehittämään itseään, kun taas työn rutiininomaisuus tai tylsyys tekee itsensä kehittämisen tarpeettomaksi (Silvennoinen & Nori 2017). Johtamisella, työyhteisöllä ja työoloilla on suuri vaikutus yksilön työssä jaksamiseen. Organisaatiossa, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja jossa henkilöstö kannustaa toisiaan, voidaan paremmin kuin organisaatioissa, joissa vastaavaa toimintaa ei ole (Chung, Seaton, Cooke & Ding 2016). Myös esimiehen käytöksellä, hänen suhteellaan alaisiinsa sekä esimiehen johtamistavalla on vaikutus alaisten kokemaan stressiin ja työhyvinvointiin. Tutkimuksien mukaan muun muassa

stressaantuneiden esimiesten alaiset kärsivät yleensä myös stressistä. (Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman 2010). Kerroksista muodostuu toisiaan tukeva kokonaisuus. Jos yhden osa-alueen vaatimukset kasvavat ja muiden kerrosten paino pysyy samana, alkaa henkilön työkyky heikentyä. (Ilmarinen 2006: 80; Työterveyslaitos).



Kuvio 4. Työkykytalo (Työterveyslaitos).

Työ voi olla joko psyykkisesti tai fyysisesti kuormittavaa. Työn ollessa psyykkisesti kuormittavaa työntekijän voimavarojen ja työnvaatimusten välillä on ristiriita. Psykkinen kuormittavuus voi olla laadullista tai määrällistä. Jos työ on laadullisesti ylikuormittavaa, työntekijä kokee työn liian haasteelliseksi hänen osaamisellaan. Alikuormitustilanteessa työntekijä kokee työn aivan liian helpoksi, mikä voi aiheuttaa turhautumista ja johtaa alisuoriutumiseen. Määrällinen kuormitus tarkoittaa, että työtä on joko liikaa tai liian vähän. Viitala (2013: 215) määrittelee työn fyysisesti raskaaksi, kun työntekijä joutuu käyttämään isoja lihasryhmiä, joko oman kehonsa tai taakan liikuttamiseksi. Viitala jakaa fyysisen kuormittavuuden dynaamiseen lihastyöhön, staattiseen lihastyöhön, taakkojen käsittelyyn ja toistotyöhön. Psykkisen ja fyysisen kuormittavuuden lisäksi työympäristö voi lisätä kuormittavuustekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi työtilan lämpötila, kemikaalit ja melu. Liiallinen kuormitus voi johtaa työuupumukseen (Viitala 2013: 213–228). Myös työmarkkinoiden epävakaus voi lisätä

työpahoinvointia. Viitalan (2013: 224–226) mukaan pätkätyö ja pakkoyrittäisyys vaikuttavat negatiivisesti ihmisten kokemaan työhyvinvointiin. Epävarmuus työn jatkumisesta, työn pakkotahtisuus, kiire ja huonot työjärjestelyt heikentävät myös henkilöstön kokemaa työhyvinvointia.

Viitalan mukaan työpaikkakiusaaminen on lisääntynyt Suomessa. Euroopan elinkeino ja kehittämissäätiön tutkimuksessa 5-prosenttia tutkimukseen vastanneista koki tulleen työpaikkakiusatuksi (*Työterveyslaitos & Cochrane Work Review Group 2017*). Seksuaalisen häirinnän nähdään olevan yksi kiusaamisen muoto (Björqvist, Österman & Helt-Bäck 1994). Työpaikkakiusaamisen on tutkittu vaikuttavan heikentävästi työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja voi johtaa työntekijän loppuun palamiseen. (Trépanier, Fernet & Austin 2012.) Työpaikkakiusaamisen lopettamiseksi koko organisaation tulee sitoutua kiusaamiskulttuurin muuttamiseen. Esimiehet ovat kulttuurin kouluttamisessa ja valvonnassa tärkeässä roolissa. (Van Heugten 2012.)

Sairauspoissaolojen tarkastelu on hyödyllinen mittari, jolla arvioidaan henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. (Viitala 2013: 222–223). Suomen elinkeinoelämän keskusliiton mukaan sairauslomapäivä kustantaa organisaatiolle 300-350 euroa lisäkustannuksia. Sairauslomapäivien lisäksi seurataan tuottavuudessa, liikevaihdossa ja asenteissa tapahtuvia muutoksia (Proudfoot, Corr, Guest & Dunn 2009). Henkilöstön työhyvinvoinnilla on merkittäviä vaikutuksia organisaation tuottavuuteen ja kustannuksiin, jonka vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla osa organisaation strategiaa (Pietilä ym. 2011).

Viitala (2013: 229) nostaa esille, kuinka esimiesten tukeminen ja kouluttaminen on tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin tukemisessa. Esimiestoiminta vaikuttaa niin alaisten kuin esimiehen omaan työhyvinvointiin (Skakon ym. 2010; Viitala 2013: 229). Henkilöstöllä tulee olla työpaikalla joku henkilö, jolle he voivat puhua, jos työ ei enää tunnu mielekkäältä. Tämä henkilö voi esimerkiksi olla henkilöstöammattilainen. Työhyvinvointiongelmien voidaan puuttua kehittämällä työnkuvia, tapaa tehdä työtä tai muuttaa työskentely-ympäristöä. Erilaiset työhyvinvointiohjelmat voivat myös auttaa lisäämään henkilöstön kokemaa työhyvinvointia. Myös henkilöstön osaamisen tasosta

ja heidän työturvallisuudestaan tulee huolehtia. Kaiken kaikkiaan organisaation tulee huolehtia henkilöstön fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti. (Viitala 2013: 229–231.)

Joitain henkilöstöön liittyvistä voimavaroista voidaan kuvata myös sosiaalinen pääoman (social capital) käsitteellä. Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten välisissä suhteissa. Henkilöstön välinen luottamus, vuorovaikutussuhteet ja vallitseva organisaatiokulttuuri kuuluvat muun muassa yrityksen sosiaaliseen pääomaan. (Coleman, 2000.) Henkilöstöjohtamisen käytänteiden hyvään implementointiin vaikuttaa organisaation kulttuuri (Patel & Cardon, 2010). Organisaatiokulttuurilla viitataan taas organisaation vakiintuneihin normeihin, arvoihin, toimintamalleihin sekä ajattelutapoihin. Organisaatiokulttuuri ilmenee osittain organisaation työilmapiirinä, mutta organisaatiokulttuuri on myös organisaatioilmapiirin seuraus.

Työpaikan ilmapiirillä (organizational climate) on positiivinen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Työilmapiiriin vaikuttaa työpaikan sosiaaliset suhteet. Johtamistavalla on suuri vaikutus organisaation ilmapiiriin. Ilmapiiriin pystytään vaikuttamaan paljon ja nopeasti säännöillä ja päätöksillä. (Viitala, 2013: 18-19) HERMES-tutkimuksen mukaan suomalaisissa pk-yrityksissä lähes joka viides vastaajista kokee työpaikkansa olevan ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä ja reilusti joka kuudes kokee työpaikallaan olevan paljon ristiriitaisuutta ja eripuraa. Kolmannes työpaikkakyselyyn vastanneista kokee työpaikkansa olevan kannustava ja uusia ideoita luova. Vastaajista suurin osa kokee työpaikkansa leppoisaksi ja mukavaksi (Kultalahti ym. 2016):

Organisaatiokulttuurilla voi olla merkittävä vaikutus siihen, kuinka henkilöstö suoriutuu ja kuinka tehokkaita henkilöstö on. Organisaatiokulttuuri voi olla yrityksen kilpailuetu tai -haitta. Organisaatiokulttuuri on vaikeasti kopioitavissa, joten jos kulttuuri tuottaa yritykselle kilpailuetua olemalla tehokas, on se kilpailuvaltti, jota kilpailijat eivät voi helposti saada. Johtajilla on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin luomisessa. Warrickin (2017) mukaan johtajat saattavat joskus katsoa liikaa yrityksen tunnuslukuja. Tällöin he pyrkivät parempaan tuloksellisuuteen pelkästään minimoimalla kustannuksia,

kasvattamalla tuottoa tai yrittämällä vain selviytyä. Kuitenkin keskittymällä terveen organisaatiokulttuurin luomiseen, voidaan parantaa yrityksen tuottavuutta ja työn laatua. Organisaatiokulttuuri luodaan luomalla oletuskuva sen toiminnasta, joka perustuu organisaation strategiaan tavoitteisiin. Organisaatiokulttuuria pitää mainostaa organisaation henkilöstölle. Ylin johto on Warrickin mukaan kaikista tärkein organisaatiokulttuurin muokkaaja. Muut johtajat ovat seuraavaksi tärkeimpiä. Johdon siis kannattaa varmistaa, että organisaation johtajat kehittävät organisaatiokulttuuria heidän haluamaansa suuntaan. (Warrick, 2017)

Sitoutuminen (engagement, commitment) tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö ei tee työtään vain taloudellisen pakon takia. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tunneperäisen sitoutumisen ajatellaan olevan yritykselle tavoiteltava asia. Tunneperäisesti sitoutuneen työntekijän ajatellaan toimivan yrityksessä muun kuin rahan tai aseman, eli välineellisen sitoutumisen vuoksi. (Coleman, 2000.) Huonot työskentelyolosuhteet ja työntekijöiden työuupumus johtaa heikentyneeseen sitoutumiseen, joka taas johtaa sairauspoissaoloihin, työtapaturmiin ja alentuneeseen tuottavuuteen. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttaa muun muassa johtamisen taso, henkilöstön omat henkiset voimavaransa ja hyvinvointinsa, työn sosiaalinen ympäristö, työhön tarvittavat välineet ja tilat sekä organisaation resurssit, kuten tiedonkulku ja palkitsemisen reiluus. (Scaufeli 2017.)

4. Metodologia

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tutkia miten henkilöstöjohtaminen vaikuttaa yrityksen menestymiseen sekä millainen oli pienen yrityksen henkilöstöjohtamisen tila sen koko henkilöstön näkökulmasta. Yrityksen nykytilan kartoituksen jälkeen tarkasteltiin edellisten kappaleiden teorian avulla, miten yrityksen henkilöstökäytäntöjä kehittämällä voitaisiin vastata yrityksen henkilöstöön liittyviin ongelmiin. Tässä luvussa tarkastellaan menetelmiä, joiden avulla kohdeyrityksestä saadaan tietoa käytänteiden kehittämistä varten.

4.1. Tutkimuksen lähestymistapa ja käytetyt menetelmät

Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen, vaikka siinä käytettiin myös määrällisiä menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on *ymmärtää* tutkimuskohdetta, eikä vain *selittää* sitä (Hirsjärvi ym. 2013: 224). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli ymmärtää, mistä kohdeyrityksen tilanne johtui, eikä selittää miksi asiat olivat siellä niin kuin olivat. Tutkimuksessa tutkittiin yksittäistä tapausta eli yhtä yritystä. Tapaustutkimuksen tavoin pyrittiin määrittelemään kohteen tila ja saavuttamaan ratkaisuja sen henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi (Hirsjärvi ym. 2013: 130-131). Tapaustutkimukselle tyypillisesti pyrittiin ymmärtämään kohdetta kokonaisvaltaisesti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005 156). Jotta kohdetta pystyttiin ymmärtämään kokonaisvaltaisesti, kerättiin tutkimuskohteesta kattava aineisto havaintojen tekemistä varten. Aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen koko henkilöstö sekä keräämällä tietoa henkilöstöltä kyselyiden muodossa. Aineistosta tehtiin päättelyä induktiivisesti käsittelemällä yksittäisiä empiirisiä havaintoja, kuten litteroitua haastattelua, muodostaen niistä kokonaisuuksia, joista voitiin tehdä johtopäätöksiä yrityksen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämiseksi (Hirsjärvi ym., 2013: 266.)

4.1.1. Määrällinen tutkimusmenetelmä

Kirjallisuuden mukaan menetelmien kahtiajako määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin on harhaanjohtava (Alasuutari 2014: 31-32; Hirsjärvi ym. 2013: 135-137). Hirsjärven ym. (2013: 136) mukaan kvalitatiivisissa ja kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä on samanlaisia lähestymistapoja, joita ei voida selkeästi erottaa keskenään. Ne myöskin voivat täydentää toisiaan, jolloin esimerkiksi kvantitatiivinen survey-tutkimuksen avulla voidaan muodostaa mielekkäitä ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten. (Hirsjärvi 2013: 136-137.) Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla on tarkoitus tarkastella tutkittavaa kohdetta lukumäärien ja prosenttiosuuksien avulla. Asioita kuvataan tyypillisesti taulukoin ja kuvioin sekä muuttujien välillä pyritään löytämään riippuvuussuhteita. Se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. (Heikkilä 2014: 16.) Tässä tutkimuksessa otos oli edustava, sillä koko yrityksen henkilöstö oli mukana otoksessa. Otanta oli suurin mahdollinen tutkittaessa kyseistä yritystä, mutta tutkimuksen tilastollinen merkitsevyys määrällisenä tutkimuksena ei ole merkittävä. Heikkilän (2014: 190) mukaan otoksen tulee olla sellainen, että todennäköisyys muuttujien väliseen riippuvuuteen ja ryhmien väliseen eroon on tarpeeksi pieni, jotta tutkimusta pystyttäisiin laajentaa koskemaan koko perusjoukkoa. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida laajentaa kaikkien pk-yritysten tilaa.

HERMES-tutkimuksen työpaikkakyselyn kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista oli otettu mallia tämän tutkimuksen työpaikkakyselyn vastaaviin. Tämän tutkimuksen kyselyä kevennettiin hieman, koska haluttiin tehdä kyselystä työntekijöille helpommin vastattava. Kyselystä jätettiin muun muassa HERMES-tutkimuksessa ollut kiire -osio pois, koska sen koettiin tulevan esille työpaikan toimivuus ja joustavuus -kysymysten avulla. Kysymysten muotoja muokattiin myös hieman. Muun muassa kysymyksissä sana organisaatio korvattiin sanalla yritys. HERMES-tutkimuksen haastattelukysymyksiä käytettiin esimieskyselyn pohjana. Kysymyksiä kevennettiin vähän ja muokattiin yritykselle paremmin soveltuvaan muotoon.

Suurin osa kyselyn kysymyksistä olivat Likertin asteikon mukaisia. Kaikki kysymykset, jossa asteikkoa käytettiin, olivat vaihteluvälillä 1-7. 1 tarkoitti yleensä ”täysin eri mieltä”, mutta joissain kohdissa se tarkoitti myös ”erittäin huonosti” tai ”en koskaan”, riippuen kysymyksen muotoilusta. 7 tarkoitti vaihtoehto 1:n vastakohtaa eli, joko ”täysin samaa mieltä”, ”erittäin hyvin” tai ”erittäin usein”. Kyselyyn vastaaja valitsi siis hänen mielestään yrityksen tilannetta parhaiten kuvaavan luvun annetulta vastausväliltä. (Heikkilä 2014: 51-51.) Vastausten arviontiin otettiin mallia Kultalahden ym. (2016) tutkimusraportissa esittämistä tulkinnoista HERMES-tutkimuksesta. Esimerkiksi yksikön tason osaamista Kultalahti ym. (2016: 102) tulkitsi väitteessä ”Yksikkömme osaaminen on erittäin hyvällä tasolla”, että vastausvaihtoehdon 1-3 tarkoittivat, että vastaajat kokivat yksikön tason osaamisen huonoksi. Taas arvot 5-7 tulkittiin tarkoittavan, että vastaajat ajattelivat tilanteen olleen hyvä. Myöskin, mitä suurempi keskiarvo tapauksessa oli, sitä paremmaksi vastaajat tulkitsivat tilanteen. Muutamassa poikkeustilanteessa keskiarvion pienuus kuvasi positiivisempaa tilannetta, mutta ne kohdat mainittiin tutkimuksen tuloksissa erikseen. Likertin asteikon lisäksi työpaikkakyselyssä ja esimieskyselyssä oli myös kysymyksiä, johon pystyi vastaamaan joko ei tai kyllä. Esimieskyselyssä näissä kohdissa oli myös kolmas vastausvaihtoehto eli en osaa sanoa. Näissä kysymyksissä haluttiin selkeitä prosenttiosuuksia vastanneiden mielipiteistä.

Tutkimuksesta saatujen tulosten arvioinnissa käytettiin vastausten prosenttiosuuksia ja keskiarvoa. Keskiarvolla tarkoitetaan Aritmeettista keskiarvo. Aritmeettinen keskiarvo saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. Havaintomäärän ollessa suuri on keskiarvo luotettavampi kuin tilanteessa, jossa havaintoja on vähän. Jos havaintoja on vähän, vaikuttaa havaintojen ääriarvot tulokseen. (Heikkilä 1998: 83.) Tässä tutkimuksessa havaintoja oli vähän, jolloin ääriarvot saattoivat heikentää tuloksen luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisella survey-tutkimuksella varmistettiin haastatteluihin otettavat teemat. Koskisen ym. (2005: 24) mukaan kvalitatiivinen tutkimustieto voi

auttaa syventämään tilastollisin menetelmien saavutettua tietoa, johon tässä tutkielmassa pyrittiin.

4.1.2. Laadullinen tutkimusmenetelmä

Haastattelun voi tehdä kolmella eri tavalla. Ensimmäinen niistä on strukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelija kysyy haastateltavalta kysymykset, joihin on valmiit ja rajatut vastaukset. Toinen menetelmä on sellainen, jossa haastattelijalla on valmiit kysymykset, mutta haastateltava voi vastata kysymyksiin omalla haluamallaan tavalla. Tämän tyylistä puolistrukturoitua menetelmää käytettiin tämän tutkimuksen haastatteluosioissa, koska keskusteltavia aihealueita oli paljon ja haluttiin välttää haastateltavan liiallista rönsyilyä aiheen ulkopuolelle, mutta kuitenkin antaa hänen itse kertoa asiasta omin sanoin. Puolistrukturoitua menetelmää kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Kolmas menetelmä on syvähaastattelumenetelmä, joka rajoittaa haastateltavaa vieläkin vähemmän kuin puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Siinä haastattelija ja haastateltavalla on yleensä joku yhteinen ja valittu puheenaihe, josta he keskustelevat vapaamuotoisesti. Tällöin haastattelija rooli on tukea ja ymmärtää haastateltavan vapaata ajatuksen juoksua. (Koskinen ym. 2005: 104-105.)

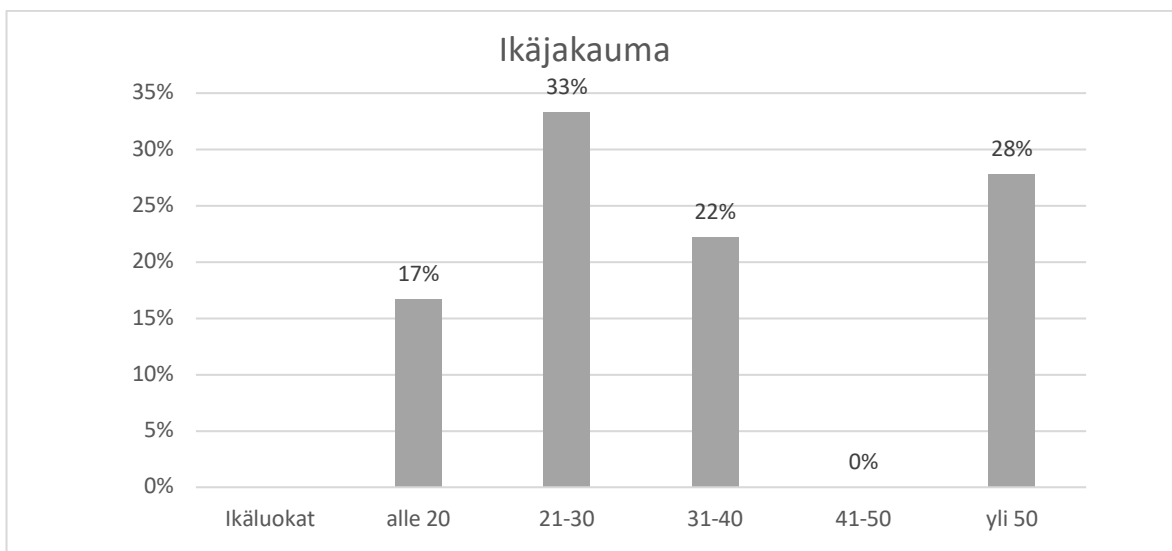
Tutkimuksessa yksittäinen haastateltava nähtiin subjektina. Haastateltava oli tutkimuksessa aktiivinen osapuoli, joka loi merkityksiä materiaaliin. (Hirsjärvi ym. 2013: 205) Tutkittava kohde oli haasteellinen, sillä yrityksen sisäiset sosiaaliset suhteet ovat alati muuttuvia, joka tekee sen, että tutkittavien kohteiden ajatukset voivat olla hyvin erilaiset eri päivinä (Ring & Van de Ven 1994). Haastattelut oli mahdollista suorittaa ryhmä-, pari tai yksilöhaastatteluina. Koska haastatteluissa haluttiin saada selville myös henkilöstön kielteisiä mielipiteitä yrityksestä, päädyttiin pitämään haastattelut yksilöhaastatteluina. Hirsjärven ym. (2013) mukaan ryhmän tai toisen henkilön mukana olo haastatteluissa voi estää kielteisten asioiden esille tulon ja myös dominoivimmat henkilöt voivat viedä keskustelun pääpainon suuntaan, joka ei kuvaa yrityksen todellista tilannetta.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanallisesti (Hirsjärvi ym. 2013: 222). Puolistrukturoitujen haastattelujen idea on fokusoida tiettyjä teemoja, jolloin haastatteluista on mahdollista poimia vain sille oleelliset kohdat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006: 79). Koska haastateltavia oli paljon ja tutkimuksessa oli myös määrällinen osio, tehtiin litterointi poimimalla henkilöstön vastauksista oleelliset kohtia. Tämä tehtiin kuitenkin huolellisesti ja käyttäen henkilöstön käyttämiä sanavalintoja. Esimerkiksi haastateltavan vastaus kysymykseen, ”millainen on sinusta hyvä työntekijä?”, oli: *”ööhh, en tiedä... Sellanen, joka osaa itse katsoa mitä pitää tehdä, eikä vaan oo ja tarttuu toimeen ja on... mikä se nyt on... Omatoiminen!”* litteroitiin, ”Osaa itse katsoa mitä pitää tehdä ja tarttuu toimeen. Omatoiminen”. Tämä kuitenkin lisää tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin, jolloin tutkijan tulkinnan vuoksi jotain tutkimuksen kannalta tärkeää materiaalia voi jäädä tutkimuksen ulkopuolelle (Saaranen-Kauppinen ym. 2006: 79). Tämä oli kuitenkin havaittu jo ennen litterointien tekemistä ja pidetty mahdollisimman hyvin huolta, ettei tutkijan omat tulkinnat muokanneet haastateltavien sanoja, vaan vastaukset pyrittiin esittämään sisällöllisesti mahdollisimman tarkasti.

Litteroitua haastattelumateriaalia analysoitiin tässä tutkimuksessa erittelemällä ja etsien eri haastateltavien vastauksista yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Haastattelumateriaalille tehtiin sisällönanalyysia, jonka tavoitteena oli saada kohdeyrityksen tilanteesta tiivis kuvaus, jota voitiin verrata aiempaan tutkimukseen. Sisällönanalyysilla on tarkoitus saada aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon niin, että kaikki informaatio säilyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2002: 99-109.) Miles ja Huberman (1994) määrittelevät sisällönanalyysin kolmevaiheiseksi prosessiksi. Ensin aineisto pelkistetään, jonka jälkeen se ryhmitellään ja viimeiseksi käsitteellistetään. Pelkistämisyvaiheessa aineistoa tiivistetään ja pilkotaan osiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002: 109) Tässä tutkimuksessa kaikkien haastateltavien vastaukset kirjattiin Excel-taulukkoon, josta värikoodeilla haettiin samaa tarkoittavat ilmaukset, jonka jälkeen havainnot ryhmiteltiin jo valmiiksi käsitteellistettyjen pääotsikoiden, kuten ”palkitseminen” alle, jossa niitä tulkittiin asioiksi, jotka ovat työntekijöiden mielestä hyvin tai joissa olisi vielä kehittämistä.

4.2. Haastateltavat

Kohdeyritys on pieni palveluja tuottava yritys. Yrityksen palveluksessa toimi 22 henkilöä, josta neljä toimi esimiesasemassa. Kaksi esimiesasemassa toiminutta henkilöä oli yrityksen omistajia eli johtoa. Kaikki haastatteluun osallistuneet työskentelivät kohdeyrityksen palveluksessa. Haastateltaviin kuului koko yrityksen henkilöstö. Tutkimukseen osallistui 18 työntekijää, esimiehet ja johto. Työntekijöistä 61 prosenttia työskenteli yrityksessä vakituisena työntekijänä, 6 prosenttia määräaikaisena työntekijänä ja 33 prosenttia työskenteli yrityksessä vuokratyövoimana. Naisia oli yrityksessä 40 prosenttia ja miehiä 60 prosenttia. HERMES-tutkimuksessa vertailtiin saatuja tuloksia miesten ja naisten välillä (Viitala ym. 2016). Tässä tutkimuksessa näin ei kuitenkaan tehty pienen aineiston vuoksi. HERMES-tutkimuksessa vertailtiin myös eri ikäryhmien vastauksia keskenään (Viitala ym. 2016). Tässä tutkimuksessa myös päädyttiin jättämään ikäryhmien vastuserojen vertailu tekemättä, koska koettiin sen identifioivan henkilöiden asenteita yritystä kohtaan liikaa.



Kuvio 5. Henkilöstön ikäjakauma

4.3. Aineiston keruun vaiheet

Tutkimus eteni seuraavassa järjestyksessä:

1. Esikeskustelu omistajien ja esimiesten kanssa
2. Aiheen esittely henkilöstölle
3. Työpaikkakysely
4. Esimiesten kysely
5. Kyselyiden raportointi
6. Työntekijöiden haastattelut
7. Esimiesten haastattelut
8. Työntekijöiden haastattelujen litterointi
9. Esimiesten haastattelujen litterointi
10. Raportin kirjoittaminen

Tutkimuksen aihe tuli yrityksen toiselta omistajalta, joka ilmaisi huolen työntekijöiden työhyvinvoinnista, johtamiskulttuurista ja työntekijöiden työmotivaation alentumisesta. Ennen varsinaisen tutkimusprosessin alkua perehdyttiin mahdollisimman laaja-alaisesti aihepiiriin kirjallisuuteen ja aloitettiin tutkimuksen kappaleiden kaksi ja kolme kirjoittaminen. Lyhyissä alkukeskusteluissa esimiesten ja kanssa nousi esille heiltä samanlaisia huolia kuin omistajilta, eli työntekijöiden motivaation puute, suuri vaihtuvuus työntekijöissä ja ilmapiiriongelmat. Tämän lisäksi esimiehet nostivat esille tiedonkulun ongelmat. Esittelyssä kerrottiin henkilöstölle, mitä tutkija on tulossa yritykseen tekemään ja miksi. Esittelyssä nostettiin esille johdolta ja esimiehiltä tulleita huolia ja kerrottiin hieman mitä henkilöstöjohtaminen pitää sisällään. Tutkimusprosessi eteni seuraavaksi työpaikkakyselyllä, johon vastasivat kaikki muut henkilöt yrityksessä paitsi esimiesasemassa olevat henkilöt. Esimiehet vastasivat omaan kyselyynsä.

Kyselyistä saatu informaatio antoi suunnan haastattelukysymyksille. Kyselyissä esiintyneitä teemoja: osaaminen, urahaaveet, esimiestyö, työhyvinvointi, vaikuttamismahdollisuudet, perehdyttäminen, palkitseminen, tiedonkulku ja

työilmapiiri kysyttiin henkilöstön haastatteluissa aihepiireistä keksityillä kysymyksillä (ks. Liitteet 1 & 2). Litterointi tehtiin heti haastatteluiden jälkeen. Esiemiesten haastatteluissa kysyttiin enemmän heidän omaan työhönsä ja johtamiseen liittyviä asioita, joita ei tullut kyselyssä esille (ks. Liitteet 3 & 4). Kyselyt ja haastattelut suoritettiin tammi- ja helmikuun 2019 aikana. Raportin kirjoittamiseen varattiin aikaa vuosi tutkimuksen tekemisestä. Raportin kirjoitus aloitettiin johdannosta siirtyen sitten metodologiaan. Tuloksiin ja aiempaan kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen kirjoitettiin loppupäätelmät.

5. Kyselyaineistojen tulokset

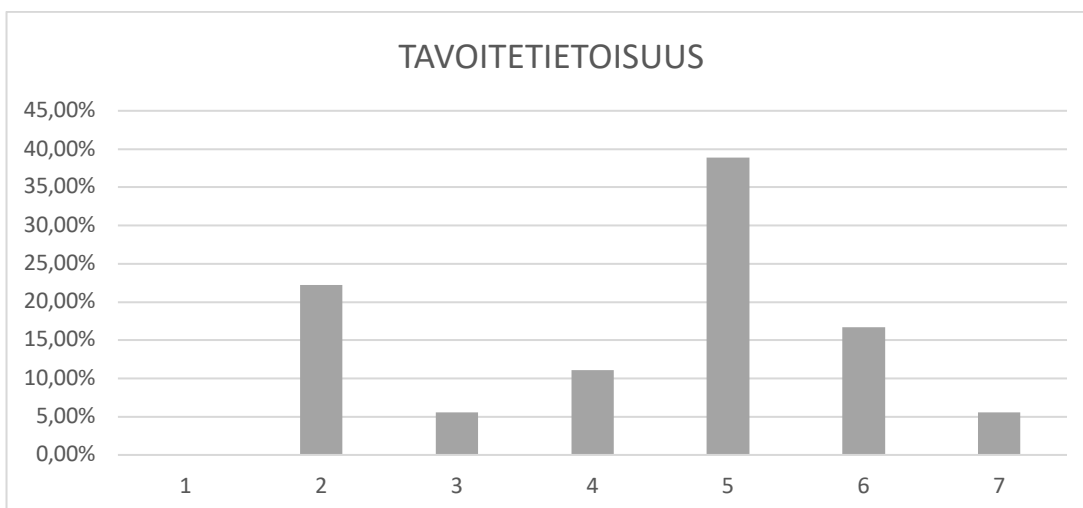
Tässä luvussa käydään läpi kyselyistä koottujen aineistojen tuloksia. Ensin esitetään työpaikkakyselystä saatuja tuloksia, jonka jälkeen esitetään esimieskyselystä saatuja tuloksia.

5.1. Työntekijöiden työpaikkakyselyn tulokset

Työpaikkakyselyyn vastasi 18 yrityksen työntekijää. Kyselyn tuloksia käydään läpi aihealueittain. Työpaikkakyselyssä käytettiin HERMES-tutkimuksen työpaikkakyselyn kysymyksiä hieman muokattuina.

5.1.1. Esimiestyö ja tiedonkulku

Kohdeyrityksen henkilöstö oli melko tietoinen esimiehen heille asettamista tavoitteista (ka. 4,4). Yli puolet olivat jokseenkin tietoisia (arvot 5 ja 6), mutta noin kolmannes ei ollut tietoinen esimiehen asettamista tavoitteista (arvot 2 ja 3). Vain lähes kuusi prosenttia henkilöstöstä oli täysin tietoisia esimiehen heille asettamista tavoitteista (arvo 7).



Kuvio 6. Esimiehen asettamat tavoitteet kohdeyrityksessä

Noin puolet työntekijöistä koki, ettei tieto kulje esimiehiltä alaisille (arvot 1-3). Kolmas osa kuitenkin koki, että tieto kulkee hyvin (arvot 5-6). Kukaan ei kuitenkaan kokenut tiedon kulkevan erittäin hyvin (arvo 7). Henkilöstön välillä tieto kulki hyvin (ka. 4,7, yli 70% vastasi arvot 5 ja 6), mutta kukaan ei ollut kuitenkaan täysin tyytyväinen henkilöstönkään väliseen tiedonkulkuun (arvo 7).

1=Täysin erimieltä, 7=Täysin samaa mieltä

Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Johdon ja henkilöstön välillä	5,6%	0,0%	44,4%	16,7%	16,7%	16,7%	0,0%	3,9
Henkilöstön välillä	6,5%	0,0%	11,1%	11,1%	44,4%	27,8%	0,0%	4,7

Taulukko 2. Tiedonkulku kohdeyrityksessä

Esimiestyö sai melko hyvän arvion työntekijöiltä (ka. 4,9). Työntekijöiden mukaan lähiesimiehet parhaiten pyrkivät edistämään yrityksen toimintaa (ka. 4,8), ryhmän keskinäistä yhteistyötä (ka. 4,5) ja pyrkivät ymmärtämään henkilöstön työn ongelmia ja tarpeita (ka. 4,4). Työntekijöiden tietoisuus heidän suoriutumisen tasostaan sai heikoimman tuloksen. Molemmissa väitteissä: ”tiedän mitä esimies ajattelee

työsuorituksestani” ja ”esimies keskustelee kanssamme riittävästi suorituksestamme” oli henkilöstö valinnut heikompaa tasoa kuvaavia vaihtoehtoja (ka. 3,6 ja 3,7) kuin muissa väitteissä. Kuitenkin myös väitteisiin ”saan esimieheltäni kannustavaa palautetta työstäni” ja ”esimies huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä”, oli kolmannes työntekijöistä vastannut tilanteen heikkoutta kuvaavilla arvoilla (arvot1-3).

1=Täysin eri mieltä, 7=Täysin samaa mieltä								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä	5,6 %	0,0 %	5,6 %	27,8%	16,7%	38,9%	5,6 %	4,5
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	5,6 %	0,0 %	11,1%	33,3%	16,7%	27,8%	5,6%	4,3
Esimieheni pyrkii kehittämään yrityksen toimintaa	5,6%	0,0%	0,0%	16,7%	27,8%	44,4%	5,6 %	4,8
Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja.	5,6%	5,6%	5,6%	38,9%	22,2%	16,7%	5,6%	4,2
Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet	5,6%	0,0%	0,0%	50,0%	11,1%	27,8%	5,6%	4,4
Saan esimieheltäni kannustavaa palautetta työstäni	5,6%	5,6%	16,7%	22,2%	27,8%	16,7%	5,6%	4,1

Esimieheni keskustele kanssamme riittävästi suorituksistamme	5,6%	11,1%	27,8%	27,8%	11,1%	11,1%	5,6%	3,7
Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä	5,6%	0,0%	27,8%	0,0%	33,3%	27,8%	5,6%	4,3
Tiedän mitä esimies ajattelee työsuorituksistani	16,7%	5,6%	11,1%	22,2%	27,8%	16,7%	0,0%	3,6
Yhteensä	6,8%	6,3%	8,4%	15,2%	21,0%	27,4%	17,2%	4,9

Taulukko 3. Esimiestyö kohdeyrityksessä

Työntekijöillä oli verrattain hyvä suhde esimieheensä (ka. 5,0). Kolmannes heistä koki tulevansa esimiehensä kanssa erittäin hyvin toimeen (arvo 7).

1=Täysin eri mieltä, 7=Täysin samaa mieltä								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa	0,0%	5,6%	0,0%	22,2%	16,7%	22,2%	33,3%	5,5
Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista	0,0%	5,6%	5,6%	22,2%	16,7%	16,7%	33,3%	5,3
Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa	0,0%	11,1%	5,6%	27,8%	22,2%	16,7%	16,7%	4,8

Luotamme toisiimme	0,0%	5,6 %	5,6%	33,3%	22,2%	22,2%	11,1%	4,8
Arvostamme toistemme osaamista työssä	5,6%	0,0%	0,0%	27,8%	33,3%	22,2%	11,1%	4,9
Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä	5,6%	0,0%	5,6%	33,3%	16,7%	22,2%	16,7%	4,9
Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme	5,6%	0,0%	0,0%	27,8%	16,7%	33,3%	16,7%	5,2
Kunnioitamme toistemme mielipiteitä, vaikka emme olisikaan samaa mieltä asioista	5,6%	0,0%	11,1%	11,1%	33,3%	27,8%	11,1%	4,9
Pystymme molemmat tukemaan toisiamme kehittymään työssä	5,6%	0,0 %	5,6%	33,3%	33,3%	11,1%	11,1%	4,6
Tarpeen tullen asetumme tukemaan toisen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa	5,6%	0,0%	11,1%	22,2%	27,8%	33,3%	0,0%	4,6
Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat	5,6%	0,0%	0,0%	22,2%	22,2%	33,3%	16,7%	5,2
Yhteensä	3,5%	2,5%	4,5%	25,8%	23,7%	23,7%	16,2%	5,0

Taulukko 4. Vuorovaikutus esimiehen kanssa kohdeyrityksessä

5.1.2. Osaaminen ja vaikutusmahdollisuudet

Työntekijöiden mukaan yritystason osaaminen oli melko hyvää (ka. 4,6). Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että yritystason osaaminen on joko erittäin hyvällä tasolla (16,7%, arvo 7) tai melko hyvällä tasolla (38,9%, arvot 5,6). Henkilöstö koki verrattain heikommaksi yhteisen näkemyksen osaamisen kehittämisen suunnasta (ka. 3,7). Puolet työntekijöistä ei tunnistanut, että yrityksessä olisi yhteistä osaamisen kehittämisen suuntaa (arvot 1-3).

1=Täysin erimielä, 7=Täysin samaa mieltä								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Yrityksessämme osaaminen on erittäin hyvällä tasolla	11,1%	0,0%	16,7%	16,7%	22,2%	16,7%	16,7%	4,6
Yrityksessämme on kirrkaana yhteinen näkemys osaamisen kehittämisen suunnasta	11,1%	11,1%	27,8%	16,7%	16,7%	11,1%	5,6%	3,7
Yhteensä	11,1%	5,6%	22,1%	16,7%	19,4%	13,9%	11,1%	4,1

Taulukko 5. Osaamisen taso kohdeyrityksessä

Työntekijät kokivat oman osaamisensa riittävän hyvin nykyisessä tehtävässä toimimiseen (5,6). Oman osaamisen riittävydestä vaativampiin tehtäviin oltiin hieman epävarmempia (ka 4,8), kuten myös oman osaamisen kehittämisen suunnasta (ka. 4,6). Suurin osa työntekijöistä koki, että heillä on hyvät mahdollisuudet kehittää työhönsä tarvittavaa osaamistaan yrityksessä (arvot 5-7). Hieman alle neljännes koki, etteivät he

saa riittävästi tukea tarvitsemansa osaamisen kehittämiseen (arvot 1-3). Yli puolet sen sijaan koki, että saavat yrityksessä tukea osaamisensa kehittämiseen (arvot 5-7). Työntekijöistä kukaan ei kokenut kehittävänsä osaamistaan erittäin aktiivisesti (arvo 7), mutta yli puolet koki kehittävänsä osaamistaan melko aktiivisesti (arvot 5,6). Reilu kolmannes ei kehittänyt osaamistaan aktiivisesti tai teki sitä vain vähän (arvot 1-3).

1=Täysin eri mieltä, 7=Täysin samaa mieltä								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Osaamiseni riittää hyvin nykyisistä työtehtävistä suoriutumiseen	0,0%	5,6%	0,0%	11,1%	16,7%	50%	16,7%	5,6
Osaamiseni riittäisi nykyistä huomattavasti vaativampiin työtehtäviin	5,6%	0,0%	11,1%	16,7%	27,8%	33,3%	5,6%	4,8
Tiedän erittäin hyvin, mihin suuntaan osaamistani tulisi kehittää tulevaisuudessa	0,0%	0,0%	27,8%	22,2%	27,8%	11,1%	11,1%	4,6
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää työssäni tarvittavaa osaamista	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	38,9%	11,1%	16,7%	4,9
Saan riittävästi tukea työssä tarvitsemani osaamisen kehittämiseen	5,6%	5,6%	11,1%	22,2%	27,8%	22,2%	5,6%	4,5
Kehitän työssä tarvittavaa osaamistani erittäin aktiivisesti	5,6%	5,6%	22,2%	5,6%	50%	11,1%	0,0%	4,2
Yhteensä	2,8%	2,8%	14,8%	15,7%	31,5%	23,1%	9,3%	4,8

Taulukko 6. Oma osaaminen kohdeyrityksessä

Työntekijät kokivat vaikutusmahdollisuutensa olevan verrattain pienet (ka. 3,6-3,8). Työtehtävien vaihtelevuuteen lähes puolet työntekijöistä koki, että heillä on huonosti vaikutusmahdollisuuksia (16,7%, arvo 1) tai heillä oli melko huonosti vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviensä vaihtelevuuteen (27,8%, arvot 2,3). Kukaan ei kokenut, että heillä olisi erittäin hyvin vaikutusmahdollisuuksia työtehtävien vaihtelevuuteen (arvo 7). Lähes neljäkymmentä prosenttia koki, että heillä oli jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia työtehtävien vaihtelevuuteen (arvot 5,6).

Lähes puolet koki, ettei heillä ollut mahdollisuuksia vaikuttaa työaikaan tai työnaikatauluttamiseen (arvot 1-3). Kolmannes koki, että heillä oli jonkin verran mahdollisuuksia vaikuttaa työaikaansa ja työnsä aikatauluttamiseen (arvo 5,6). Väitteeseen ”kuinka paljon sinulla on vaikutusmahdollisuuksia työtahtiisi” oli vastaukset jakaantuneet melko tasaisesti vastausvaihtoehdoille. Lähes puolet vastaajista koki, että heillä oli huonosti tai melko huonosti mahdollisuuksia vaikuttaa työtahtiinsa (arvot 1-3) ja vajaa puolet koki, että heillä oli joko hyvin tai melko hyvin mahdollisuuksia vaikuttaa työtahtiinsa (arvot 5-7).

1=Erittäin huonosti, 7=Erittäin hyvin								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työtehtäviesi vaihtelevuuteen?	16,7%	5,6%	22,2%	16,7%	33,3%	5,6%	0,0%	3,6
Kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työaikasi tai työsi aikatauluttamiseen?	22,2%	5,6%	16,7%	16,7%	33,3%	0,0%	5,6%	3,6
Kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työtahtiisi?	16,7%	5,6%	22,2%	16,7%	16,7%	16,7%	5,6%	3,8

Taulukko 7. Vaikutusmahdollisuudet kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksen työntekijät olivat melko tasaisesti jakaantuneet ajatuksissaan työpaikan toimivuudesta ja joustavuudesta. Enemmistö (58%) kokee työpaikan melko toimivana ja joustavana. Valtaosa työntekijöistä (83%) koki, että työnantaja mahdollistaa tarvittaessa joustoja työajan suhteen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja

mahdollistaa joustoja työn toteuttamistapojen suhteen (61%) ja, että uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia toteutetaan (72%). Kuitenkin henkilöstön mukaan työntekijöitä ei ollut tarpeeksi töihin nähden (61% vastaajista) ja työt eivät oleet hyvin organisoituja (67% vastaajista).

	Ei	Kyllä
Työpaikallani on riittävästi työntekijöitä työtehtäviin nähden	61%	39%
Työpaikallani työt ovat hyvin organisoituja	67%	33%
Työpaikallani on tavallista, että työntekijöiden ideoita ja kehittämisehdotuksia toteutetaan	28%	72%
Työnantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työajan suhteen	17%	83%
Työnantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työn toteutustapojen suhteen	33%	61%
Yhteensä	42%	58%

Taulukko 8. Työpaikan toimivuus ja joustavuus kohdeyrityksessä

5.1.3. Suoriutuminen ja työssä motivoivat tekijät

Työntekijät arvioivat yritystason suoriutumisen olevan melko hyvällä tasolla (ka. 4,5). Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että yrityksen toiminta oli joko erittäin laadukasta (11,1%, arvo 7) tai laadukasta (55,6%, arvot 5,6). Suurin osa koki, että yrityksessä saavutettiin sille asettamat aika tavoitteet (arvot 5-7).

1=Täysin erimielttä, 7=Täysin samaa mieltä								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Yrityksessämme toiminta on erittäin laadukasta	5,6%	5,6%	16,7%	5,6%	38,9%	16,7%	11,1%	4,6
Yrityksessämme saavutetaan aina sille asettamat aikatavoitteet	0,0%	5,6%	11,1%	27,8%	44,4%	5,6%	5,6%	4,5
Yhteensä	2,8%	5,6%	13,9%	16,7%	41,7%	11,1%	8,3%	4,5

Taulukko 9. Yritystason suoriutuminen kohdeyrityksessä

Yksikään ei ollut erittäin tyytyväinen työnsä laatuun (arvo 7), mutta suurin osa koki sen olevan hyvää (arvot 5,6). Puolet koki suoriutuvansa paremmin kuin yksikön keskimääräinen taso (arvot 5-7). Oman suoriutumisen ajateltiin olevan melko hyvällä tasolla (ka. 5,0).

1=Täysin eri mieltä, 7=Täysin samaa mieltä								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet	0,0 %	5,6 %	0,0 %	22,2 %	33,3 %	33,3 %	5,6 %	5,1
Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun	0,0 %	0,0 %	5,6 %	16,7 %	27,8 %	50,0 %	0,0 %	5,2
Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä suoritustasoa paremmin	0,0 %	5,6 %	5,6 %	38,9 %	22,2 %	22,2 %	5,6 %	4,7
Yhteensä	0%	3,7%	3,7%	25,9%	27,8%	35,2%	3,7%	5,0

Taulukko 10. Oma suoriutuminen kohdeyrityksessä

Työntekijät kokivat työn innostavana (ka. 5,4). Väitteisiin ”tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”, ”olen innostunut työstäni” ja ”aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin” oli lähes neljäkymmentä prosenttia vastannut ”päivittäin”. Keskiarvot olivat kaikissa kysymyksissä yli viiden, paitsi väitteissä, ”olen ylpeä työstäni” (ka. 4,7) ja ”tunnen tyydytystä, kun teen työtäni” (ka. 4,9). Jälkimmäinen väite aiheutti hämmennystä henkilöstössä kyselyä tehdessä ja uskon sen vaikuttavan sen arvoon.

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin	ka.
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	0,0%	0,0%	5,6%	11,1%	16,7%	27,8%	38,9%	5,8
Olen innostunut työstäni	0,0%	0,0%	5,6%	5,6%	11,1%	38,9%	38,9%	5,7
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	0,0%	5,6%	5,6%	11,1 %	11,1%	27,8%	38,9%	5,7
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	11,1%	5,6%	0,0%	11,1%	11,1%	55,6%	5,6%	4,9
Olen ylpeä työstäni	16,7%	11,1%	0,0%	5,6%	16,7%	22,2%	27,8%	4,7
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	11,1%	5,6%	0,0%	5,6%	11,1%	38,9%	27,8%	5,3
Yhteensä	6,5%	4,6%	2,8%	8,3%	13,0%	35,2%	29,6%	5,4

Taulukko 11. Työn innostavuus kohdeyrityksessä

Työntekijät kiinnittivät huomiota asioiden sujuvuuteen, jotka eivät kuuluneet heidän päivittäiseen työhönsä (ka. 5,1), miettivät miten asioita voitaisiin tehdä paremmin (ka. 5,0), etsivät uusia työmenetelmiä, tekniikoita ja työvälineitä (ka. 4,7), kehittivät ratkaisuja ongelmiin (ka. 4,5) ja kehittivät uusia tapoja tehdä asioita (ka. 4,3). He eivät kuitenkaan tuoneet aktiivisesti ideoitaan avainhenkilöiden kuuluviin (ka. 3,2) tai yrittäneet saada muita työntekijöitä tukemaan uutta ideaa (ka. 3,6). He eivät myöskään kokeneet olevansa mukana kehittämässä uusia työmenetelmiä (ka. 3,5) tai panostaneet aikaansa asioiden kehittämiseen (ka. 3,6).

<i>1=En koskaan, 7=Erittäin usein</i>								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
...kiinnität huomiota asioiden sujuvuuteen, jotka eivät kuulu päivittäiseen työhösi	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	44,4%	27,8%	5,6%	5,1
...mietit, miten asioita voitaisiin tehdä paremmin	0,0%	0,0%	11,1%	11,1%	50,0%	22,2%	5,6%	5,0
...etsit uusia työmenetelmiä, tekniikoita tai työvälineitä	0,0%	5,6%	11,1%	16,7%	44,4%	16,7%	5,6%	4,7
...kehittelet uusia ratkaisuja ongelmiin	5,6%	0,0%	5,6%	50,0%	11,1%	22,2%	5,6%	4,5
...keksit uusia tapoja tehdä asioita	5,6 %	5,6 %	11,1%	33,3%	22,2%	16,7%	5,6%	4,3
...pyrit saamaan organisaation avainhenkilöt innostumaan uusista ajatuksista	22,2%	5,6%	33,3%	16,7%	16,7%	5,6%	0,0%	3,2
...pyrit saamaan ihmiset tukemaan uutta ideaa	11,1%	0,0%	38,9%	27,8%	16,7%	5,6%	0,0%	3,6
..sovellat uusia ideoita käytännön toiminnassa	5,6%	0,0%	22,2%	38,9%	22,2%	11,1%	0,0%	4,1

...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen	5,6%	5,6%	11,1%	27,8%	27,8%	16,7%	5,6%	4,4
...olet mukana kehittämässä uusia työ- ja toimintatapoja	5,6%	11,1%	38,9%	22,2%	16,7%	5,6%	0,0%	3,5
...panostat aikaasi ja voimavarojasi asioiden kehittämiseen	5,6%	22,2%	22,2%	22,2%	11,1%	16,7%	0,0%	3,6
Yhteensä	6,1%	5,1%	19,7%	25,3%	25,8%	15,2%	3,0%	4,2

Taulukko 12. Henkilöstön oma työskentely kohdeyrityksessä

Eniten kohdeyrityksen työntekijöitä motivoi hyvä työilmapiiri (ka. 5,4), työn kiinnostavuus (ka. 5,2) ja ystävyysuhteet työpaikalla (ka. 5,0). Vähiten heitä motivoi työn laajempi merkitys (ka. 3,7), mutta kysymys herätti hämmennystä kyselyn aikana, mikä voi näkyä tuloksessa. Toiseksi vähiten henkilöstöä motivoi työstä saamani positiivinen palaute (ka. 4,0) ja kolmanneksi vähiten mahdollisuus urakehitykseen (ka. 4,1)

1=Täysin eri mieltä, 7=Täysin samaa mieltä								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Palkka	0,0%	11,1%	27,8%	5,6 %	11,1%	22,2%	22,2%	4,7
Työn kiinnostavuus	0,0%	5,6%	11,1%	0,0%	38,9%	33,3%	11,1%	5,2
Työn haastavuus	0,0%	5,6%	16,7%	22,2%	33,3%	16,7%	5,6%	4,6
Mahdollisuus toteuttaa itseäni	0,0%	16,7%	5,6%	44,4%	16,7%	11,1%	5,6%	4,2
Työn joustavuus	5,6%	5,6%	11,1%	11,1%	38,9%	27,8%	0,0%	4,6
Työpaikan sijainti	5,6%	5,6%	11,1%	16,7%	16,7%	27,8%	16,7%	4,8
Työn helppous	0,0%	5,6%	16,7%	33,3%	27,8%	16,7%	0,0%	4,3

Mahdollisuus oppia ja kehittyä	0,0%	16,7%	5,6%	5,6%	22,2%	50,0%	0,0%	4,8
Työpaikan hyvä ilmapiiri	5,6%	0,0%	5,6%	0,0%	33,3%	38,9%	16,7%	5,4
Ystävyyssuhteet työpaikalla	5,6%	5,6%	0,0%	22,2%	22,2%	27,8%	16,7%	5,0
Hyvä esimies	5,6%	0,0%	0,0%	33,3%	22,2%	33,3%	5,6%	4,9
Työpaikan tarjoamat edut	5,6%	11,1%	16,7%	16,7%	27,8%	16,7%	5,6%	4,2
Mahdollisuus urakehitykseen	5,6%	16,7%	16,7%	5,6%	38,9%	16,7%	0,0%	4,1
Työpaikassani saamani arvostus	5,6%	11,1%	5,6%	27,8%	27,8%	22,2%	0,0%	4,3
Työpaikan varmuus	5,6%	11,1%	5,6%	22,2%	33,3%	16,7%	5,6%	4,4
Mahdollisuus yhdistää työ- ja perhe-elämä haluamalla tavalla	5,6%	5,6%	5,6%	27,8%	38,9%	16,7%	0,0%	4,4
Työni laajempi merkitys	5,6%	16,7%	22,2%	27,8%	16,7%	11,1%	0,0%	3,7
Työstä saamani positiivinen palaute	5,6%	11,1%	22,2%	16,7%	27,8%	16,7%	0,0%	4,0

Taulukko 13. Henkilöstöä motivoivat tekijät kohdeyrityksessä

5.1.4. Työpaikan ilmapiiri ja toimivuus

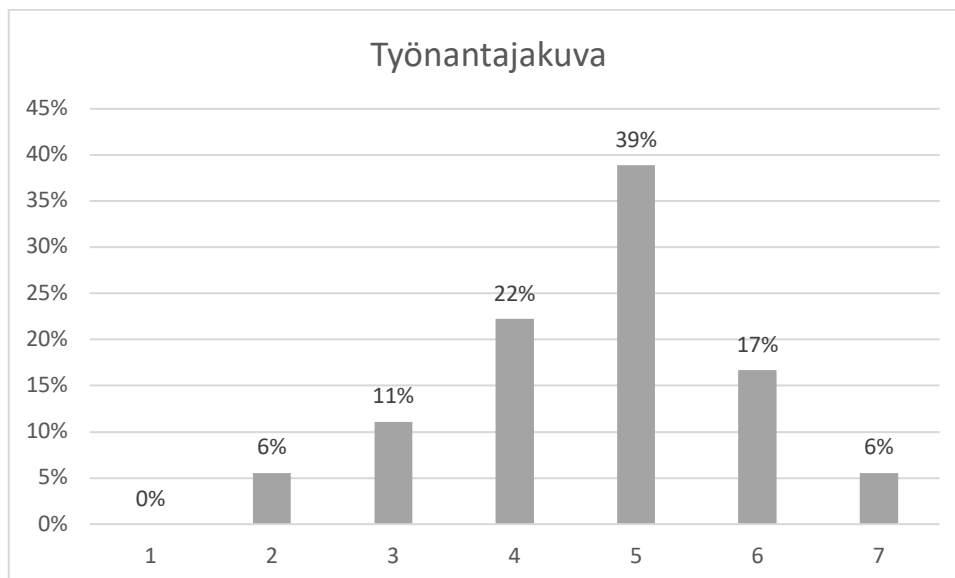
Työntekijät eivät kokeneet kohdeyrityksen ilmapiirin olevan riitaisa ja eripurainen (ka. 2,6). Suurin osa työntekijöistä ei kokenut yrityksen ilmapiirin olevan jännittänyt, kilpaileva ja omaa etuaan tavoitteleva (arvot 1-3, ka 2,9). Reilu kolmannes työntekijöistä koki yrityksen ilmapiirin olevan kannustava, uusia ideoita hakeva (arvot 5-7). Lähes

neljännes koki yrityksen olevan jokseenkin ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinni pitävä (arvot 2,3). Reilun kolmanneksen mukaan yrityksen ilmapiiri on jokseenkin leppoisa ja mukava (arvot 5,6).

<i>1=Täysin erimielä, 7=Täysin samaa mieltä</i>								
Vastausvaihtoehdot	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva	5,9%	52,9%	5,9%	23,5%	5,9%	0,0%	5,9%	2,9
Kannustava, uusia ideoita hakeva	0,0%	5,9%	23,5%	35,3%	17,6%	11,8%	5,6%	4,2
Ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinnipitävä	0,0%	11,8%	35,3%	29,4%	17,6%	5,9%	0,0%	3,7
Leppoisa ja mukava	5,9%	0,0%	11,8%	35,3%	17,6%	17,6%	11,8%	4,6
Riitaisa ja eripurainen	23,5%	29,4%	17,6%	23,5%	5,9%	0,0%	0,0%	2,6

Taulukko 14. Ilmapiiri kohdeyrityksessä

Työntekijät kokivat, että yrityksellä on melko hyvä maine (ka. 4,7). Suurin osa työntekijöistä koki yrityksen maineen olevan joko melko hyvä tai hyvä (arvot 5-7). Henkilöstöstä kukaan ei kokenut, että yrityksellä olisi huono maine (arvo 1).



Kuvio 7. Työnantajakuva kohdeyrityksessä

5.2. Esimiesten kyselyn tulokset

Esimiesten kyselyssä oli tarkoitus hahmottaa yrityksen henkilöstöjohtamisen tilaa esimiesten näkökulmasta. Kyselyssä käytettiin HERMES-tutkimuksen haastattelukysymyksiä, mutta tutkimus suoritettiin kyselyn muodossa. Kyselyyn vastasi neljä esimestä, josta kaksi oli omistajia. Omistajien lisäksi kyselyyn vastasivat kahden osaston esimiehet. Osastojen henkilökunta jakaantui niin, että A osaston henkilökunta saattoi välillä työskennellä osastolla B, mutta koska A osastolla vaadittiin laajempaa osaamista, ei B osaston henkilökunta juurikaan työskennellyt A osastolla. Vastaajista käytetään nimitystä esimiehet, vaikka kyselyyn vastasi myös johdon jäsenet.

5.2.1. Henkilöstöstrategia

Kyselyssä nousi esille, että kaikki esimiehet eivät olleet tietoisia siitä, onko yrityksellä suunniteltua henkilöstöstrategiaa. Kysyttäessä, että ”onko yrityksessä dokumentoitua

henkilöstöstrategiaa”, puolet vastasivat kyllä ja toinen puoli ei. Henkilöstöstrategiaa ei huomioitu ainakaan täysin osana liiketoimintastrategiaa, eikä kaikki esimiehet olleet siitä tietoisia (Kuvio 8). Henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittaamisesta ei oltu myöskään samaa mieltä esimiesten keskuudessa (ka. 4).



Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen huomioiminen osana liiketoimintastrategiaa

Yritys osti esimiesten mukaan henkilöstöjohtamisen palveluista yrityksen ulkopuolelta rekrytointipalvelut, koulutuspalvelut ja hyvinvointipalvelut. Kysyttäessä, että ”Onko yrityksellä alihankkijoiden tai asiakkaiden kanssa henkilöstöjohtamiseen liittyvää yhteistyötä”, kolme neljästä esimiehestä vastasi ei ja yksi en tiedä. Kysymykseen ”minkälaista yhteistyötä alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa tehdään”, oli yksi esimies vastannut, että *”rekrytointiyritysten kanssa katsotaan määreet muun muassa.”* Henkilöstösuunnitelmia yrityksessä tehtiin esimiesten (75%) mukaan joskus. Kaikki esimiehet olivat maininneet jonkun tilanteen, joissa henkilöstösuunnitelmia tehdään. Esimiehet mainitsivat tilanteista seuraavia: projektit, rekrytoinnit, henkilöstön arvioinnit sekä uudistusten kohdalla. Yksi esimies mainitsi, että kirjallisia suunnitelmia ei tehdä, mutta jotkut työntekijät voivat itse sopia omasta kehityksestään yrityksessä.

Yrityksessä käytettiin kaikkia kyselyssä kysytyjä joustavuutta lisääviä keinoja jonkin verran. Paljon käytettyjä joustavuutta lisääviä keinoja olivat: kiireapulaiset,

vuokratyöntekijät, kesätyöntekijät, tilapäinentyövoima ja työaikapankki. Vähemmän käytettyjä keinoja olivat esimiesten mukaan alihankkijat, ylityöt ja harjoittelijat.

	Ka
1.Kiireapulaisia/ tuntityöntekijöitä kuormitustilanteisiin	6,0
2.Tilapäistätyövoimaa (projektityöntekijöitä)	5,5
3.Vuokratyöntekijöitä	6,0
4.Kesätyöntekijöitä	6,0
5.Työaikapankkia	5,0
6.Alihankkijoita	4,3
7.Ylityötä	3,8
8.Harjoittelijoita	2,8

Taulukko 15. henkilöstön joustavuutta kuvaavia keinoja

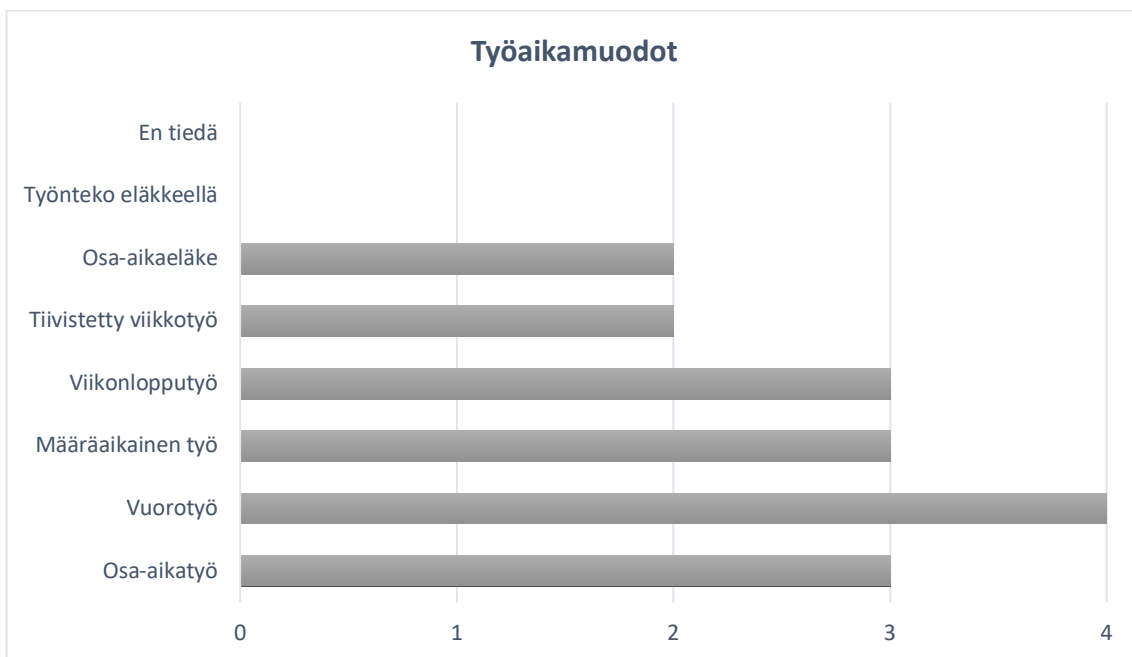
Esimiesten mukaan henkilöstön määrän muutoksia ei huomioitu hyvin osana vuosisuunnittelua (ka. 3,5) (Kuvio 9). Yrityksessä tehtiin kirjalliset sopimukset kaikkien työntekijöiden kanssa ja sopimuksia muokattiin omia tarpeita vastaaviksi. Esimiesten mukaan rekrytointeihin oli olemassa systemaattinen toimintamalli. Yrityksen rekrytointikanaviksi esimiehet määrittivät erilaiset rekrytointifirmat, työ- ja elinkeinotoimiston, lehtimainokset ja puskaradion. Esimiehet mainitsivat valintakriteereinä seuraavia asioita: pärstäkerroin, koulutus, työtausta, palkkatoive, soveltuvuus työhön, kokemus, CV, haastattelut ja moninaiset valintaperusteet.



Kuvio 9. Henkilöstön määrän huomioiminen osana vuosisuunnittelua

5.2.2. Työn organisointi

Esimiesten mukaan työntekijöillä ainakin osalla oli kirjalliset tehtäväkuvaukset. Puolet esimiehistä vastasivat, että jopa kaikilla työntekijöillä olisi kirjalliset tehtäväkuvaukset. Kaikkien esimiesten mukaan työntekijöille tarjottiin joustomahdollisuuksia työaikoihin ja työntekijöillä oli mahdollisuus saada työajan lyhennystä. Suurimman osan mukaan työntekijöillä oli liukuvatyöaika (75%). Puolet esimiehistä vastasivat, että yrityksessä oli käytössä varahenkilöjärjestelmä. Enemmistö vastasi, että yrityksessä ei ollut työnkiertoa käytössä (75%).



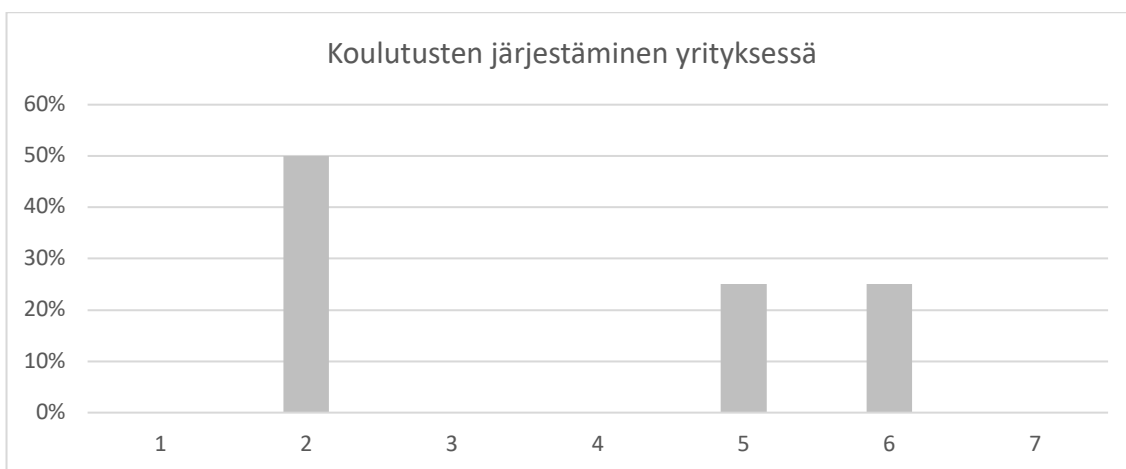
Kuvio 10. Työaikamuotojen käyttö kohdeyrityksessä

Erlaisia työaikamuotoja yrityksessä oli käytössä runsaasti. Yksimielisyys esimiesten keskuudessa oli, että vuorotyö oli heillä esiintyvä työaikamuoto. Työaikamuotojen esiintymisestä yrityksessä oli erimielisyyttä. Erot vastauksissa voi johtua, että kaikilla esimiehillä ei ollut tietoa kaikista työntekijöistä, eikä he välttämättä tietoa tarvinnutkaan työnsä suorittamisessa ja alaisten johtamisessa.

5.2.3. Osaamisen kehittäminen

Esimiesten mukaan osaamisen kehittämistä varten ei ollut suunniteltu budjettia. Suurimman osan mukaan yrityksessä oli systemaattiset perehdytyskäytännöt (75%). Esimiehistä puolet vastasi, että yrityksessä oli työntekijöitä koskeva koulutussuunnitelma. Kun kysyttiin, millaisia koulutussuunnitelmia yrityksellä on, niin kolme esimiestä oli vastannut kysymykseen. Kahden mukaan varsinaisia suunnitelmia ei ollut, mutta henkilöstöllä oli mahdollisuus saada koulutusta kiinnostuksen mukaan ja yksi oli vastannut, että ”tarpeen mukaan suunnitellaan tarvittavat koulutukset. Työntekijät saavat itse ehdottaa haluamiaan koulutuksiaan.”

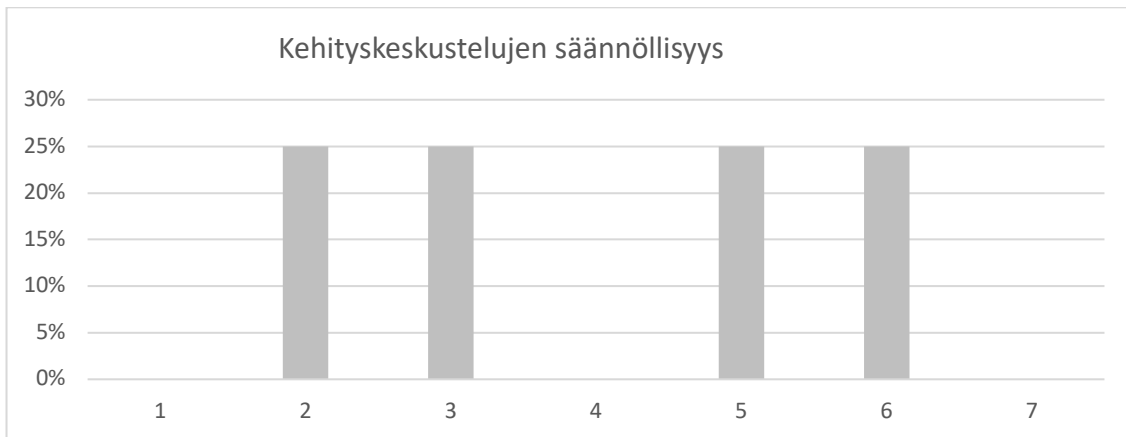
Lähes kaikkien mielestä osaamisenkartoituksia ei tehty yrityksessä (75%). Yrityksessä järjestettävistä koulutuksista kysyttäessä oli esimiesten vastaukset jakaantuneet kuvion (11) mukaisesti (ka. 3,75).



Kuvio 11. Koulutusten järjestäminen yrityksessä

Osaamisen kehittämisen keinoista esimiehet mainitsivat mentorityylisen opettamisen tavan, jossa uudempi työntekijä oppii seuraamalla kokeneempaa, yhteistyön paikallisten oppilaitoksien kanssa, perehdytykset, infotilaisuudet uusista tavoista toimia, opastukset, kirjalliset ohjeet ja toimintamallit. Esimiehet kokivat, että ammatillisen osaamisen kehittämiseen panostettiin yrityksessä melko paljon (ka. 4,25). Työyhteisön

toiminta- ja ajattelutapojen kehittämiseen hieman vähemmän (ka. 3,75), kuten myös johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen (ka. 3,75). Kaikissa kolmessa osa-alueessa olisi kehittämisen varaa.



Kuvio 12. Kehityskeskustelujen säännöllisyys

Kehityskeskusteluihin toivottiin esimiesten puolelta kehitystä. Esimiesten vastaukset kehityskeskustelujen säännöllisyydestä oli jakautunut kuvion 12. mukaisesti (ka. 4). Useassa kommentissa nousi esille ”säännöllisyys” ja ”useammin”. Myös muutamassa kommentissa esiintyi toive yksityiskohtaisemmista kysymyksistä. Kehityskeskustelut piti yrityksessä johto, mutta pohdintaa oli pitäisikö esimiesten pitää työntekijöiden kehityskeskustelut. Yhden esimiehen toiveen mukaan, kehityskeskusteluiden tulisi olla avoimempia ja rakentavampia.

Suurin osa esimiehistä koki, että yrityksessä ei juuri tehdä ura- ja seuraajasuunnittelua (ka. 2,75). Puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että kyvykkäille henkilöille kuitenkin laaditaan sisäisiä urasuunnitelmia. Vain yhden esimiehen mukaan yrityksestä lähteviltä henkilöiltä selvitettiin omaehtoisesti lähdön syitä sekä heiltä tehtiin suunnitelmallista osaamisen siirtoa. Enemmistön mukaan irtisanotuille ei tarjottu työnhaun tukea (75%).

5.2.4. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Yrityksessä asetettiin esimiesten vastausten perusteella jonkin verran henkilökohtaisia tavoitteita (ka. 3,75). Yksilötason suoriutumisen arviointia tehtiin kuitenkin heikommin (ka. 3,25). Ryhmässä määrällisiä ja laadullisia aikaansaannoksia käsiteltiin myös jonkin verran (ka. 4). Henkilöstön tilaa ja toimintaa kuvaavia raportteja laadittiin vähän (ka.2,75). Yrityksessä kuitenkin seurattiin jonkin verran yrityksen tuottavuutta ja tuloksellisuutta henkilöstöntunnusluvuilla (ka. 4).

Yrityksessä ei ollut käytössä tulospalkitsemista millään tasolla. Ryhmäpalkitsemista ei myöskään tehty. Kuitenkin esimiehet vastasivat, että henkilökohtainen suoriutuminen vaikutti palkkaan jonkin verran (ka. 4). Palkitsemisen keinoissa oli vain vähän valinnaisuutta (ka. 2,25). Palkitsemisen keinoista esimiehet kertoivat saavansa itse sanallista palautetta kasvotusten, sähköpostilla tai tekstiviestillä. He mainitsivat palkitsemisen keinoiksi myös lahjakortit, ateriaetukortit, toimintasetelit, hierontapäivät, virkistyspäivät ja yleisen kiitoksen ilmaisun. Yksi esimies kertoi myös palkitsevansa henkilökuntaa tikkareilla. Kaikkien esimiesten mukaan palkitsemisella pystyttäisiin vaikuttamaan työmotivaatioon. Yrityksessä palkat määräytyivät aika lailla työehtosopimusten mukaan (ka. 4,75), mutta niiden kehitykseen myös vaikutti jonkin verran yrityksen tilanne ja tarve (ka. 3,75)

5.2.5. Työhyvinvointi ja osallistaminen

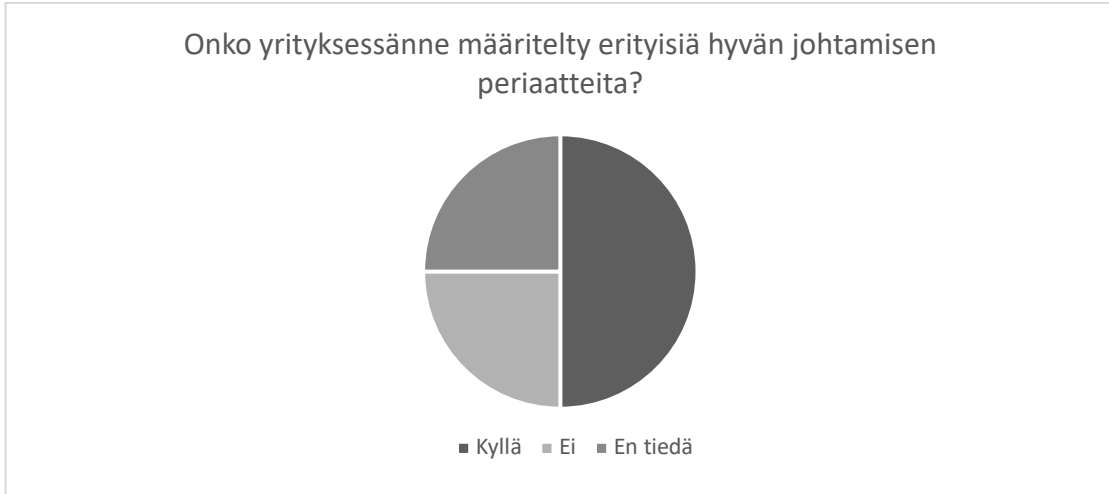
Puolet esimiehistä vastasi, että yrityksellä on työhyvinvointiohjelma. Työhyvinvoinnin edistämistä varten ei ollut kuitenkaan määritelty budjettia. Suurimman osan mukaan yrityksessä tehtiin ilmapiiri ja työhyvinvointikyselyitä ja yrityksellä oli käytössään laajemman työterveyspalvelut. Laajemmista työterveyspalveluista esimiehet mainitsivat fysioterapeutin, psykologinpalvelut, magneettikuvaukset, pienet leikkaukset ja ravintoterapeutin.

Ilmapiiriä rakentavia tapahtumia yrityksessä järjestettiin melko usein (ka. 4,75). Tapahtumat olivat esimiesten mukaan virkistysiltoja, pikkujouluja, laivamatkoja tai muita yhteisiä aktiviteetteja. Tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin puututtiin esimiesten mukaan kohtalaisesti (ka. 4,5). Niihin puututtiin keskustelemalla asianosaisten kanssa ja tarvittaessa siirtämällä henkilö toisiin tehtäviin. Esimiesten kommenteissa mainittiin myös, että tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin puututtiin uhkailemalla esimerkiksi potkuilla. Esimiesten mukaan yrityksessä tuettiin omaehtoisesti henkilöstöntyökykyä kehittävää ja varmistavaa toimintaa jonkin verran (ka. 3,5).

Esimiehet pitivät jonkin verran palavereita alaistensa kanssa (ka. 3,5), mutta alaisia ei otettu kovinkaan aktiivisesti mukaan yrityksen kehittämiseen (ka. 2,4), eikä sen vision tai strategiatyön määrittelemiseen (ka. 2,4). Yrityksessä hyödynnettiin vähän henkilöstön aloitejärjestelmää (ka. 3). Sisäisen viestinnän välineistä esimiehet mainitsivat seuraavia väyliä: Whatsapp-sovellus, sähköposti, tiimipalaverit, tekstiviesti ja soittaminen puhelimitse. Suurin osa koki, että pystyivät sopimaan työsuhteen eduista joustavasti työntekijöiden kanssa (75%). Esimiehet pystyivät sopimaan joustavasti työntekijöiden kanssa työajanmuutoksista, loma-ajoista ja palkasta. Vain yhden esimiehen mukaan työpaikalle oli valittu luottamusmies. Esimiehen ja luottamusmiehen välinen yhteistyö arvioitiinkin ymmärrettävästi heikoksi (ka. 2,75).

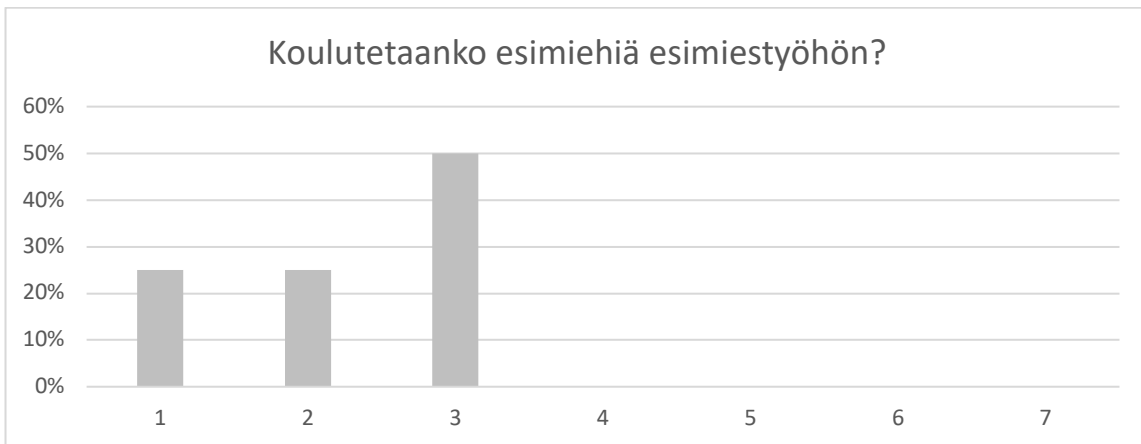
5.2.6. Esimiestoiminta

Puolet esimiehistä vastasi, että yritykseen oli määritelty hyvän johtamisen periaatteet (ks. kuvio 13.). Esimiehiä oli myös tarpeeksi työntekijöihin nähden (ka. 5). He kokivat, että heillä on melko hyvin aikaa esimiestyölle (ka. 4,25).



Kuvio 13. Hyvän johtamisen periaatteet

Esimiehet kokivat, että perehdyttäminen esimiestyöhön voisi olla parempaa (ka. 3,25). Myöskään esimiehen valinnassa ei panostettu tarpeeksi esimiesvalmiuksiin (ka. 3,25). Kaikki esimiehet kokivat, ettei esimiehiä kouluteta esimiestyötön (ks. kuvio 14).



Kuvio 14. Esimiesten koulutus

Lähes kaikkien esimiesten mielestä esimiehet saivat systemaattisesti palautetta esimiestyöstä (ka. 4,75). Yksi esimies vastasi saavansa palautetta vain työntekijöiltä. Muut kertoivat saavansa palautetta sähköpostilla tai henkilökohtaisesti kasvotusten johdolta. Kaikki esimiehet vastasivat, ettei esimiestyön onnistumisesta palkita (ka. 1,5). Kysyttäessä miten heitä palkitaan, oli yksi esimies vastannut, että "kiitosta annetaan henkilökohtaisesti". Kolmen esimiehen mukaan palkitsemista ei tapahdu ja yksi oli

maininnut, että palkitsemiseen ei ole syytä. Esimiesten vastuu ja päätösvalta ei ollut kovin selkeää kaikilla tasoilla (ka. 3,5). Suurin osa kuitenkin koki saavansa tarvitsemansa tuen esimiestyöstä selviytymiseen (75%).

5.2.7. Henkilöstöjohtamisen järjestelmät

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä ei ollut varsinaisesti käytössä yrityksessä. Henkilöstöstä oli yrityksellä henkilötietolomake, tuntienkirjausjärjestelmä ja työmääretiedot. Yhdellä esimiehellä oli myös perehdytystietolomakkeet säilytettynä henkilöstöstä. Esimiesten pyydettiin kirjaamaan kolme tärkeintä kehityskohdetta henkilöstöjohtamiselle ja miksi nämä ovat tärkeitä. Esimiehet kertoivat seuraavia kehityskohteita:

- *Vuorovaikutustaitojen kouluttaminen*: turvaisi erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemisen
- *Luottamushenkilöiden valitseminen*: loisi turvaa työntekijöille
- *Järjestelmälliset ja monipuoliset kannustinjärjestelmät*: työmotivaation turvaaminen
- *Esimieskoulutus*: Henkilöstön johtamispolitiikan perusteet olisi hyvä kaikkien hallita
- *Selkeämmät roolit esimiehille*: helpottaisi työn tekemistä, kun tietäisi vastuualueensa
- *Paremmat tietojärjestelmät*: tehostaisi esimiestyötä

Yrityksen joustavista, toimivista ja innovatiivisista henkilöstökäytännöistä esimiehet mainitsivat henkilöstön vaihtuvuuden, liukumat, työntekijät saivat itse toivoa loman ajankohtaa ja sen pituutta, tiimityöt sekä asioiden ratkaisu tilanteessa kuin tilanteessa. Kaikki esimiehet kokivat, että yrityksellä on kyky vastata markkinoiden vaatimuksiin. Yksi esimies mainitsi, että yritys oli jopa askeleen edellä markkinatilanteeseen nähden. Haasteita markkinatilanteeseen vastaamiseen luo henkilöstö. Henkilöstöstä yksi esimies

kuvasi tilannetta jopa resurssipulaksi, koska uuden henkilöstön rekrytointi koettiin haasteellisena. Henkilöstössä oli kaikkien esimiesten mukaan kehitettävää. Yksi esimies kertoi, että *”Tämänhetkinen henkilöstö ei välttämättä pärjää tulevaisuudessa, vaan vaaditaan syvempää koulutusta ja erikoistumisia.”* Kolme neljästä esimiehestä koki, että henkilöstöresurssien määrää ja asiantuntemusta tulee lisätä yrityksessä. Yksi esimies mainitsi, että erityisesti esimiestyön kehittämiseen laitettut panostukset lisääisivät yrityksen kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin.

6. Haastatteluaineistojen tulokset

Tässä luvussa esitetään haastatteluaineistojen tuloksia. Ensin käydään läpi työntekijöiden haastatteluaineiston tuloksia ja sitten esimiesten haastatteluaineiston tuloksia.

6.1. Työntekijöiden haastatteluiden tulokset

Työntekijöiden haastatteluaineiston tuloksissa esitetään ensin henkilöstön mielipiteitä siitä, millainen heistä on hyvä työntekijä ja työpaikka. Tämän jälkeen käydään teemoittain läpi haastatteluissa esille nousseita asioita.

6.1.1. Hyvä työntekijä ja työpaikka

”Hyvä työntekijä ymmärtää asemansa, oikeutensa ja velvollisuutensa”, kuvasi yksi kohdeyrityksen työntekijä. Noin neljänneksen (27%) mielestä hyvä työntekijä oli joko oma-aloitteinen tai omatoiminen. Muutama (11%) nosti esille, että hyvän työntekijän tärkeä ominaisuus oli saapua ajoissa töihin. Muita yhtä lailla toistuvia kuvailuja olivat rehellisyys, ahkeruus ja muiden auttaminen. Muutama (17%) työntekijöistä kertoi myös, että yrityksessä esiintyviä ongelmia tulisi tuoda esille ja hyvä työntekijä uskaltaa kyseenalaistaa yrityksen toimintamalleja. Yhden haastateltavan mukaan, johdolle tulee tuoda esille asioita, jotka menevät hyvin sekä asioita, joita voidaan kehittää. Palautteen tulisi olla positiivista ja rakentavaa myös johdon suuntaan. Työntekijän hyvinä piirteinä mainittiin myös työntekijän luotettavuus, kuuntelee ohjeita, tekee mitä pyydetään, tunnollinen, tarkka, järjestelmällinen, oppii seuraamalla muita ja sääntöjä noudattava. Työntekijöiden joukosta muutamat nostivat esille, että hyvä työntekijä ei ole koko ajan

kännykällä tai ole sellainen, jota tarvitsee koko ajan neuvoa. Yksi työntekijä vatsasi pohdinnan jälkeen, että *”En osaa sanoa. Voi olla niin monella tavalla hyvä työntekijä.”*

Henkilöstölle työilmapiiri sekä työkaverit oli tärkeitä töissä viihtymisen kannalta. Hyvää työpaikkaa henkilöstö kuvaili muun muassa seuraavilla kommentteilla: *”Tärkeää on hyvä työporukka”, ”Hauskaa ja mukavat työkaverit”, ”Tämä työpaikka. Tulen toimeen kaikkien kanssa”, ”Työkaverit ovat kivoja”, ”Tää, missä on tosi kivat työkaverit ja hyvä työilmapiiri”, ”Tämä. Ollaan kaikki täällä isoa perhettä”, ”Ilmapiiri on rento”, ”Ilmapiirin pitäisi olla positiivisempi” ja ”Sellainen, mihin on mukava tulla aamulla. Sellainen missä viihtyy”.* Vain neljä työntekijää ei maininnut työilmapiiriä tai työkavereita missään muodossa. Yhdelle työntekijälle itsensä kehittäminen oli tärkeää. Toinen taas mainitsi, ettei hän pidä siitä, kun työ on pakkotahtista ja hänestä oli mukavaa, kun töissä pääsee reissaamaan. Muutama mainitsi, että heille oli tärkeää työn monipuolisuus. Yksi toivoi yrityksen työolosuhteiden kehittämistä. Muun muassa työergonomiaan toivottiin parannusta. Muutama henkilö kertoi, että työpaikan pitäisi olla sellainen missä ei huudeta kuin täällä ja kaikkia kohdeltaisiin tasa-arvoisesti. Yksi toivoi työpaikan ristiriitatilanteisiin nopeampaa reagointia. Osa työntekijöistä lähti siis vastaamaan kysymykseen siitä, miten kohdeyrityksestä saataisiin hyvä työpaikka, mutta heitä pyydettiin myös kuvailemaan yleisesti millaiseksi he ajattelevat hyvän työpaikan.

6.1.2. Henkilöstön osaaminen ja urahaaveet

Yrityksen toimitusjohtajalta pyydettiin etukäteen lista koulutuksista, joita heidän työntekijöillään tulisi olla. Listassa oli kolme ammattikoulututkintoa, viisi alaan liittyvää lisäkoulutusta, kaksi turvallisuuteen liittyvää koulutusta sekä c-ajokortti. Vain kolmella työntekijällä oli vaadittu ammattitutkinto. Kenelläkään ei ollut kaikkea alaan liittyvää lisäkoulutusta ja vain vajaalla puolella oli niistä joitain. C-ajokortti löytyi kolmelta työntekijältä. Yli puolella oli molemmat tai jompikumpi alaan liittyvistä turvallisuuskoulutuksista.

Suurin osa työntekijöistä (60%) koki koulutukset turhina. Muutama (12%) kertoi myös, että oli kuullut koulutuksia käyneiltä, ettei niihin kannata lähteä ja niissä ei opi mitään uutta. Noin kolmannes olisi kuitenkin kiinnostuneita koulutuksista, mutta kiinnostukseen liittyi usein ehtoja, kuten: *”Jos firma maksaa”, ”Työnohessa olisin kiinnostunut”, ”Ajokortin voin ajaa, jos yritys maksaa”, ” Jos ne nostavat palkkaa” ja ”Jotkut koulutukset haluaisin saada, mutta oppisin tekemällä paremmin. En kaipaa koulunpenkille. Lyhyisiin koulutuksiin olen valmis lähtemään”*. Yksi henkilöstön jäsen koki koulutuksen perumisen olevan yksi rankaisukeino yrityksessä ja muutama (17%) henkilöstöstä mainitsi, että koulutuksia lupailaan, mutta ne eivät ikinä toteudu. Jotkut (17%) nostivat esille omaa osaamistaan, josta voisi olla yrityksessä hyötyä. Osaamista ei ole kuitenkaan osattu ottaa yrityksessä käyttöön.

Hieman vajaa puolet työntekijöistä näki itsenä työskentelemässä yrityksessä vielä viiden vuoden päästäkin. Muutama työntekijä sanoi jäävänsä työpaikkaan, riippuen miten asiat muuttuvat ja kehittyvät. Useampi henkilö (n.20%) ei ole jäämässä yritykseen töihin ja osa heistä oli irtisanoutunut ennen haastattelujen loppumista. Neljällä oli tavoitteena esimiesasema kohdeyrityksessä. Moni koki, ettei halua esimies asemaan, koska eivät kestä vastuuta tai nauttivat nykyisistä töistään. Yhdestä työntekijästä oli mukavaa, että työpaikan asiat jäivät työpaikalle ja hän koki, että esimiehelle se ei olisi mahdollista, vaan työt seuraisivat kotiin. Vain yksi työntekijä ei ollut tuonut omia ajatuksiaan uransa kehittämistä työnantajalle.

6.1.3. Esimiestoiminta ja tiedonkulku

”Esimiehet on ihan ok. Mitä mä oon kuullut, niin jotkut saisivat mennä temperamenttiaan hallitsemaan. Esimiehet voisivat ilmoittaa mihin helvettiin ne on menossa, kun ei saa ihmisiä kiinni, kun heitä tarvitsee. Vois sitten varautua, kun ne on lähössä ja kysyä jos on kysyttävää.”

”Olen nähnyt useamman työkaverin itkevän saamansa kovan palautteen vuoksi. Tää ei ole normaalia.”

”Ei raivottaisi, joustettaisiin ja kuunneltaisiin”

Yksi työntekijä oli havainnut, että yllättäen tulleilla työmailla johtamisen taso oli heikompaa, koska silloin oli tärkeää vain työmaasta selviäminen. Henkilöstö jäi tällöin huomioimatta. Parempaa esimiestoimintaa oli selkeästi hyvin suunnitelluissa työtehtävissä. Sama haastateltava pohti myös, että positiivinen palaute ei saisi jäädä niin vähäiseksi kuin se nyt jäi yrityksessä. Positiivisen palautteen vähyydestä mainitsi koko henkilöstö. Muutama kuitenkin kertoi saaneensa hyvin positiivista palautetta, mutta olivat havainneet, ettei työkaverit saaneet palautetta samalla tavalla kuin he. Lähes kaikki kuitenkin kertoivat saaneensa joltain esimieheltä positiivista palautetta.

Moni (65%) henkilöstön jäsenistä mainitsi kiukuttelun ja huutamisen tulevan johdon suunnalta. Yksi työntekijä toivoi johdolta empatiakykyä. Muutama (20%) henkilöstöstä mainitsi, että johto jousti heidän suhteensa tosi hyvin ja heillä oli hyvät puhevälit johdon kanssa, mutta olivat myös huomanneet, ettei kaikkia kohdeltu ihan samalla lailla kuin heitä. Yhden työntekijän mukaan selkeä työnjako esimiesten ja johdon kesken helpottaisi toimintaa kovasti. Yksi työntekijä myös kertoi, että hän ei todellakaan tiedä mitkä tehtävät olivat kenenkin, koska organisaatiotaulukon mukaan ei toiminut edes johto. Paria henkilöä lukuun ottamatta kaikki kokivat lähiesimiesten kanssa välien olevan suhteellisen hyvät. Muutamia yhteenottoja oli tullut myös lähimmän esimiehen kanssa, mutta ne oli selvitetty ja esimiehen toiminta oli parantunut. Muutama kertoi näkevänsä esimiestään vapaa-ajallakin. Osa henkilöstöstä kertoi (n.20%), että myös johto on kehittynyt hurjasti vuosien mittaan. Kuitenkin kehitystä johdon toimintaan kaivattiin.

Suurin osa henkilöstöstä (n.80%) koki, että tiedonkulku esimiesten ja johdon välillä pitäisi olla parempaa. Lähes kaikkien (n.95%) mukaan myös esimiehiltä ja johdolta henkilöstölle tulevan tiedonkulun pitäisi olla paremmin suunniteltua. Lähes neljännes

henkilöstöstä koki, että johto sekoittaa heidän työpäivänsä, koska he eivät kommunikoineet esimiesten kanssa. Puhuttaessa johdon ja esimiesten välisestä kommunikaatiosta yksi työntekijä sanoi, että *”he ovat kuin eri kerroksissa. Sotkee tekemistä todella pahasti.”* Yhden työntekijän mukaan, toisen esimiehen joka aamu järjestämä aamupalaveri oli hänelle tärkeä, koska siitä sai tarvitsemaansa tietoa. Muutama työntekijä kertoi kokevansa aamupalaverin turhana, koska se ei täysin käsittele heidän omaa toimialuettaan. *”Sellaista työpaikkaa ei olekaan, jossa ei arvosteltaisiin työnantajan tiedonannosta”*. Kaikkien mielestä tiedonkulussa oli parantamisen varaa. Suurimman osan mielestä henkilöstön välillä tieto kulki hyvin. Muutama kuvaili tilanteita, jossa he eivät ole tiedneet mitä tehdä työmailla, koska tieto ei ole kulkenut heille. Soittelusta huolimatta he eivät saaneet näissä tilanteissa esimiestä tai johtoa kiinni.

Moni kertoi saaneensa tietoa sähköpostilla, joka ei ollut heistä paras väylä tiedon jakamiseen. Yksi työntekijä sanoi, että tieto pitäisi saada kulkemaan jo ihan työturvallisuudenkin takia. Hänestä selkeä vastuunjako auttaisi tiedonkulun ongelmissa jo paljon. Yhden työntekijän mukaan virheitä tulee ennemminkin siitä, kun asiakkailta ei ole tullut oikeaa tietoa. Hän koki myös, että ongelmia tulee myös siitä, ettei johto tiedä missä henkilöstö kulkee. Toinen työntekijä taas koki johdolle olevan tärkeää tietää tasan missä mennään, jotta he voivat varmistua, ettei työntekijät valehtele heille. *”Ei pitäisi aina olettaa, että työntekijät kusettaa.”* Johdon tulisi työntekijän mielestä luottaa työntekijöihinsä, jos työt tulevat kuitenkin tehdyksi. Yhden työntekijän mukaan vuokratyöntekijät eivät saaneet tarvitsemaansa tietoa ja koki heidän asemansa olevan yrityksessä hankala tämän vuoksi.

6.1.4. Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista työntekijät antoivat ristiriitaisia vastauksia. Osa kertoi hyvistä, laajennetuista työterveyspalveluista, pizzailloista, risteilyistä, hieronnoista, jääkiekkolipuista ja joulubonuksista. Osa taas kertoi, että työterveyspalveluita oli

supistettu, *"no, tauot saa pitää"*, yrityksessä oli kastijako omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden välillä, kaikkia ei kutsuttu tapahtumiin, *"en osaa vastata"* ja *"työergonomiaa ei huomioida mitenkään"*. Yksi kertoi, että yrityksessä oli hyvät, työturvallisuutta lisäävät varusteet, mutta se oli jokaisen henkilön omalla vastuulla, että käyttivätkö he niitä. Hänen mielestään esimiehet valvoivat niiden käyttöä parhaansa mukaan, mutta silti osa ei käyttänyt oikeaa laitetta oikeissa töissä. Useampi työntekijä mainitsi myös, että johdon antama kova palaute laski koko henkilöstön hyvinvointia, vaikka palaute olikin tullut vain yhdelle henkilölle. *"Me ollaan kaikki kavereita. Jos yksi on allapäin, ni ollaan kaikki kyrpä ottassa."*

"Kahdeksaa tuntia ei tarvitse olla jalkojen päällä", sanoi yksi työntekijä ja täsmensi, että työkuorma jaettiin tasaisesti kaikille työntekijöille. Työergonomia oli yhden työntekijän mukaan yrityksessä haasteellista, koska työ oli niin liikkuvaa. Muutama kaipasi työskentelypisteille ergonomisempia tuoleja ja sähköpöytiä. Yhden mukaan myös työturvallisuudesta olisi pitänyt huolehtia paremmin sekä siihen valtuutetun henkilön olisi pitänyt aktiivisemmin puuttua riskitilanteisiin. Muutaman henkilön (n.20%) mukaan myös nosteluun kaivattiin parempia välineitä. Yksi myös kertoi, että yrityksessä oli mahdollista toivoa muita tehtäviä, jos työkuorma yhdessä työpisteessä kävi liian kuormittavaksi.

Työhyvinvoinnin parantamiseksi yli puolet (n.60%) henkilöstöstä toivoi tervehenkisempiä tapahtumia. Muutamat kertoivat, että osalle oli tosi mieluista mennä katsomaan jääkiekkoa yrityksen lipuilla, mutta aktiviteetti ei sopinut kaikille. Hierontapäivät, joita oli yrityksessä viiden työntekijän mukaan kahdesti vuodessa, koettiin todella kivoiksi. Moni henkilöstöstä (n.30%) kertoi, että oli todella kiva, kun johto yllätti henkilöstön välillä perjantaisin lounaspizzoilla. Lähes puolet henkilöstöstä, nosti jonkin yhteisen tapahtuman (pizzaillat, laivamatkat, virkistystapahtumat) esille positiivisessa valossa. Yksi naureskeli myös, että *"työterveyspalvelut on tosi hyvät, mutta voisihan sitä legotkin kuulua pakettiin."* Legoilla hän tarkoittaa hammashoitoa. Yksi sanoi vielä, että *"pitäisi olla vaan enemmän aikaa yhdessä"*.

6.1.5. Vaikutusmahdollisuudet ja perehdyttäminen

Vaikuttamismahdollisuuksista muutamat (n.20%) kertoivat, että jos keksi jonkun idean, niin kertoi siitä toimitusjohtajalle. Lähes kolmannes henkilöstöstä kertoi ideoitaan esimiehelleen. Parilla työntekijällä (n.20%) oli kuitenkin kokemusta siitä, että ideoita luvattiin kokeilla, mutta ne eivät ikinä toteutuneet. Yksi sanoi, että idean viemisessä oli tärkeää, että se oli suunniteltu kunnolla ennen kuin sen vei johdolle. Työkavereiden kesken myös jaettiin uusia ideoita, joita toteutettiin porukalla. Yksi kertoi, että toinen esimiehistä kyseli henkilöstöltä parannusehdotuksia, joita hän parhaansa mukaan toteutti. *”Järkevät ajatukset menevät eteenpäin, ei jämähdetä kaavoihin”*. Yhden työntekijän mukaan olisi mukavaa, jos muutaman kerran vuodessa olisi mahdollisuus kokoontua yhteen ja antaa palautetta puolin ja toisin. Hän myös sanoi, ettei järjestetyt tiedotustilaisuudet olleet kaikille avoimia. Muutaman työntekijän mukaan heillä oli ideaalitikko, jonne kukaan ei ikinä kirjoittanut mitään. Yksi työntekijä sanoi, että uuden idean eteenpäin viemiseksi esimiestä tai johtoa tulee kiusata, kunnes he hermostuvat ja toteuttavat idean. Yksi tahtoi Whatsapp -sovelluspalveluun työporukalle yhteisen ryhmän, jossa he voisivat keskustella uusista ideoista.

Yksi työntekijä kertoi perehdytyksen kehittyneen paljon. Hän kertoi, että ennen käytiin kaikki toiminnot läpi kerralla, mutta nykyään mennään perehdytysoppaan mukaan yksi asia kerrallaan ja kun sen toiminnon osaa riittävän hyvin, voidaan siirtyä seuraavaan. Vanhat työntekijät kokivatkin, että perehdyttäminen heidän kohdallaan ei ollut laadukasta. Toisella yrityksen osa-alueella toimiva työntekijä kertoi, ettei heille sovi oikein edellisen kaltainen malli, vaan työkaverit opettavat aina uuden työntekijän työhön. Melko uusi työntekijä kertoi, että perehdytysmateriaalia oli todella paljon. Hän sanoi, että perehdytys oli hyvää ja toimipisteillä oli työskentelyohjekortit. Yksi työntekijä koki, ettei työ ole niin vaikeaa ja se pitäisi oppia nopeastikin. *”Tarkkaavaisuutta ja huolellisuutta ei voida opettaa”*. Yksi sanoi, että perehdytyksen laatu riippuu paljon perehdyttäjistä. Lähes kaikkien mukaan perehdyttäminen oli yrityksessä hyvällä tasolla.

6.1.6. Palkitseminen

”Koirat palkitaan, kun ne tottelee”, kuvasi yksi työntekijä yrityksen palkitsemisesta. Työhyvinvointi kohdassa moni mainitsi pizzaillat, hieronnat ja virkistystapahtumat, mutta palkitsemisen muotoina henkilöstö ei niitä nähnyt. Vain kolme henkilöä mainitsi pizzaillat ja kaksi työntekijää jääkiekkoliput palkitsemisen muotona. Yksi sanoi palkitsemisesta, että *”se palkitaan, kuka sen ansaitsee”*. Muutama mainitsi saavansa joulubonuksen joulukuun palkan mukana. Lähes kolmannes työntekijöistä koki palkan olevan todella alhainen ja muutama sanoi odottavansa parempaa tarjousta työpaikan suhteen. Yhden mukaan palkitseminen oli tasapuolista, vaikka palkkaan hän ei ollutkaan tyytyväinen. Työntekijän mukaan joitain palkitaan enemmän kuin toisia. Hän sanoi, että olisi tärkeää huomioida samasta asiasta työntekijät saman arvoisilla palkinnoilla, muuten syntyy tyytymättömyyttä. Hän myös toivoi, että palkkaa tarkistettaisiin aktiivisemmin. Korotuksen ei tarvitsi olla hänen mielestään suurta, vaan hän arvostaisi elettä. Palkan suhteen oli havaittavissa selkeitä erimielisyyksiä. Osan mielestä palkka oli todella hyvä ja he arvostivat paljon päivystyksestä tulevia lisiä, kun taas osan mielestä päivystyskorvaus oli naurettava. Yritys maksoi päivystämisestä enemmän kuin heidän käyttämä työehtosopimus olisi vaatinut.

Suurin osa (n.80%) työntekijöistä oli motivoituneita työhönsä. Työntekijöiden mainitsemia asioita, jotka heikentävät työmotivaatiota olivat: tietyt hommat, muiden epäreilukohtelu, henkilöstön nopea vaihtuvuus, työkavereiden ja esimiesten toimesta tapahtuva selän takana puhuminen, heikko työilmapiiri ja työkavereiden välillä vallitseva luottamuspuula. Asiat, jotka nostivat työmotivaatiota ovat työkaverit, halu olla hyvä työssään, halu olla luotettava työntekijä, merkityksellinen työ, jatkokouluttautumismahdollisuudet, stressitön työ, työn helppous ja reilu kohtelu. Yksi työntekijä sanoi, että hän kokisi motivoivana, jos työntekijöille kerrotaisiin tavoitetöytunnit, joita on käytettävissä projektiin. Jos tavoitteeseen päästään, tulisi siitä hänen mukaansa palkita henkilöstöä. Palkkion ei tarvitsisi olla mitenkään suuri, vaan joku elekin riittäisi.

6.1.7. Työilmapiiri

Monen (n. 40%) mukaan työntekijöiden kesken oli välillä kiusaamistapauksia, joihin ei ole puututtu asianmukaisesti. Tilanteisiin oli puututtu heidän mukaansa liian myöhään tai puolueellisesti. Muutama (n.17%) nosti esille huolen siitä, että kuka puuttuu, kun kiusaaja on ylin johto. Välillä myös yksittäinen epämotivoitunut työntekijä oli aiheuttanut ilmapiiriongelmaa, kun muut työntekijät olivat puuttuneet hänen työskentelynsä. Yhden työntekijän mukaan esimies joutuu tässä tilanteessa ikävään asemaan, kun monesti epämotivoitunut työntekijä syyttää muita kiusaamisesta. Hänen mielestään työntekijöillä on ilmennyt ”motivaatiokiukutteluja” erityisesti kun he joutuvat tekemään heille epämieluisia tehtäviä.

Noin kolmannes työntekijöistä oli havainnut, että jotkut työntekijät ovat saaneet työstään kohtuuttoman paljon kritiikkiä, jonka he myös ovat kokeneet kiusaamisena. Kritiikkiä tulee esimiehiltä, työkavereilta ja johdolta. Yksi työntekijä sanoi, että työntekijöiden tulisi kiusaamistilanteissa mennä kertomaan toimitusjohtajalle, joka puuttuisi tilanteeseen. Toimitusjohtajan tehtävänä olisi hänen mukaansa tarkoitus toimia välien selvittelijänä. Neljännes työntekijöistä kertoi myös, että kiusaamistilanteista oli tullut väärinymmärryksiä ja turhia irtisanomisia. Muutaman mukaan johto kiusasi henkilökuntaa. Työntekijät olivat tuskastuneita, kun näissä tilanteissa ei ole ketään, joka asiaan puuttuisi.

Reilun kolmanneksen mukaan työpaikan huumorin voi jotkut työntekijät kokea kiusaamisena. Moni koki voivansa lopettaa kiusaamisen itse. Pari työntekijää ei ole kuitenkaan kokenut tai havainnut kiusaamista. Seksuaalisesta häirinnästä kysyttäessä muutama kertoi tilanteita, joita eivät halunneet tuoda julki, joissa he kokivat johdolta tulevan viestin tai teon häiritsevänä. Muuten seksuaalista häirintää ei koettu tapahtuvan yrityksessä. Yksi työntekijä oli havainnut, että aina kun tulee uusi työntekijöitä, niin työporukka on jakautunut kahtia vanhoihin ja uusiin työntekijöihin, mikä vaikuttaa kaikkien työhyvinvointiin. Ryhmytymisen pitäisi olla hänestä parempaa ja tilanteisiin puuttuminen tehokkaampaa.

6.2. Esimiesten haastattelujen tulokset

Esimiesten haastatteluun osallistui kaksi esimiestä ja kaksi johdon jäsentä. Haastatteluissa esille tulleet asiat esitetään, joko johdon, esimiesten tai kaikkien näkemyksenä, jotta yksittäiselle henkilölle saataisiin mahdollisimman hyvä suoja, mutta tulokset tulisivat silti esille.

6.2.1. Esimiesten taustat ja tehtävät

Esimiesten ja johdon edustajat olivat päätyneet tehtäviinsä hyvin erilaisilla taustoilla. Yhdellä oli oman alansa koulutuksen lisäksi kymmenen vuoden kokemus alasta ja koulutusta myös esimiestyöstä. Yhdellä oli koulutusta, mutta ei kokemusta aiemmin esimiestyöstä, mutta omaan työkuvaansa muuten sopiva koulutus. Yksi oli kasvanut rooliinsa yrityksen ihan normaalista työntekijästä ja kävi nyt lähiesimieskoulutusta. Ja viimeisellä oli pitkä kokemus alasta ja kävi nyt esimieskoulutusta.

Esimiesten tärkeimmät tehtävät olivat:

- | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esimies A | -Työmaiden vastaanotto, niiden asioiden järjestely (kuten alaisten informointi) ja työmaiden toimivuudesta vastaaminen.
-asiantuntijatyö
-Tiedon välittäminen johdolta alaisille. |
| Esimies B | -Vastuu toimipisteestä
-Työn aikataulutus
-Henkilöstön perehdytys
-Asiakasyhteyksien hoito
-Työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen |

Johdon kesken työt olivat jakaantuneet niin, että toinen hoiti yrityksen taloudellista puolta, kuten asiakaslaskutusta ja palkanmaksua, ja toinen hoiti sanojensa mukaan,

”ihan kaikkea”, mutta hänellä oli pyrkimys siirtyä suunnittelemaan yrityksen strategista puolta.

6.2.2. Esimiestyön tukeminen

Edellisistä tehtävistä suoriutumiseen molemmat esimiehet kokivat esimieskoulutuksen tukevan vastuista selviytymisessä. Esimiehet olivat huomanneet aiemmista koulutuksista, että aina he olivat niistä jotain tarpeellista oppineet. He eivät osanneet nimetä mitään erityistä koulutusta, jonka he haluaisivat käydä. Johtaminen ei ollut esimiesten mukaan niin yksiselitteistä, jolloin jatkuva kouluttautuminen koettiin todella tarpeelliseksi. Toinen esimies kuvaili, että tykkää jatkuvasti kehittyä ja koulutukset tukevat kehitystä. Johdon puolelta tukea kaivattiin työkaluihin, kuten ohjelmistoihin, ja he olivat lähteneet hakemaan strategiseen suunnitteluun tukea koulutuksen avulla.

6.2.3. Työhyvinvointi

Esimiehet kuvailivat työhyvinvointinsa vaikuttavan positiivisesti yrityksen yhtenäisen työporukka. Toinen esimiehistä kertoi, että henkilökemiat toimivat hyvin oman työporukkinsa kanssa. Yksi esimies mainitsi, että työhyvinvointitapahtumat, kulttuuri-, liikunta- ja lounassetelit lisänneen hänen työhyvinvointiaan. Lounassetelit koettiin erityisen mukavia, koska ne varmistivat terveellisen syömisen työaikana. Työterveyspalveluja kuvailtiin myös erinomaisiksi ja työergonomiasta oli esimiesten kohdalla huolehdittu. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä oli esimiesten mukaan tiedonkulun ongelmat, työn epävarmuus, työntekijöiden vaihtuvuus ja yleisten toimintalinjojen puuttuminen. Johdon puolelta työhyvinvointia heikensi hetkittäiset stressaavat tilanteet, kun töitä oli yllättäen runsaammin kuin oli odotettu. Myös tilanteet, joissa henkilöstö ei noudattanut yrityksen sääntöjä, aiheutti johdolle turhaa

stressiä. Johdolla oli myös tarve miellyttää kaikkia, mikä johtaa välillä stressaaviin tilanteisiin. Työn vaihtelevuus lisäsi johdon jäsenen työhyvinvointia

6.2.4. Tiedonkulku

Johdon ja esimiesten välisessä tiedonkulussa oli molemminpuolista ongelmaa. Esimiesten mukaan yksi heidän työssään työhyvinvointia alentava tekijä oli johdon ja esimiesten välinen tiedonkulku. Esimiehillä oli toive, että tiedonkulku olisi jaettu selkeästi niin, että johto antaisi tietoa esimiehille, jotka siirtävät tiedon muulle henkilöstölle, jolloin lähiesimies tietäisi jatkuvasti alaistensa tehtävät. Kommunikointia tarvittaisiin enemmän. Yksi esimies sanoi, että olisi hyvä olla aika keskustelulle, jossa puhuttaisiin tulevista töistä, vaikkakin töiden tilanne saattaa muuttua nopealla tahdilla. Esimiesten mukaan myös toistensa kanssa kommunikointia tulisi tehostaa, jotta molemmilla olisi tieto siitä, että ketkä työntekijät ovat kenenkin käytettävissä. Esimiehet kokivat tarpeelliseksi saada kattavasti tietoa yrityksen tilanteesta ja tulevista tilauksista.

Johdolla oli keskenään hyvä keskustelu väylä. Toinen johdon jäsenistä kertoi, että he keskustelevat kaikesta keskenään, vaikka heillä on omat vastuualueensa yrityksessä. Perhetilanteen vuoksi toinen johdon jäsenistä työskentelee vajaata viikkoa. Tämä tuottaa huolta toiselle johdon jäsenelle siitä, että vajaata viikkoa tekevän johdon jäsenen työkuorma kasaantuu, jolloin työpäivät ovat hänelle todella raskaita. Tilannetta helpottamaan oli otettu johdonassistentti, joka auttoi johtoa toimistoasioissa. Hallitustyöskentelyyn tulisi johdon mukaan löytyä enemmän aikaa. Johdon ja esimiesten väliseen tiedonkulkuun oli myös johdon mukaan löydettävä ratkaisu. Johto halusi olla tietoinen ihan kaikesta, jolloin he toivoivat, että saisivat esimiehiltä esimerkiksi sähköpostilla viikkomuistion tulevista töistä ja viikon ongelmista. Laskutuksen kanssa helpottaisi kovasti tiedot töiden aikatauluista ja niihin liittyvistä muutoksista, jolloin asiakkaiden mahdollisiin reklamointeihin olisi helppoa vastata. Toinen johdon jäsen kaavaili kuukausipalavereita, joissa asioista olisi helppo keskustella esimiesten ja johdon kanssa. Hän oli jo laittanut ensimmäisen kuukausipalaverin alulle ennen haastattelua.

Hän oli myös ajatellut, että kvartaaleissa käytäisiin tarkemmin yrityksen taloudellista puolta.

6.3. Yhteenveto tuloksista

Alla olevaan taulukkoon 17. on kerätty kaikista aineistoista tärkeimpiä löydöksiä ja ne on jaoteltu viiteen osa-alueeseen: 1.henkilöstöjohtamisen strategisuus, 2.esimiestyö ja tiedonkulku, 3. osaamisen johtaminen ja osallistaminen, 4. suorituksen johtaminen ja palkitseminen ja 5. työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri.

	Työpaikkakysely	Työntekijöiden haastattelu	Esimieskysely	Esimiesten haastattelu
Henkilöstöjohtamisen Strategisuus	<p>Suurin osa vastaajista koki työpaikantöiden olevan hyvin organisoituja</p> <p>Suurimman osan mukaan työpaikalla oli tarpeeksi työntekijöitä työmäärään nähden</p>		<p>Kaikki esimiehet eivät olleet tietoisia, että oliko yrityksessä dokumentoitua henkilöstöstrategiaa tai mitattiinko henkilöstöjohtamisen onnistumista.</p> <p>Henkilöstöstrategiaa ei huomioitu täysin osana liiketoimintastrategiaa.</p> <p>Henkilöstösuunnitelmia tehtiin joskus.</p> <p>Yrityksessä käytettiin melko paljon henkilöstön joustavuutta lisääviä keinoja.</p> <p>Henkilöstömäärän muutoksia ei huomioitu hyvin osana vuosisuunnittelua.</p> <p>Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä ei ollut käytössä yrityksessä.</p> <p>Henkilöstö oli riskistä resurssipulan vuoksi.</p>	<p>Johto oli lähtenyt hakemaan apua strategiseen suunnitteluun koulutuksen avulla.</p>

<p>Esimiestyö ja tiedonkulku</p>	<p>Työntekijät olivat melko tietoisia esimiehen heille asettamista tavoitteista. Kuitenkin kolmannes ei ollut tietoinen esimiehen heille asettamista tavoitteista.</p> <p>Noin puolet koki, että tieto ei kulje hyvin esimiehiltä alaisille.</p> <p>Henkilöstön välillä tieto kulki hyvin.</p> <p>Esimiestyön kokettiin olevan melko hyvällä tasolla.</p> <p>Työntekijät tiesivät heikosti mitä esimies ajattelee heidän työsuorituksestaan ja he kokivat, että esimies ei keskustele heidän kanssaan riittävästi työsuorituksesta.</p> <p>Kolmannes koki, ettei saa palautetta työsuorituksesta.</p> <p>Vastaajilla oli hyvä suhde esimieheensä.</p>	<p>Yli puolet työntekijöistä mainitsi johdon suunnalta tulevan huutamisen ja kiukuttelun.</p> <p>Suhde esimiesten kanssa oli hyvä.</p> <p>Tiedonkulun esimiesten ja johdon kuten myös esimiesten ja työntekijöiden välillä tulisi olla parempaa.</p> <p>Neljännes henkilöstöstä koki johdolta tulevan tiedon sekoittavan heidän työpäiväänsä.</p> <p>Yhden työntekijän havainto oli, että työmaiden johto on selkeästi parempaa ennalta suunnitelluissa kohteissa.</p>	<p>Esimiestyön kehittämiseen panostettiin heikosti.</p> <p>Palavereita alaisten kanssa pidettiin jonkin verran.</p> <p>Esimiehet jakoivat tietoa Whatsapp-sovelluksella, sähköpostilla, tiimipalaverissa, testiviestillä ja soittamalla.</p> <p>Vain puolet vastasivat, että yrityksessä oli määritelty hyvän johtamisen periaatteet.</p> <p>Esimiehiä oli tarpeeksi työntekijöihin nähden ja heillä on melko hyvin aikaa esimiestyölle.</p> <p>Perehdyttäminen esimiestöihin voisi olla parempaa.</p> <p>Esimiehen valmiuksiin suoriutua esimiestyöstä ei panostettu tarpeeksi.</p> <p>Esimiehet kokivat saavansa tarvitsemansa tuen työstä selviytymiseen.</p> <p>Vastuu ja päätösvalta ei ollut kovin selkeitä kaikilla tasoilla.</p>	<p>Esimiehillä oli hyvin erilainen tausta, mutta kaikilla oli jotain esimieskoulutusta tai kävivät sellaista parhailaan.</p> <p>Esimiehet toivoivat, että tiedonkulku menisi johdolta heille ja heiltä työntekijöille. Johto antoi työntekijöille esimiesten ylitse ohjeita, jotka aiheuttivat ikäviä tilanteita, kun esimies ei esimerkiksi tiennyt missä hänen työntekijänsä olivat.</p> <p>Myös esimiesten välille toivottiin parempaa kommunikointia.</p> <p>Esimiehet halusivat saada kattavasti tietoa yrityksen tilanteesta sekä tulevista tilauksista.</p> <p>Johdon kesken tiedonkulku oli hyvää.</p> <p>Johto toivoi esimiehiltä viikoittaista informaatiopakettia ihan kaikista yritykseen liittyvistä asioista esimerkiksi sähköpostilla.</p> <p>Johto oli järjestämässä kuukausipalavereita tiedonkulun parantamiseksi.</p>
<p>Osaaminen johtaminen ja osallistaminen</p>	<p>Yritystason osaaminen koettiin hyvänä.</p> <p>Puolet työntekijöistä koki, ettei yrityksessä ollut yhtenäistä osaamisen kehittämisen suuntaa.</p> <p>Oma osaaminen koettiin hyväksi.</p> <p>Suurin osa koki, että heillä oli hyvät mahdollisuudet kehittää osaamistaan yrityksessä.</p> <p>Vaikutusmahdollisuudet koettiin verrattain pieniksi.</p>	<p>Kenelläkään työntekijöistä ei ollut kaikkia yrityksen toimitusjohtajan määrittelemiä koulutuksia.</p> <p>Toimitusjohtajan määrittelemät koulutukset koettiin turhina.</p> <p>Koulutuksista mainittiin, että niitä lupailaan, mutta ne eivät koskaan järjestyneet.</p> <p>Muutama työntekijä kertoi osaamisestaan, jota ei oltu osattu</p>	<p>Rekrytointikanavat: rekrytointirytykset, työ- ja elinkeinotoimisto ja puskaradio.</p> <p>Valintakriteerit: pärtäkerooin, koulutus, työtausta, palkkatoive, soveltuvuus työhön, CV ja haastattelut.</p> <p>Suurimman osan mukaan yrityksessä oli systemaattiset perehdyttämiskäytännöt.</p> <p>Kehittämisen keinoja: mentorityylinen opetustapa, oppilaitos yhteistyö, perehdytykset, infotilaisuuden uusista toimintatavoista,</p>	<p>Esimiesten jatkuva koulutus nähtiin tarpeellisenä.</p>

	<p>Suurin osa vastaajista koki, että heidän kehittämisehdotuksiaan ja ideoita toteutettiin yrityksessä.</p> <p>Moni pyrki kehittämään yrityksen toimintatapoja, mutta eivät tuoneet ideoitaan avainhenkilöiden kuuluviin tai pyrkineet saamaan muita työntekijöitä tukemaan ideoitaan.</p> <p>Vastaajat eivät kokeneet olevansa mukana kehittämässä uusia työmenetelmiä tai panostaneet aikansa asioiden kehittämiseen</p> <p>Suurimman osan mukaan myös työnantaja tarjosi joustoja työn toteuttamistapojen ja työajan suhteen</p>	<p>ottaa yrityksen käyttöön.</p> <p>Perehdytys oli kehittynyt yrityksessä viime aikoina runsaasti.</p> <p>Perehdytyksessä menttiin toisella osastolla yksi toiminto kerrallaan läpi työkierroksittain ja toisella osastolla mentorityylisesti opastettiin henkilö tehtävään.</p> <p>Hieman vajaa puolet näkivät itsensä työskentelemässä yrityksessä viiden vuoden päästä.</p> <p>Neljällä työntekijällä oli tavoitteena esimiesasema.</p> <p>Osa vei omia ideoita toiminnan kehittämisestä toimitusjohtajalle.</p> <p>Työporukassa pystyttiin kokeilemaan uusia ideoita.</p>	<p>kirjalliset ohjeet ja toimintamallit.</p> <p>Puolet esimiehestä vastasivat, että työntekijöitä varten oli koulutussuunnitelma. Kuitenkin avoimeen kysymykseen koulutussuunnitelmista kolme esimestä oli vastannut, että työntekijät saavat ehdottaa toivomiaan koulutuksia tarpeen ja kiinnostuksen mukaan.</p> <p>Yrityksessä ei ollut käytössä työkiertoa.</p> <p>Osaamisen kehittämistä varten ei ollut suunniteltua budjettia.</p> <p>Osaamiskartoituksia ei tehty yrityksessä.</p> <p>Yrityksessä ei juurikaan tehty ura- ja seuraajasuunnittelua.</p> <p>Ammatillisen osaamisen kehittämiseen panostettiin yrityksessä melko paljon.</p> <p>Työntekijöitä ei otettu mukaan strategiatyöhön eikä toiminnan kehittämiseen.</p> <p>Yrityksessä hyödynnettiin heikosti työntekijöiden aloitejärjestelmää.</p> <p>Rekrytointi oli haasteellista.</p>	
<p>Suorituksen johtaminen ja palkitseminen</p>	<p>Yritystason suoriutuminen koettiin olevan melko hyvällä tasolla. Suurimman osan mukaan toiminta oli laadukasta ja yrityksessä saavutettiin sille asetetut aikataavoitteet.</p> <p>Oma suoriutuminen työtehtävistä koettiin olevan melko hyvällä tasolla.</p> <p>Työntekijät kokivat työnsä innostavana.</p>	<p>Palkitseminen ei ollut läpinäkyvää ja vastauksissa oli paljon eroja. Mainintoja tuli ryhmän palkitsemisesta pizzoilla, hieronnoilla ja virkistystapahtumilla. Yksilön palkitsemisessa käytettiin joulubonuksia ja kehuja.</p> <p>Palkitsemista ei nähty tasapuolisena.</p>	<p>Ainakin osalla työntekijöistä oli kirjalliset tehtäväkuvaukset</p> <p>Kehityskeskustelut tulisi olla säännöllisempiä, avoimempia ja niissä tulisi olla tarkempia kysymyksiä.</p> <p>Työntekijöille asetettiin jonkin verran henkilökohtaisia tavoitteita, mutta yksilötason arviointia ei juurikaan tehty.</p>	<p>Esimiesten koulutuksen koettiin tukevan esimiestyöstä suoriutumista.</p>

	<p>Vastaajat kokivat, että tiesivät melko huonosti mitä esimies ajattelee heidän työssä suoriutumisestaan.</p> <p>Vastaajia motivoi eniten työilmapiiri, työn kiinnostavuus ja ystävyysuhteet työpaikalla. Vähiten heitä motivoi työn laajempi merkitys, työstä saama positiivinen palaute ja mahdollisuus urakehitykseen.</p>	<p>Positiivista palautetta annettiin yrityksessä liian vähän.</p>	<p>Ryhmän määrällisiä ja laadullisia aikaansaannoksia arvioitiin jonkin verran.</p> <p>Yrityksen tuloksellisuutta ja tuottavuutta arvioitiin jonkin verran henkilöstötunnusluvuilla</p> <p>Yrityksessä ei toteutettu tulos- tai ryhmäpalkitsemista.</p> <p>Henkilökohtainen suoriutuminen vaikutti palkkaan jonkin verran.</p> <p>Palkitsemisen muotoja: palaute, lahjakortit, ateriaetukortit, toimintasetelit, hierontapäivät, virkistyspäivät ja yleinen kiitoksen ilmaisu. Yksi esimies jakaa myös työntekijöille tikkareita.</p> <p>Esimiehet saivat systemaattisesti palautetta esimiestyöstä, mutta yksi esimies vastasi saavansa palautetta vain työntekijöiltä. Muuten palautetta sai sähköpostilla tai kasvotusten johdolta.</p> <p>Esimiesten onnistumisesta ei palkittu. Yksi esimies vastasi, että siihen ei ole ollut aihetta.</p>	
<p>Työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri</p>	<p>Ilmapiiri yrityksessä koettiin melko hyvänä.</p>	<p>Työkaverit ja työilmapiiri koettiin tärkeiksi hyvän työpaikan tunnusmerkeiksi.</p> <p>Osa työntekijöistä kertoi hyvistä laajennetuista työterveyspalveluista.</p> <p>Vuokratyöntekijöitä ei kutsuttu tapahtumiin.</p> <p>johdolta tuleva kova palaute laski työntekijöiden hyvinvointia, vaikka palaute ei kohdistunut heihin itseensä.</p> <p>Työergonomian kehittämiseen</p>	<p>Työyhteisön toiminta- ja ajattelutapojen kehittämiseen panostettiin vähän.</p> <p>Kaikki esimiehet eivät tiedä, että onko yrityksessä työhyvinvointi ohjelmaa.</p> <p>Työhyvinvoinnille ei ollut suunniteltua budjettia.</p> <p>Yrityksessä tehtiin ilmapiiri- ja työhyvinvointikyselyitä sekä henkilöstöllä oli käytössä laajennetut työhyvinvointi palvelut.</p> <p>Ilmapiiriä rakentavia tapahtumia järjestettiin melko usein: virkistysillat, laivamatkat,</p>	<p>Esimiesten työhyvinvointiin vaikutti positiivisesti yhtenäinen työporukka.</p> <p>Hyvinvointia lisäsi myös työhyvinvointitapahtumat, kulttuuri-, liikunta- ja lounassetelit.</p> <p>Työterveyspalvelut olivat erinomaiset.</p> <p>Esimiesten ergonomiasta oli huolehdittu.</p> <p>Työhyvinvointia heikensi tiedonkulun ongelmat, työntekijöiden vaihtuvuus ja toimintalinjojen puuttuminen.</p> <p>Johdon työhyvinvointiin vaikutti stressaavat tilanteet, henkilöstön</p>

		<p>toivottiin nostovälineitä, sähköpöytiä ja ergonomisempia tuoleja.</p> <p>Työturvallisuuteen toivottiin panostamista.</p> <p>Työhyvinvoinnin kehittämiseksi toivottiin tervehenkisempiä tapahtumia.</p> <p>Yhteiset tapahtumat (pizzailat, laivamatkat ja virkistystapahtumat) nousivat esille positiivisessa valossa.</p> <p>Kiusaamistilanteisiin puuttuminen ei ole ollut työntekijöiden mukaan asianmukaista.</p>	<p>pikkujoulut ja muut aktiviteetit.</p> <p>Tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin puututtiin kohtalaisesti: keskustelu asianosaisten kanssa, siirretään henkilöitä muihin työtehtäviin ja uhkaillaan potkuilla.</p> <p>Vain yhden esimiehen mukaan työpaikalle oli valittu luottamusmies.</p>	<p>sääntöjen noudattamattomuus ja mahdollisuus miellyttää kaikkia.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Taulukko 16. Yhteenveto tuloksista

7. Loppupäätelmät

Loppupäätelmissä tarkastellaan tutkimuksen tuloksia aiemman kirjallisuuden valossa, annetaan käytännön kehittämissuhteita yrityksen henkilöstötoimintoihin, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja annetaan lopuksi jatkotutkimusehdotuksia.

7.1. Tulosten pohdinta aiemman kirjallisuuden valossa

Tässä luvussa peilaamme aineistojen tuloksia toisiinsa ja tieteelliseen kirjallisuuteen.

7.1.1. Henkilöstöjohtamisen strategisuus

Kuten HERMES-tutkimuksen pk-yrityksissä (Viitala ym. 2016), niin myös tutkimusyhtymässä henkilöstöjohtamisen strategisuus oli yksi eniten kehitystä vaativia kohteita. Kohdeyrityksessä kaikki esimiehet eivät olleet tietoisia, että onko yrityksessä dokumentoituja henkilöstöstrategiaa. Asiasta kysyttiin esimieskyselyssä, johon vastasivat kaksi johdon jäsentä ja kaksi esimiestä. Johdolla voi siis olla dokumentoituja henkilöstöstrategia, josta esimiehet eivät olleet tietoisia. Strategisella henkilöstöjohtamisella pyritään arvioimaan kuinka henkilöstöjohtaminen vastaa yrityksen tavoitteita ja strategiaa (Hayton, 2003). Yrityksessä esimiehet vastasivat henkilöstöjohtamisesta, jolloin heidän olisi hyvä olla tietoisia yrityksen henkilöstöstrategiasta. Strategisesti hoidettu henkilöstöjohtaminen auttaa allokoimaan henkilöstöön liittyvät taloudelliset panokset tehokkaasti ja oikein (Luoma ym. 2017: 15), jolloin esimiesten tietoisuus henkilöstöstrategiasta auttaa heitä tekemään yrityksen kannalta oikeita ratkaisuja henkilöstön suhteen.

Henkilöstöjohtamista ei huomioitu ainakaan täysin osana liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategia vaikutti turvautuvan yrityksessä henkilöstön joustavuuteen, sillä yrityksessä käytettiin melko paljon henkilöstön joustavuutta lisääviä keinoja, kuten kiireapulaisia ja vuokratyöntekijöitä. Kuitenkin, jotta liiketoimintastrategian olisi mahdollista perustua henkilöstön joustavuuteen, tulisi yrityksen olla hyvin tietoinen henkilöstön jouston mahdollisuuksista (Luoma ym. 2017: 14). Yrityksessä ei kuitenkaan huomioitu henkilöstön määrän muutoksia osana vuosisuunnittelua ja tilanteista pyrittiin selviämään päivä kerrallaan. Voidaan nähdä, että strategia ja henkilöstöjohtaminen ei kohdannut yrityksessä millään tavalla, jolloin sen voidaan ajatella olleen alkeellisella tasolla. Järllströmin ja Luoman (2014) mukaan alkeellisella tasolla tulisi perustaa henkilöstöosasto, resursoida henkilöstö, selkeyttää vastuita henkilöstön ja esimiesten välillä, varmistaa henkilöstöpalveluita ja kehittää sisäistä tiedonkulkua.

Toimitusjohtaja vastasi strategiatyöstä, mutta hänellä ei ollut siihen aikaa. Strateginen suunnittelu vaatii yritykseltä panostuksia, mutta johtaa todennäköisesti tuloksellisempaan toimintaan (Luoma ym. 2017: 15). Henkilöstöjohtamisen strateginen suunnittelu ei vaadi johdolta suuria investointeja, mutta yrityksessä tulee pohtia, mikä on liiketoiminnan haluttu suunta ja tavoitetila (Viitala ym. 2016). Henkilöstöjohtamista pystytään kehittämään yrityksissä vastaamalla yksinkertaisiin kysymyksiin, joilla pyritään hahmottamaan arvoja, joihin perustuen henkilöstöjohtamista halutaan kehittää ja arvioida (Viitala 2016). Johto oli lähtenyt hakemaan apua strategiseen suunnitteluun koulutuksen avulla.

7.1.2. Esimiestyö ja tiedonkulku

Esimiesten toiminta vaikutti hyvältä niin työpaikkakyselyn kuin työntekijöiden haastatteluiden pohjalta. Työntekijöiden suhde omaan esimieheensä oli suhteellisen hyvä. Osa jopa vietti esimiehen kanssa aikaa vapaa-ajallakin. Esimies-alaisuuden laadun voidaan ajatella olevan hyvällä tasolla yrityksessä. Hyvä esimies-alaisuus

vaikuttaa sekä työntekijöiden (Kangas, 2013) että esimiesten työhyvinvointiin (Bernerth ym., 2016), jolloin siihen kannattaa yrityksessä panostaa jatkossakin. Esimiestyön onnistumisesta ei palkittu. Esimiesten motivaation on tutkittu vaikuttavan alaisten motivaatioon (Mencl ym., 2016), jolloin esimiesten motivaatiosta tulisi pitää huolta. Yksi esimieskyselyyn vastanneista oli jopa sanonut, ettei koe esimiesten ansaitsevan palkitsemista tällä hetkellä. Esimiehillä on suuri vastuu yrityksen rakentamisessa sen vision mukaiseen suuntaan, sillä esimiehet kehittävät yrityksen työntekijöitä kohti yrityksen strategisia tavoitteita (Bass ym., 1993). Yrityksessä esimiehet eivät olleet tietoisia johdon määrittelemistä hyvän johtamisen periaatteista, jolloin esimiesten on hyvin hankala toteuttaa yrityksen johdon tahtotilaa.

Koska yrityksessä ei ollut otettu käyttöön hyvän johtamisen periaatteita, voidaan ajatella, että esimiestyö nähtiin yrityksessä yksilösuorituksena, mikä on suomalaisille pk-yrityksille aiemman tutkimuksen mukaan tyypillistä (Viitala ym. 2016). Viitalan ym. (2016) mukaan pk-yritysten tulisi kehittää esimiesfilosofiaansa sekä esimiestyön toteutustapaansa pohtimalla esimiestyölle arvoja, päämääriä ja keskeisiä periaatteita. Esimiestyön toteuttamista voidaan kehittää miettimällä vastauksia yksinkertaisiin kysymyksiin, kuten mitkä asiat kuuluvat esimiesten tehtäviin ja kuinka toimimme, jos esimies tekee työssään virheitä. Esimiestoiminnan laatua tulee yhtä lailla seurata ja kehittää kuin muitakin toimintoja.

Esimiesten tärkein viesti alaisilleen on tuki. Esimies, joka viestii alaisiaan kohtaan heitä tukevalla kommunikointitavalla, on tutkittu vaikuttavan siihen, kuinka alaiset jakavat tietoaan ja kuinka alaiset vastaanottavat esimieheltä heille tulevaa tietoa. (de Vries ym., 2010.) Esimiesten tulee siis keskittyä siihen, että heidän ja työntekijöiden välisessä viestinnässä välittyy heidän tukensa työntekijöitään kohtaan. Johdon tavoissa kommunikoida työntekijät mainitsivat haastatteluissa huutamista ja kiukuttelua. Kommunikointitapa, jossa esimies osoittaa suuttumuksensa, on tutkittu lisäävän työntekijöiden uupumista ja työtyytymättömyyttä (Tepper 2009). Työntekijöiden uupuminen ja työtyytymättömyys voi uhata työntekijöiden työhyvinvointia, joka voi

johtaa sairauspoissaoloihin ja turhiin irtisanoutumisiin, kuten myös alentuneeseen tuottavuuteen (Mankan ym., 2010: 7–15). Työntekijöiden alentuneesta työmotivaatiosta ja lisääntyneistä sairauspoissaoloista oltiin huolestuneita johdon ja esimiesten alkukeskusteluiden perusteella. Myös turhista irtisanomisista mainittiin esimiesten haastatteluissa kuten myös työntekijöiden haastatteluissa.

Yrityksen sisäisen viestinnän tarkoituksena on tiedottaa sen sisäisiä asiakkaita eli työntekijöitä ja esimiehiä työyhteisön asioista. Viestinnän tarkoitus on edistää yhteistoimintaa sekä parantaa työn sujuvuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2000: 163.) Työntekijät kokivat, ettei tieto kulje riittävästi esimiehiltä alaisille. Työntekijöiden kesken tieto kulki hyvin. HERMES-tutkimuksessa tiedonkulku esimiehiltä alaisille ja yksikön sisällä antoi samanlaista signaalia, mutta ero tiedonkulussa yksilön sisällä ja esimiesten ja alaisten välillä ei ollut yhtä suuri kuin tässä tutkimuksessa (Kultalahti ym. 2016).

Esimiehet toivoivat haastattelussa, että saisivat kattavasti tietoa yrityksen tilanteesta ja tulevista tilauksista johdolta. Myös johto toivoi viikoittaista tietopakettia esimieheltä heille esimerkiksi sähköpostitse. Työntekijät olivat myös havainneet johdon ja esimiesten välisessä kommunikoinnissa ongelmia. Tutkimushetkellä yrityksessä ei ollut palaverikäytäntöjä, mutta johto oli aloittamassa kuukausipalaverit pian. Kuitenkin palaverikäytännöt ovat yksi tärkeimmistä yrityksen sisäisen viestinnän muodoista ja niitä käydään muissa pk-yrityksissä esimiestasolla viikoittain (Viitala ym., 2016: 29). Kuukausi on pitkä aika, jolloin viikoittaisia palavereja olisi yrityksessä hyvä harkita. Alaisten mukaan tieto ei myöskään kulkenut hyvin esimiehiltä heille, johon tulisi miettiä myös ratkaisuja.

7.1.3. Osaamisen johtaminen ja osallistaminen

Osaamisen johtaminen vaatii yritykseltä kykyä tunnistaa tarvitsemansa kaltainen henkilöstö ja saada heidät kiinnostumaan yrityksestä työpaikkana sekä kykyä saada työntekijät pysymään työpaikan alaisuudessa (Wright ym., 1991). Esimiesten ja johdon alkukeskusteluiden perusteella henkilöstössä on isoa vaihtuvuutta, joka lisää osaamiseen johtamiseen haasteita. Työntekijöistä vain hieman vajaa puolet näkivät työskentelevänsä yrityksessä vielä viiden vuoden päästä. Työntekijöiden vaihtuvuuteen ja osaamisen säilyttämiseen voidaan vaikuttaa muun muassa henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehtimalla, jatkuvalla kouluttamisella sekä motivoivilla palkitsemisjärjestelmillä (Wright ym. 1991).

Toimitusjohtaja oli määritellyt koulutukset, joita heidän työntekijöillään tulisi olla. Työntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että koulutukset koettiin turhana ja niitä ei ollut läheskään kaikilla työntekijöillä. Työntekijät kokivat kuitenkin yritystason osaamisen olevan hyvällä tasolla, mutta yrityksen osaamisen kehittämisen suunnasta ei ollut yhteneväistä näkemystä. Osaamista tulisi pystyä laittamaan tärkeysjärjestykseen ja sen kehittämisen suunnasta pitäisi pystyä tehdä valintoja. Osaamisen johtamisen investoinnit tulisi nähdä yhtä tärkeinä investointeina kuin muutkin yrityksen investoinnit. (Viitala, 2013:186.) Yrityksessä ei kuitenkaan ole määritelty osaamisen kehittämiselle budjettia.

Osaamisen tunnistamiseen yrityksessä käytettiin esimieskyselyyn vastanneiden mukaan parstäkerrointa, koulutusta, työtaustaa, palkkatoivetta, soveltuvuutta työhön, CV:ta ja haastatteluja. Rekrytointikanavana käytettiin henkilöstöpalvelualan yrityksiä, työ- ja elinkeinotoimistoa ja ”puskaradiota”. Jo yrityksessä työskentelevien osaamisen tunnistamiseen ei ollut väyliä, sillä yrityksessä ei tehty osaamisenkartoituksia. Osaamisen hyödyttämisen kannalta olisi tärkeää kartoittaa yrityksen osaamista, jolloin yrityksen käyttöön saadaan valjastettua henkilöstön koko potentiaali (Wright ym. 1991). Työntekijöiden haastatteluissa ilmenikin osaamista, jota ei ollut osattu yrityksessä vielä

hyödyntää. Työntekijöillä oli kuitenkin esimieskyselyn mukaan mahdollisuus toivoa koulutuksia, joihin he pääsivät tilanteen mukaan. Perehdytykseen oltiin yrityksessä tyytyväisiä, koska se oli kehittynyt paljon viime aikoina. Toisella yrityksen osa-alueella perehdytystä hoidettiin työnkiertomaisesti opettelemalla yksi osa-alue kerrallaan. Ainoastaan yksi esimies oli kyselyn mukaan tietoinen tästä toiminnasta. Osa työntekijöistä kuvaili työnkiertomaista opetustapaa haastatteluissa.

Työntekijät kokivat oman osaamisen tasonsa hyvänä, mutta osaamisen kehittämisen suunnista ei oltu varmoja. HERMES-tutkimuksessa tilanne suomalaisissa pk-yrityksissä oli samanlainen (Kultalahti ym. 2016). Työntekijöiden osaamisen kehitystä ei seurata mitenkään yrityksessä. Viitalan (2013: 186-187) osaamisen kehitystä voidaan seurata hyvin kehityskeskusteluissa, joita pidetään säännöllisesti 3-12 kuukauden välein. Kehityskeskusteluista esimiehet toivoivat, että ne olisivat useammin ja säännöllisesti. Kehityskeskusteluita ei ole pitänyt yrityksessä esimies vaan johto, johon toivottaisiin myös muutosta. Kehityskeskusteluiden tulisi olla esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, jossa määritellään selkeät tavoitteet yhteiselle toiminnalla (Viitala, 2013: 187).

Osallistaminen mahdollistaa työntekijän koko potentiaalin käyttämisen yrityksessä (Bayo-Moriones & De Cerio 2004). Työpaikkakyselyn mukaan moni työntekijä pyrki luomaan yritykselle parempia toimintatapoja, mutta he eivät tuoneet niitä esimiesten tietoisuuteen. HERMES-tutkimuksen pk-yrityksissä henkilöstö tuo myös heikommin ideoitaan avainhenkilöiden tietoisuuteen, vaikka kehittelevätkin uusia toimintatapoja (Kultalahti ym. 2016). Tutkimusyrityksen työntekijät eivät myöskään kokeneet olevansa mukana kehittämässä uusia työmenetelmiä työpaikkakyselyn perusteella. Työntekijät mainitsivat haastatteluissa, että he saattavat kokeilla työkavereiden kesken uusia menetelmiä ja osa vie ideoitaan toimitusjohtajan tietoisuuteen. Hieman ristiriitaisesti suurin osa työntekijöistä oli vastannut kyselyssä, että heidän kehittämis ehdotuksiaan toteutetaan yrityksessä. Työntekijöiden työpaikkakyselyn perusteella heillä on hieman heikommat mahdollisuudet vaikuttaa työtahtiin, töiden vaihtelevuuteen ja työaikaan

verrattuna HERMES-tutkimuksen pk-yrityksiin (Kultalahti ym. 2016). Työnantajan koetaan työpaikkakyselyn mukaan mahdollistavan joustoja työn toteuttamistavan ja työajan suhteen.

Esimieskyselyn mukaan työntekijöitä ei otettu mukaan strategiatyöhön eikä toiminnan kehittämiseen. Yritys ei siis hyödyntänyt työntekijöidensä koko potentiaalia. Osallistamisella on tutkittu olevan paljon positiivisia vaikutuksia. Osallistaminen muun muassa lisää työntekijän sitoutumista työpaikkaan (Phipps, Prieto & Ndingury, 2013), joka voisi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Vuokratyöntekijöitä ei työntekijöiden haastatteluiden perusteella otettu mukaan yrityksen kehittämiseen tai toimintaan samalla tavalla kuin yrityksen omia työntekijöitä. Heidän osallistamisensa oli siis vieläkin heikommalla tasolla kuin yrityksen omien työntekijöiden osallistaminen. Henkilöstöstä kolmannes oli vuokratyövoimaa.

7.1.4. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Työntekijät kokivat oman suoriutumisen olleen melko hyvällä tasolla, mutta he eivät olleet kovin tietoisia mitä esimies ajattelee heidän suoriutumisestaan. HERMES-tutkimuksen pk-yrityksissä oman suoriutumisen nähtiin olevan hyvällä tasolla, mutta yhtä lailla tutkimukseen vastanneet eivät olleet yhtä varmoja siitä, mitä esimies heidän suorituksestaan ajattelee (Kultalahti ym. 2016). Suorituksen johtaminen toimii parhaiten, kun esimiehet arvioivat henkilöstön suoritusta ja kehittävät johtamiskäytäntöjään henkilöstön suoritusta tukevaan suuntaan (DeNisi ym. 2006). Suorituksen johtamisessa on tärkeää tavoitteiden asettaminen, suorituksen mittaaminen ja suorituksen arviointi (Viitala 2013:131). Työntekijöiden tulee olla tietoisia siitä mitä heiltä esimiehet odottavat. Kuitenkin esimiesten mukaan työntekijöille asetettiin jonkin verran henkilökohtaisia tavoitteita, mutta yksilötason arviointia ei tehty. Yrityksessä kuitenkin arvioitiin jonkin verran ryhmätasolla määrällisiä ja laadullisia saavutuksia sekä tuloksellisuutta mitattiin henkilöstötunnusluvuilla.

Työntekijöiden haastatteluiden perusteella yrityksen palkitseminen ei ollut läpinäkyvää, eikä sitä koettu tasapuoliseksi. Esimiesten mukaan tulos- tai ryhmäpalkitsemista ei yrityksessä tehty, mutta kuitenkin työntekijät mainitsivat palkitsemisen muotoina yhteiset pizzaillat. Esimiehet vastasivat kyselyssään, että henkilökohtainen suoriutuminen vaikuttaa jonkin verran palkkaan ja muutama työntekijä vastasi haastattelussa saaneensa joulubonuksen ja positiivista palautetta. Tärkeää on huomioida, että henkilöstö ei muuta toimintatapojaan, jos he eivät näe tarvetta suorituksensa kehittämiseksi (DeNissi ym. 2006), minkä vuoksi on hyvä ottaa henkilöstö mukaan palkitsemisen suunnittelutyöhön, jotta he olisivat kiinnostuneita tavoittelemaan parempaa suoriutumista ja olisivat tietoisia palkitsemisen perusteista.

Työntekijöitä motivoi eniten hyvä työilmapiiri, työn kiinnostavuus ja ystävyysuhteet työpaikalla. Vähiten heitä motivoi työn laajempi merkitys, työstä saamani positiivinen palaute ja mahdollisuus urakehitykseen. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa olevan suomalaisissa pk-yrityksissä yleisesti eniten motivoiva tekijä, mutta HERMES-tutkimuksen pk-yrityksissä työn vaihtelevuus ja haastavuus koetaan tärkeämmäksi kuin ystävyysuhteet työpaikalla (Kultalahti ym. 2016). Työntekijät kokivat, että positiivista palautetta annetaan yrityksessä liian vähän, joten ei ole ihme, että se koettiin heikosti motivoivaksi tekijäksi työpaikkakyselyn mukaan. Esimiehistä yksi mainitsi saavansa palautetta ainoastaan työntekijöiltä. Muuten esimiehet saivat palautetta kasvotusten tai sähköpostilla systemaattisesti. Työntekijät kertoivat, että saavat johdolta negatiivista palautetta epärakentavalla tavalla. Työntekijät kertoivat johdon huutavan ja kiukuttelevan heille. Esimiestyyli, jossa hyvästä suorituksesta esimies palkitsee alaista ja huonosta suorituksesta taas rankaisee häntä, johtaa yleensä siihen, että esimies puuttuu alaisten tekemiseen vain, jos esimiehellä on heidän tekemisessään jotain moitittavaa. Jotta tämänlainen esimiestyyli toimisi, henkilöstön täytyy haluta johtajan tarjoamia palkintoja sekä pelätä rangaistuksia. (Bass 1990.) Koska yrityksessä positiivista palautetta annetaan hyvin vähän ja negatiivista runsaammin, voi henkilöstön epämotivoitunut käytös johtua siitä, ettei he koe johdon tarjoamia palkintoja haluttavina ja epämotivoituvat saamastaan negatiivisesta palautteesta.

7.1.5. Työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri

Lähes neljäsosa koki työpaikkakyselyn mukaan työpaikkansa olevan ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä, kolmannes koki sen olevan kannustava ja uusia ideoita hakeva ja lähes puolet koki sen olevan leppoisa ja mukava. HERMES-tutkimuksen suomalaisissa pk-yrityksissä suurin osa vastaajista koki työpaikan ilmapiirin olevan leppoisa ja mukava ja vain joka viides koki työpaikkansa olevan ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä. Kolmannes HERMES-tutkimuksen pk-yritysten henkilöstöstä koki työpaikkansa olevan kannustava ja uusia ideoita hakeva. (Kultalahti ym. 2016.) Henkilöstön työhyvinvointi muodostuu työyhteisön yhteisistä pelinsäännöistä, työn organisoinnista sekä positiivisesta organisaatiokulttuurista (Manka ym., 2010: 7). Organisaatiokulttuuri ilmenee osittain työpaikan ilmapiirinä (Viitala, 2013: 18-19). Työntekijöiden kesken ilmapiiri koettiin suhteellisen hyvänä. Työntekijöiden välisten vahvojen ihmissuhteiden lisäksi, myös esimiehet kokivat heidän työhyvinvointiinsa vaikuttaneen työpaikan hyvä työilmapiiri. Työpaikan ilmapiirillä on positiivinen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin (Viitala, 2013: 18). Työpaikalla vallitseva ilmapiiri on yrityksen tärkeää sosiaalista pääomaa. Esimiesten mukaan ilmapiiriä kehittäviä tapahtumia järjestettiin yrityksessä melko usein, mutta työntekijöiden haastatteluissa muutama mainitsi, että vuokratyöntekijät eivät olleet kutsuttuja tapahtumiin.

Koska työpaikalla oli vahvat ihmissuhteet, vaikutti yhden henkilön kokema epäreilukohtelu kaikkiin työntekijöihin. Työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia laski johdolta tuleva kova palaute sekä huonosti hoidetut konfliktitilanteet. Haastateltavista osa kuvaili, että vaikka itse ei ole saanut palautetta, on heidän kokemukseensa työpaikasta vaikuttanut negatiivisesti muiden saama kova palaute. Esimiesten mukaan työntekijöiden konfliktitilanteisiin puututtiin kohtalaisesti. Niihin puututtiin keskustelemalla asianosaisten kanssa, siirtämällä henkilöitä uusiin tehtäviin sekä uhkailemalla työntekijöitä potkuilla. Henkilöstön kokema epäreiluus palautteenannossa ja konfliktien ratkaisutilanteissa heikensi heidän kokemaa hyvinvointia. Työntekijöiden

heikentynyt työhyvinvointi voi heijastua organisaatioon sairaspöissaoloina, alentuneena työkykynä ja työkyvyttömyytenä sekä työntekijöiden tehottomuutena ja työn huonona laatuna. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 7-15.)

Työntekijöiden työkuormitus oli mahdollisesti sekä psyykkisesti että fyysisesti kuormittavaa. Psyykkistä kuormitusta lisää aikatavoitteet, jotka yrityksessä työntekijöiden mukaan yleensä saavutettiin. Työ oli fyysistä ja siinä jouduttiin nostelemaan paljon, joten työ on kuormittavaa myös fyysisesti. Liiallinen kuormitus voi johtaa työuupumukseen (Viitala 2013: 213–228). Työ sisälsi myös turvallisuusriskejä, joita varten on hyvä suojavarustus ja välineet, mutta yhden työntekijän mukaan, niiden käyttöä ei valvottu tarpeeksi. Työntekijät toivoivatkin ergonomisempia työtuoleja, sähköpöytiä, nosteluun auttavia laitteita sekä turvallisuusvälineiden käytön parempaa valvontaa.

Muutama työntekijä oli kokenut johdolta tulevan viestin seksuaalisesti häiritseväenä. Seksuaalinen häirintä on yksi kiusaamisen muoto (Björqvist ym., 1994). Työpaikkakiusaamista oli havaittu myös jonkin verran työntekijöiden välillä ja johdon suunnalta. Kaikenlainen työpaikkakiusaaminen heikentää kiusattujen henkistä työhyvinvointia ja johtaa jopa työntekijän loppuun palamiseen (Trépanier ym., 2012). Kiusaamiseen tulee puuttua yritystasolla. Esimiesten tulee valvoa, ettei kiusaamista tapahdu ja kaikki noudattavat yritystasolla sovittuja käyttäytymissääntöjä. (Van Heugten 2012.)

Esimiesten työergonomiasta oli huolehdittu hyvin, mutta heidän työhyvinvointiaan heikensi tiedonkulun ongelmat, työntekijöiden vaihtuvuus ja toimintalinjojen puuttuminen. Toimintamallit ovat osa organisaatiokulttuuria, joihin pystytään vaikuttamaan nopeastikin päätöksillä ja säädöksillä (Viitala, 2013:18-19). Johto kuormitti suurityökuorma, henkilöstön sääntöjen noudattamattomuus sekä mahdottomuus miellyttää kaikkia. Johto voisi kuitenkin helpottaa työkuormaansa parempien toimintamallien avulla. Yrityksessä oli käytössä laajennetut

työterveyspalvelut, jotka suurin osa työntekijöistä koki hyvänä ja esimiehet jopa erinomaisina.

7.2. Kehitysehdotukset henkilöstökäytäntöihin

Tässä luvussa annetaan osa-alueittain kehitysehdotuksia yrityksen henkilöstökäytäntöjen kehittämistä varten.

Henkilöstöjohtamisen strategisuus

Yrityksen toimitusjohtaja kertoi vastaavansa strategisesta suunnittelusta. Yrityksessä strategisuus on vielä alkeellisella tasolla, joten strategiatyöhön tulisi laittaa panostuksia. Toimitusjohtajan tulisi käyttää aikaa henkilöstöstrategian luomiseen ja huomioida se osana liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategiaan tulee määritellä, kuinka henkilöstöä kehitetään niin laadullisesti kuin määrällisesti, jotta markkinatilanteeseen pystytään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstöstrategia tulee viestiä esimiehille ja työntekijöille, jotta he pystyvät huomioimaan sen omassa toiminnassaan. Jokaiselle henkilöstöjohtamisen osa-alueelle tulisi suunnitella budjetit, jotka ohjaavat toimintaa ja joiden avulla esimiesten on helpompi toteuttaa henkilöstöjohtamista.

Esimiestyön kehittäminen ja tiedonkulku

Esimiestyölle ei ole määritelty hyvän johtamisen periaatteita. Jotta esimiehet toimisivat yrityksen strategian ja johdon toiveiden mukaisesti, tulisi hyvän johtamisen periaatteet määritellä. Määrittelyprosessiin voitaisiin ottaa mukaan niin esimiehet kuin työntekijät. Määrittelyssä tulisi huomioida yrityksen kohdalla erityisesti, kuinka toimitaan henkilöstön välisissä ristiriitatilanteissa. Näin esimiehet tietäisivät yrityksen linjan, jolloin ristiriitatilanteet eivät kuormittaisi johtoa eikä tulisi turhia ylilyöntejä. Myös johdon tulee sitoutua hyvän johtamisen periaatteiden noudattamiseen, jolloin

työntekijöiden kokemat johdon vihanpurkaukset vältettäisiin. Esimiehet eivät myöskään kokeneet vastuiden ja päätösvallan olevan selkeitä. Tärkeää olisi siis tehdä selkeät ohjeet myös mistä asioista esimiehet voivat päättää ilman johdon hyväksyntää. Esimiehet toivoivat koulutuksia, joita johdon tulisi mahdollistaa ja suunnitella osana osaamisen johtamista.

Tiedonkulussa oli ongelmia kaikilla yrityksen tasoilla. Erityisesti esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvointia heikensi esimiesten yli johdolta tulevat ohjeet työntekijöille. Tiedonkulun väylät johdolta esimiehille ja esimiehiltä työntekijöille tulee selkeyttää. Tiedonkulkua helpottaisi myös johdon ja esimiesten yhteiset viikkopalaverit, joissa käytäisiin läpi tulevan viikon töitä ja henkilöstöön liittyviä asioita. Kaikkeen ei pystytä viikkopalaverissa varautumaan työn luonteen vuoksi, mutta suunnitelmallisuus helpottaisi joustoa, kun tilanne sitä vaatii. Palavereissa olisi hyvä käydä asioita läpi aihealueittain, jotta mikään asia ei jäisi käsittelemättä. Aihealueita voisi esimerkiksi olla henkilöstöasiat, ensi viikon tulevat työt ja edellisen viikon työt. Viikkopalaveri siis mahdollistaisi esimiesten jakaa tietoaan johdolle edellisen viikon asioista. Toinen esimiehistä piti joka päivä aina aamupalaverin henkilöstölle. Kuitenkin toiselle osastolle sinä päivänä työskentelemään menevät työntekijät eivät kokeneet palaveria tarpeelliseksi itselleen. Esimiehet voisivat ennen palaveria keskustella keskenään, että onko jotain uusia työmaita, joita pitäisi huomioida työntekijöiden sijoituksessa tai tietoa, jota pitäisi yhteisesti jakaa kaikille työntekijöille. keskustelun jälkeen molemmat voisivat pitää omille sen päivän työntekijöille aamupalaverin, jossa työntekijät saisivat itselleen tarpeellisen tiedon.

Osaamisen kehittäminen ja osallistaminen

Yrityksessä ei tehty osaamisen kehittämisen kartoituksia. Työntekijät kokivat yrityksen tarjoamat koulutukset turhina, eivätkä he olleet käyneet koulutuksia. Koulutukset olisi hyvä käydä läpi ja pohtia niiden oleellisuutta. Tämän jälkeen varmistaa, että työntekijöillä on tarvitsemansa koulutukset. Koulutuksista voitaisiin määrittää

lähtötason koulutukset eli koulutukset, jotka yrityksessä työskentelevällä tulee ehdottomasti olla ja jatkokoulutukset, joita ei kaikilla työntekijöillä välttämättä tarvitse olla, mutta jotka tuovat yritykselle lisäarvoa ja joita joillain työntekijöillä tulisi olla. Erilaisista jatkokoulutuksista tulisi myös määrittää, montako koulutuksen omaavaa työntekijää yrityksessä ehdottomasti pitää olla, jotta toiminta ei kärsi. Yrityksessä halutun osaamisen määrittely helpottaisi myös rekrytointitilanteissa työntekijävalintaa.

Osaamisenkartoitusta ja koulutuksien seuranta voidaan toteuttaa kehityskeskusteluissa, joita voitaisiin pitää esimiehen johdolla esimerkiksi puolenvuoden välein. Esimiesten kehityskeskusteluja pitäisi johtaa. Ensimmäisessä kehityskeskustelussa kartoitetaan koulutukset, jotka henkilö on jo käynyt ja tehdään suunnitelma tulevista koulutuksista, jotka tulee olla suoritettuna ennen seuraavaa kehityskeskustelua. Osaamisen kehitystä seuraisi siis esimies ja osaamisen kehityksen tarkastuksia tehtäisiin puolivuositain. Perehdytykseen oli yrityksessä panostettu viime aikoina ja perehdytys koettiin hyväksi.

Työntekijöiden osallistamisessa oli puutteita. Työntekijät eivät tuoneet ideoitaan avainhenkilöiden tietoisuuteen, jolloin hyvät ideat saattavat jäädä toteuttamatta. Työntekijät voidaan ottaa mukaan suunnittelutyöhön kertomalla yrityksen tavoitteista ja kannustamalla heitä jakamaan ideoitaan esimerkiksi esimiehilleen tai kertomaan ideoitaan palaverissa. Hyvistä ideoista tulisi työntekijöitä palkita.

Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Johdon toiveiden mukaisesti esimiesten tulisi määritellä kaikille työn tekijöille tavoitteita heidän suorituksensa kehittämiseksi. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi tiettyjen taitojen kehittämiseen tai esimies ja työntekijä voisi yhdessä pohtia kuinka työntekijän työskentelyn tehokkuutta saataisiin lisättyä. Tärkeää olisi, että sekä esimies että työntekijä olisivat tietoisia suorituksen kehittämisen tavoitteista. Tavoitteisiin pääsemisestä tulee työntekijää palkita. Palkitsemisen tulee olla läpinäkyvää ja

palkintojen tulee olla reilusti suhteutettuna paremmasta suorituksesta saatavaan hyötyyn. Työntekijät olisi hyvä ottaa mukaan palkitsemisen suunnittelutyöhön, jotta he varmasti kokevat palkitsemisen reiluksi. Myös ryhmäpalkitsemista tulisi lisätä, sillä työntekijöille työyhteisössä vallitsevat suhteet koettiin motivoivina. Ryhmän suoritusta voitaisiin seurata esimerkiksi viikkotasolla määrällisten ja laadullisten perusteiden avulla ja kuukausitasolla työntekijöitä voitaisiin palkita tavoitteisiin pääsemisestä. Mikäli tavoitteita ei saavuteta, olisi hyvä siihen vaikuttaneita tekijöitä käydä ryhmässä läpi.

Positiivista palautetta tulisi antaa paljon enemmän. Hyvin hoidetut työmaat ei saisi olla oletettu tilanne, vaan onnistumisista tulisi aina mainita työntekijöille. Mikäli työntekijöille joudutaan antamaan negatiivista palautetta, tulisi se antaa rakentavasti. Huutaminen ja kiukuttelu ei saisi olla osa palautteenanto prosessia.

Työhyvinvointi ja organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri oli yrityksessä vahva ilmapiirin osalta. Yrityksessä tulisi kuitenkin kehittää sen toimintamalleja ja sääntöjä sekä valvoa niiden noudattamista, jolloin organisaatiokulttuuri saataisiin valjastettua yrityksen voimavaraksi. Toimintamallit auttaisivat muun muassa konfliktitilanteiden ratkaisussa. Säännöt ja toimintamallit auttaisivat myös kiusaamisen kitkemisessä yrityksessä. Kiusaamisesta tulisi olla yrityksessä nollatoleranssi ja siihen puuttumisen tulisi olla nopeaa. Kiusaamistilanteisiin puuttumisen tulisi olla esimiehen vastuulla ensisijaisesti, mutta jos esimies ei ole tilannetta jostain syystä hoitanut, tulee työntekijöitä ohjeistaa hakeutumaan johdon puoleen. Kiusaamistilanteeseen puuttumisessa on tärkeää kuunnella molempia osapuolia ja saada tilanne katkaistua tehokkaasti.

Työn kuormittavuuden vuoksi yrityksessä olisi hyvä tarkastella uusia ergonomisempia ratkaisuja työntekeymiseen. Työntekijät olivat toivoneet sähköpöytiä, uusia tuoleja ja parempia välineitä taakkojen nosteluun, joiden hankintaa yrityksen olisi hyvä harkita mahdollisuuksien mukaan.

7.3. Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä määrällisessä tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden avulla. Validiteetti tarkastelee, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu tutkia ja reliabiliteetin mukaan tulosten pitäisi olla toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen oppaat kuitenkin neuvovat hylkäämään tai korvaamaan nämä termit tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla. Laadullisen tutkimuksen arviointia pystytään tekemään erilaisten termien avulla (Sarajärvi ym. 2017: 156-158). Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arviointia tehdään Erikssonin ja Kovalaisen (2008: 307-308) neljän käsitteen avulla:

Varmuus: Tutkimuksen varmuudella varmistetaan, että tutkija tarjoaa tutkimusraportissaan kaiken tiedon tutkittavasta kohteesta lukijalle. Tutkimuksen kulun tulee olla looginen, uudelleen toteutettava ja dokumentoitu. (Erikson ym. 2008: 308.) Tutkimuksen kulku on esitetty metodologia luvussa 4.3. Aineiston keruu vaiheet. Tutkimus on toistettavissa tietojen perusteella. Tutkimuksessa käytettiin HERMES-tutkimuksen työpaikkakyselyn ja haastatteluiden kysymyksiä tämän tutkimuksen kyselyiden pohjina. Niitä muokattiin vähän yritykseen paremmin sopiviksi. Kyselyiden tulosten perusteella haluttiin tietää enemmän henkilöstökäytäntöjen osa-alueista haastattelukysymysten avulla. Tutkija muodosti haastatteluiden kysymykset itse. Kyselyaineistojen arviointiin otettiin esimerkkiä HERMES-tutkimuksessa tehdyistä arvioinneista (Viitala ym. 2016). Haastatteluiden arvioinneissa painotettiin aineistojen sisältöä. Aineiston sisältö sijoitettiin tutkijan tulkinnan mukaan eri tutkimuksessa käytettyjen teemojen alle Excel-taulukkoon.

Siirrettävyys: Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten vertailukelpoisuutta aiempiin tutkimuksiin (Erikson ym. 2008: 308). Laadullinen tutkimus on hyvin kontekstisidonnaista ja sen tulkintaan vaikuttaa tutkijan oma näkemys tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen kohde on yksittäinen yritys, sen omassa kontekstissa, jolloin sen tutkimisesta saadut tulokset eivät ole vertailtavissa muihin

tutkimuksiin sen laadun varmistamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2006: 188-189.) Tutkimusta voidaan verrata HERMES-tutkimuksen tuloksiin, joissa voidaan havaita yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tämän tutkimuksen tuloksissa. Tässä tutkimuksessa tehtiin hieman vertailua HERMES-tutkimuksen tuloksiin etenkin työpaikkakyselyn osalta. Tulokset olivat samansuuntaisia kuin HERMES-tutkimuksessa. Kuitenkin laajempi tulosten vertailu voisi tulla kyseeseen erillisenä tutkimuksena.

Uskottavuus: Tutkimuksen uskottavuuden pohdinnalla pyritään varmistamaan, että tutkija pystyy perustelemaan tutkimuksesta saatujen aineistojen ja sen pohjalta tehtyjen tulkintojen vastaavuuden. Mikäli tutkimus on uskottava, tulisi saman aineiston perusteella toisen tutkijan tulla samoihin johtopäätöksiin. (Erikson ym. 2008: 308.) Tutkimuksen kyselyaineistojen tulokset ovat numeerisessa muodossa ja niistä tehdyt tulkinnat on tehty ottamalla mallia HERMES-tutkimuksessa tehdyistä tulkinnoista. Tutkimuksen tulkinnat kyselyiden osalta ovat hyvinkin toistettavissa. Tutkimuksessa tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkasti. Litteroinnissa pyrittiin välttämään tutkijan omaa tulkintaa ja litterointi tehtiin mahdollisimman sanatarkasti. Aineistojen kategorisoinnissa tutkija teki omaa tulkintaa. Tulkinnat tehtiin tieteelliseen teoriaan perustuen.

Vahvistettavuus: Vahvistettavuudella varmistetaan, että tutkijan löydökset ja tulkinnat on tehty tavalla, jolla lukijat pystyvät ne ymmärtämään (Erikson ym. 2008: 308.) Aineistojen tulokset on avattu tutkimukseen mahdollisimman tarkasti ja niistä tehdyt tulkinnat perustuvat tieteelliseen teoriaan. Tulkintoja on avattu luvussa 7.1. Tulosten pohdinta aiemman kirjallisuuden valossa.

7.4. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen aineistojen pohjalta voitaisiin henkilöstöjohtamisen käytänteitä tutkia pidemmälle ja luoda konstruktivisen tutkimusmenetelmän avulla yritykselle

laadukkaita henkilöstökäytäntöjä. Etenkin työpaikkakyselystä saadun aineiston perusteella pystytään tekemään tarkempi vertailevatutkimus HERMES-tutkimuksen ja tämän tutkimuksen välillä. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tutkia kuinka tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot ja kehitysehdotukset on muokannut yrityksen toimintatapoja ja onko henkilöstön työtyytyväisyys parantunut ja vaihtuvuus vähentynyt.

Lähteet

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Algorta, M., & Zeballos, F. (2011). Human resource and knowledge management: Best practices identification. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 71–80. doi:10.1108/13683041111184125

Angelo S. DeNisi and Robert D. Pritchard (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review* 2:2 253–277

Audenaert, M., Vanderstraeten, A. & Buyens, D. (2017). When affective well-being is empowered: The joint role of leader-member exchange and the employment relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), pp. 2208-2227. doi:10.1080/09585192.2015.1137610

Bacon, N., & Hoque, K. (2005). *HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks*. *International Journal of Human Resource Management*, 16:11, 1976-1999.

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford ; New York: Oxford University Press.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. doi:10.1177/014920639101700108

Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9:4, 49-61

Barney, J. & Wright, P. (1997). *On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage*. Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18:3, 19-31

Bass, B.M. & B.J. Avolio (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121

Bayo-Moriones, A., & De Cerio, J. (2004). Employee involvement: Its interaction with advanced manufacturing technologies, quality management and inter-firm collaboration. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 14:2, 117-134

Bayraktar, C.A., O. Araci, G. Karacay & F. Calisir (2016). The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27:1, 45-52

Becker, K. & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), pp. 149-165. doi:10.1016/j.hrmmr.2015.12.001

Björkqvist, K., K. Österman & M. Hjelt-Bäck (1994). Aggression Among University Employees. *Aggressive Behaviour*, 20, 173-184

Boxall, P. F. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th edition.). London; New York: Palgrave.

Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management systems, learning and integration. *Measuring business excellence*.

Cardon, M. S. & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), pp. 295-323. doi:10.1016/j.hrmmr.2004.06.001

Chung, H., J. Seaton, L. Cooke & W. Ding (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. *Computers in Human behavior*, 64, 432-448

Coleman, J. (2000). Social Capital in the Creation of Human Capital. *Knowledge and Social Capital*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7222-1.50005-2>

Darcy, C., Hill, J., McCabe, T. & McGovern, P. (2014). A consideration of organisational sustainability in the SME context. *European Journal of Training and Development*, 38(5), pp. 398-414. doi:10.1108/EJTD-10-2013-0108

de Vries, R.,E., Bakker-pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? the relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. doi:http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10869-009-9140-2

Fombrun, C., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). Yhteensopivuusmalli. Teoksessa: Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Helsinki: Edita.

Govaerts, N., E. Kyndt, F. Dochy & H. Baert (2010). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace learning*, 23:1, 35-55

Harms, P.D., M. Credé, M. Tynan, M. Leon & W. Jeung (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28:1, 178-194

Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), pp. 375-391. doi:10.1002/hrm.10096

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* ([9. uudistettu painos]). Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2006). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. 22. painos.). Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, J. (2006) *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jackson, B. & Parry, K. (2018). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Järnlström Maria & Luoma Mikko (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – Retoriikkaa vai reaalityodellisuutta? Teoksessa: Vaasan yliopiston tutkimuksia ja julkaisuja 302. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
<https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>

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

Kangas, H. (2013). The development of the LMX relationships after a newly appointed leader enters an organization. *Human Resource Development International*, 16:5, 575-589

Kari Lukka (2014). Konstruktiivinen tutkimusote. *Methodix*. Saatavilla: <https://methodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Kauhanen, J. (2000). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (3. p.). Helsinki ; Porvoo ; Juva: WSOY

Keskuskauppakammari (2019). Oppisopimuksessa otettava käyttöön palkkaporrastus. [Online] [Siteerattu 3.3.2020]. Saatavana: <URL:<https://kauppakamari.fi/2019/01/14/583835/>>

Khan, R.N., Awang, M. & C.M. Zulkifli (2013). Small and medium enterprises and human resource practices in Pakistan. *International Journal of Asian Social Science*, 2013, 3(2):460-471

King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W., & Adams, G. A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 235–258

Kinne, D. W. (2000). Employee compensation: What gets rewarded is what gets done.(Column)(Statistical Data Included). *Compensation & Benefits Management*, 16(2), p. 42.

Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kowalski, T. H. P. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), pp. 2229-2255. doi:10.1080/09585192.2017.1345205

Kultalahti, Susanna (2016). Kyselytutkimuksen tuloksia. s. 90-131. Teoksessa: *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*, 7-28. Toim. Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti.

Lawler, E. E., S.A. Mohrman & G.E. Ledford (1995). *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50(6), pp. 503-511. doi:10.1016/j.bushor.2007.07.002

Long, C. ja Vickers-Koch, M. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24:1, 7-22

Long, C.S., M.A. Ajagbe & T.A. Kowang (2014). *Addressing the Issues on Employees' Turnover Intention in the Perspective of HRM Practices in SME*. *Procedia- Social and behavioral Sciences*, 129, 99-104. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.653>

Luoma, Mikko, Pia Heilmann & Timo-Pekka Uotila (2017). Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa: *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen - Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*, 17-19. Toim. Mikko Luoma & Riitta Viitala. Helsinki: BoDTM – Books on Demand. ISBN 978 951 568 152 2.

Luthans, F. & C.M. Youssef (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33:2, 143-160

Manka, M., K. Heikkilä-Tammi & A. Vauhkonen (2012). *Työhyvinvointi ja Tuloksellisuus*. Tampere: Tammerprint Oy. s. 75. ISBN: 978-951-44-8651-7

Manka, M., L. Hakala, S. Nuutinen & R. Harju (2010). *Työn iloa ja Imua*. Tampere: Tammerprint Oy. s. 70. ISBN:978-951-44-8109-3

Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 9:1, 27- 49.

Medina, R. & Medina, A. (2017). Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), pp. 505-526. doi:10.1108/IJMPB-04-2016-0032

Meijerink, J. G., Bondarouk, T. & Lepak, D. P. (2016). Employees as Active Consumers of HRM: Linking Employees' HRM Competences with Their Perceptions of HRM Service Value. *Human Resource Management*, 55(2), pp. 219-240. doi:10.1002/hrm.21719

Mencil, J., A.J. Wefald & K.W. van Ittersum (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37:5, 635-657

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uud. p.). Helsinki: International Methelp.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Sisällönanalyysi*. Teoksessa: Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Nielsen, K. & K. Daniels (2012). Enhancing team leaders' well-being states and challenge experiences during organizational change: A randomized, controlled study. *Human Relations*, 65:9, 1207-1231

Patel, P. C. & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), pp. 265-290. doi:10.1002/hrm.20346

Paton, N. (2015) Manager stress due to workload, financial worries and job security. *Occupational Health*, 67:6, 7

Perttula, J. (1995). Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 26. 39– 47. Verkkojulkaisu. [Viitattu 20.02.2019]. <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jyu.fi/se/k/0022-927-x/26/1/kokemuks.pdf>

Phipps, S.T.A, L.C. Prieto & E.N. Ndingury (2013). Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: The moderating role of organizational commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17:2 107-20

Pietilä, T., L. Lahdensaari-Nätt & V.M. Tuure (2011). Productivity and Financial Benefit of well-being at work. *Management Services*, 55:3, 12-13

Pk-yritysbarometri (2019). Pk-yritysbarometri kevät 2019 [online]. [Siteerattu 13.03.2020]. Helsinki: Suomen Yrittäjät, FinnVera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavana World Wide Webistä:<<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-12019-602559>>.

Posthuma, Richard, Michael C. Campion, Malika Masinova & Michael A. Campion (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of Management*. 39:5, 1184- 1220.

Proudfoot, J.G., P.J. Corr, D.E. Guest & G. Dunn (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46:2, 147-153

Ring, P. S. & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), pp. 90-118. doi:10.2307/258836

Roche, M., Haar, J. M. & Luthans, F. (2014). The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), pp. 476-489. doi:10.1037/a0037183

Roche, M., J.M. Haar & F. Luthans (2014). The Role of Mindfulness and Psychological Capital on the Well-Being of Leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19:4, 476-489

Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006). Menetelmäopetuksen tietovaranto - KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampereen yliopisto. Saatavana verkosta: <URL:http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf>.

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), pp. 120-2616. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Shantz, A. & K. Alfes (2014). Work engagement and voluntary absence: The moderating role of job resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24: 4, 530-543

Silvennoinen, H.& H. Nori (2017). In the margins of training and learning. *Journal of Working and Learning*, 29:3, 185-199

Skakon, J., K. Nielsen, V. Borg & J. Guzman (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24:2, 107-139

Smith, M. & C. Cooper (1994). Leadership & Stress. *Leadership & Organization Development Journal*, 15:2, 3-7

Stake RE (1995) The art of case study research: Perspectives on practice. Sage. Thousand Oaks, CA.

Suomen riskien hallintayhdistys (15.09.2019). Henkilöstöön liittyvät riskit. Haettu osoitteesta: <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html>

Tepper, B.J. (2000). Consequences of Abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 32:2, 178-190

Tilastokeskus (15.09.2019). Tilastokeskuksen määritelmä: PK-yritys. Saatavana Word Wide webistä: URL:https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Trépanier, S., C. Fernet & S. Austin (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 1-18

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos & Cochrane Work Review Group tiedote 28-2-2017. [Siteerattu 8.10.2019]. Saatavana World Wide Webistä: URL:[https://www.ttl.fi/tyopaikkakiusaamisen-ehkaisyssa-kaytettyjen-toimien-tehokkuudesta-toistaiseksi-vahan-tutkimusnayttoa/](https://www.ttl.fi/tyopaikkakiusaamisen-ehkaisyssa-kaytettyjen-toimien-tehokkuudesta-toistaiseksi-vahan-tutkimusnaytto/)

Työterveyslaitos. *Työkykytalo*. [Online]. [Siteerattu 6.10.2019]. Saatavana Word Wide Webistä: URL:<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Vahtio, E-L. (2007). *Pestaa paras – Rekrytoinnin opas esimiehelle*. Helsinki: Edita

Van Heugten, K. (2012). Resilience as an Underexplored Outcome of Workplace Bullying. *Qualitative Health Research*, 23:3, 291-301

Viitala, Riitta (2016). Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi pk-yritysten kilpailutekijänä. pp.7-20. Teoksessa: Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-723-1

Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Jenni Kantola (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 211. Vaasa: Vaasan yliopisto. ISBN 978-952-476-723-1

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta, Susanna Kultalahti & Mikko Luoma (2017). Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä. Teoksessa: *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen - Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*, 17-33. Toim. Mikko Luoma & Riitta Viitala. Helsinki: BoDTM – Books on Demand. ISBN 978 951 568 152 2.

Vora, K.M. (2004) Creating Employee Value in a Global Economy through Participation, Motivation and Development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15:5-6, 793-806.

Wagner, R. & Paton, R. A. (2014). Strategic toolkits: Seniority, usage and performance in the German SME machinery and equipment sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), pp. 475-499. doi:10.1080/09585192.2013.792863

Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056–1072. <https://doi.org/10.1037/a0038513>

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business horizons*. doi:10.1016/j.bushor.2017.01.011

White, M. & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66(3), pp. 385-406. doi:10.1177/0018726712465096

Wood S. & L.M. de Menezes (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:7, 1586-1610

Wright, P.M. & Snell, S.A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1:3, 203-225

Zatzik, C.D. & R.D. Iversson (2011). Putting employee involvement in context: a cross-level model examining job satisfaction and absenteeism in high-involvement work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 22:17, 3462-3476

Åberg (1986). Viestinnän muotoja. Teoksessa: Kauhanen, J. (2000). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (3. p.). 165-166 pp. Helsinki ; Porvoo ; Juva: WSOY

Liitteet

Liite 1. Työpaikkakysely

Tämä työpaikkakyselyn tiedot tulevat olemaan osa Kira Haapalan Pro gradu -tutkielmaa, jonka tavoitteena on suunnitella ja kehittää työpaikkanne henkilöstöjohtamista. Tiedot ovat täysin luottamuksellisia. Kyselystä saatuja tuloksia käytetään keskiarvolukuina, jolloin vastauksia ei pystytä jäljittämään kehenkään yhteen henkilöön. Vastaamiseen menee noin kymmenen minuuttia. Kyselystä on kaikista eniten hyötyä yrityksellesi, kun vastaat rehellisesti ja tarkasti.

Perustiedot

1. **Sukupuoli:** nainen, mies
2. **Työskentelyaika yrityksessä:** alle vuosi, vuosi, kaksi vuotta, yli kaksi vuotta
3. **Työsuhteen laatu:** vakituinen, määräaikainen, vuokratyösuhde

Tiedonkulku

Vastausvaihtoehdot: 1= täysin erimieltä-7=täysin samaa mieltä

4. Työpaikallani tiedonkulku työkavereiden välillä on riittävää
5. Työpaikallani tiedon kulku esimiehiltä alaisille on riittävää
6. Olen tietoinen esimiesten minulle asettamista tavoitteista

Työilmapiiri

Vastausvaihtoehdot: 1= täysin erimieltä-7=täysin samaa mieltä

7. Jännittynyt, kilpaileva, omaa etuaan tavoitteleva
8. Kannustava, uusia ideoita hakeva
9. Ennakkoluuloinen, vanhoista kaavoista kiinni pitävä
10. Leppoisa ja mukava
11. Riitaisa ja eripurainen

Vaikutusmahdollisuudet

Vastausvaihtoehdot: 1= erittäin huonosti-7=erittäin hyvin

12. Kuinka paljon sinulla on vaikutusmahdollisuuksia työtehtäviesi vaihtelevuuteen?
13. Kuinka paljon sinulla on vaikutusmahdollisuuksia työaikaasi ja työsi aikatauluttamiseen?
14. Kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia sinulla on työtahtiisi?

Työninnostavuus

Vastausvaihtoehdot: en koskaan, muutaman kerran vuodessa, kerran kuussa, muutaman kerran kuussa, kerran viikossa, muutaman kerran viikossa, päivittäin

15. Tunnen olevani täynnä energiaa kun teen työtäni
16. Olen innostunut työstäni
17. Aamulla herättyäni minusta on mukavaa lähteä töihin
18. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni
19. Olen ylpeä työstäni
20. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan

Työpaikan toimivuus ja joustavuus

Vastausvaihtoehdot: kyllä, ei

21. Työpaikallani on riittävästi työntekijöitä työmäärään nähden
22. Työpaikallani työt ovat hyvin organisoituja
23. Työpaikallani on tavallista, että työntekijöiden ideoita ja kehittämissuhteita toteutetaan
24. Työnantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työajan suhteen
25. Työnantajani mahdollistaa tarvittaessa joustoja työn toteutustapojen suhteen

Työnantajakuva

Vastausvaihtoehdot: 1= täysin erimieltä-7=täysin samaa mieltä

26. Työnantajayritykselläni on hyvä maine

Yritystason osaaminen ja suoriutuminen

Vastausvaihtoehdot: 1= täysin erimieltä-7=täysin samaa mieltä

27. Yrityksessä osaaminen on hyvällä tasolla
28. Yrityksessämme on kirkkaana yhteinen näkemys osaamisen kehittämisen suunnasta
29. Yrityksessämme toiminta on erittäin laadukasta
30. Yrityksessämme saavutetaan aina sille asettamat aikatavoitteet

Oma osaaminen ja suoriutuminen

Vastausvaihtoehdot: 1= täysin erimieltä-7=täysin samaa mieltä

31. Osaamiseni riittää erinomaisesti nykyisistä tehtävistäni suoriutumiseen
32. Osaamiseni riittäisi nykyistä huomattavasti vaativampiin työtehtäviin
33. Tiedän erittäin hyvin, mihin suuntaan osaamistani tulisi kehittää tulevaisuudessa
34. Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittää työssäni tarvittavaa osaamista
35. Saan riittävästi tukea työssä tarvitsemäni osaamisen kehittämiseen
36. Kehitän työssä tarvittavaa osaamistani erittäin aktiivisesti
37. Saavutan aina työlleni asetetut tavoitteet
38. Olen erittäin tyytyväinen työni laatuun
39. Suoriudun yksikössäni huomattavasti keskimääräistä suoritustasoa paremmin

Esimiehen toiminta

Vastausvaihtoehdot: 1= täysin erimieltä-7=täysin samaa mieltä

40. Esimieheni edistää ryhmässä keskinäistä yhteistyötä
41. Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme
42. Esimieheni pyrkii kehittämään yrityksen toimintaa
43. Esimieheni edistää ja tukee innovatiivisia ideoita, kokeilua ja luovia prosesseja
44. Esimieheni ymmärtää työni ongelmat ja tarpeet
45. Saan esimieheltäni kannustavaa palautetta työstäni
46. Esimieheni keskustelee kanssamme riittävästi suorituksistamme
47. Esimieheni huolehtii siitä, että jokainen osaa tehtävänsä
48. Tiedän mitä esimies ajattelee työsuorituksistani

Suhde esimieheen

Vastausvaihtoehdot: 1= täysin erimieltä-7=täysin samaa mieltä

49. Tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa
50. Yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista
51. Voimme käsitellä avoimesti hankalatkin asiat toistemme kanssa
52. Luotamme toisiimme
53. Arvostamme toistemme osaamista työssä
54. Kykenemme aidosti kuuntelemaan toistemme mielipiteitä
55. Haluamme yleensä ymmärtää toisiamme
56. Kunnioitamme toistemme mielipiteitä, vaikka emme olisikaan samaa mieltä asioista
57. Pystymme tukemaan toisiamme työssä kehittymisessä
58. Tarpeen tullen asetumme tukemaan toinen toisemme näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa
59. Meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat

Oma työskentely

Vastausvaihtoehdot: 1=En koskaan, 7=Erittäin usein.

Vastaa, "Kuinka usein sinä työpaikallasi...."

60. ...kiinnität huomiota asioiden sujuvuuteen, jotka eivät kuulu päivittäiseen työhösi?
61. ...mietit, miten asioita voitaisiin tehdä paremmin?
62. ...etsit uusia työmenetelmiä, tekniikoita tai työvälineitä?
63. ...kehittelet uusia ratkaisuja ongelmiin?
64. ...keksit uusia tapoja tehdä asioita?
65. ...pyrit saamaan organisaation avainhenkilöt innostumaan uusista ajatuksista?
66. ...pyrit saamaan ihmiset tukemaan uutta ideaa?
67. ...sovellat uusia ideoita käytännön toiminnassa?
68. ...osallistut uusien ideoiden toteuttamiseen?
69. ...olet mukana kehittämässä uusia työ- ja toimintatapoja?
70. ...panostat aikaasi ja voimavarojasi asioiden kehittämiseen?

Motivaatiotekijät

Vastausvaihtoehdot: 1=Täysin eri mieltä, 7=Täysin samaa mieltä

Vastaa kuinka paljon esitetyt asiat motivoivat sinua työssäsi

71. Palkka
72. Työn kiinnostavuus
73. Työn haastavuus
74. Mahdollisuus toteuttaa itseäni
75. Työn joustavuus
76. Työpaikan sijainti
77. Työn helppous
78. Mahdollisuus oppia ja kehittyä
79. Työpaikan hyvä ilmapiiri
80. Ystävyyssuhteet työpaikalla
81. Hyvä esimies
82. Työpaikan tarjoamat edut
83. Mahdollisuus urakehitykseen
84. Työpaikassani saamani arvostus
85. Työpaikan varmuus
86. Mahdollisuus yhdistää työ ja perhe-elämä haluamallani tavalla
87. Työni laajempi merkitys
88. Työstä saamani positiivinen palaute

Liite 2. Työntekijöiden haastattelukysymykset

Pohjustuskysymykset:

Millainen on sinusta hyvä työpaikka?

Millainen on hyvä työntekijä?

OSAAMINEN

1. Mitkä seuraavista koulutuksista sinulla on?
 - ammattikoulutus: x, x, x
 - turvallisuuskoulutus: x, x
 - alaan liittyvä koulutus: x, x, x, x, x
 - C-ajokortti
2. Jos sinulla ei ollut kaikkea työn vaatimaa koulutusta, niin onko sinulle määritelty, että koska käyt kyseiset koulutukset? Haluaisitko saada kyseiset koulutukset?
3. Koetko, että sinulla on jotain muuta osaamista, joista on hyötyä tässä työssä? Tai haluaisitko käydä jonkun koulutuksen, josta uskot olevan hyötyä urakehityksellesi täällä?

URAHAAVEET

4. Näetkö itsesi työskentelemässä täällä vielä 5 vuoden päästä? Oletko samoissa tehtävissä? Jos et, niin missä tehtävissä haluaisit olla?
5. Kiinnostaako sinua esimiestehtävät?
6. Oletko kertonut esimiehellesi urahaaveistasi? Jos olet, niin onko esimiehesi kertonut sinulle, kuinka pääset tavoitteisiisi?

ESIMIESTYÖ

7. Oletko tyytyväinen esimiesten ja johdon toimintaan? Miksi olet/et ole tyytyväinen?

TYÖHYVINVOINTI

8. Koetko, että yritys tekee asioita tukeakseen työhyvinvointiasi? Mitä? Mihin tarvitsisit enemmän tukea?
9. Koetko, että työergonomia on hyvin mietittyä työpaikallasi? Mitä kehittäisit siinä?

VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

10. Voitko kertoa minulle tapoja, joilla voit vaikuttaa työpaikkasi toimintaan?

11. Mikä on teidän ohjeistus, kuinka uusia ideoita viedään eteenpäin työpaikallanne?

PEREHDYTTÄMINEN

12. Kun aloitit työskentelyn täällä koitko, että perehdyttämisestä oli laadukasta?
13. Mitä toivoisit, että olisi tehty paremmin?
14. Mikä oli onnistunutta perehdyttämisessäsi?

PALKITSEMINEN

15. Koetko, että palkitseminen on reilua ja loogista tässä yrityksessä?
16. Koetko olevasi motivoitunut yrittämään parhaasi työskennellessäsi täällä? Jos et, niin miksi? Jos kyllä, niin mitkä asiat koet vaikuttavan motivaatioosi?

TIEDONKULKU

17. Miten toivoisit tiedon kulun paranevan työpaikallasi?
18. Mitkä asiat koet estävän työkavereiden välistä tiedonkulkua? Entä esimiesten?

TYÖILMAPIIRI

19. Oletko joskus kokenut tai havainnut työpaikallasi kiusaamista tai häirintää. Onko kiusaaminen ollut henkistä, fyysistä tai molempia? Onko häirintä ollut seksuaalissävyytteistä? Onko kiusaamista tai häirintää toteuttanut työntekijä vai esimies?
20. Onko asiaan mielestäsi puututtu riittäväällä vakavuudella? Miten suhtautumista voitaisiin muuttaa?
21. Onko havainnut muunlaista työilmapiirille haitallista toimintaa alaisen tai esimiehen suunnalta?

Liite 3. Esimieskysely

Tämä kyselyn tiedot tulevat olemaan osa Kira Haapalan Pro gradu -tutkielmaa, jonka tavoitteena on suunnitella ja kehittää työpaikkanne henkilöstöjohtamista. Vastausvaihtoehtoja sisältävien kysymysten vastauksia tullaan käyttämään keskiarvolukuina, jolloin niitä ei voida jäljittää kehenkään yhteen henkilöön. Avointen kysymysten vastaukset Haapala pyrkii tarvittaessa muokkaamaan niin, ettei niistä voida päätellä kuka asian on ilmaissut. Kyselyssä on pakollisia ja vapaaehtoisia kysymyksiä. Tavoitteena on, että vastaat kaikkiin, mutta osa kysymyksistä voi olla sellaisia, joihin et välttämättä tiedä vastausta. Avointen kysymysten kohdalla voit tällöin kirjoittaa kenttään "En tiedä" ja kysymykset, joissa ei ole vastausvaihtoehtoa "en tiedä" on jätetty vapaaehtoisiksi vastata. Vastaamiseen menee noin 20-30 minuuttia. Työpaikallenne on eniten hyötyä kyselystä, kun vastaat siihen tarkasti ja rehellisesti.

Henkilöstöstrategia

1. Onko yrityksessä dokumentoitua henkilöstöstrategiaa?
Vastausvaihtoehdot: on, ei
2. Missä määrin teillä huomioidaan henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategiaa laadittaessa?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=erittäin hyvin
3. Miten tarkasti teillä mitataan henkilöstöjohtamisen onnistumista?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=erittäin hyvin
4. Mitä seuraavista henkilöstöjohtamisen palveluista yritykseenne ostetaan ulkopuolelta? (Voit valita useamman vastausvaihtoehdoista)
Vastausvaihtoehdot: rekrytointipalvelut, koulutuspalvelut, palkanlaskenta, konsultointipalvelut, työhyvinvointipalvelut
5. Onko yrityksellä alihankkijoiden tai asiakkaiden kanssa henkilöstöjohtamiseen liittyvää yhteistyötä?
Vastausvaihtoehdot: on, ei, en tiedä
-Jos on niin minkälaista?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
6. Tehdäänkö teidän yrityksessänne henkilöstösuunnitelmia?
Vastausvaihtoehdot: ei, joskus, usein, en tiedä
- Missä tilanteissa yrityksessänne tehdään henkilöstösuunnitelmia?
Vastataan omin sanoin lyhyesti

Joustavuus

1. Onko teillä seuraavia työpanosten joustavuutta lisääviä keinoja?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=erittäin paljon
 - kiireapulaisia/tuntityöntekijöitä kuormitustilanteisiin
 - Tilapäistä työvoimaa (esim. projektityöntekijöitä)
 - Vuokratyöntekijöitä
 - Kesätyöntekijöitä ym. lomatuuraajia
 - Työaikapankkia
 - Alihankkijoita
 - Ylitöitä

- Harjoittelijoita

Työn organisointi

1. Onko yrityksenne henkilöstöllä kirjalliset tehtäväkuvaukset?
Vastausvaihtoehdot: kyllä, ei, osalla on, en tiedä
2. Tarjotaanko työntekijöille joustomahdollisuuksia työaikoihin?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
3. Voiko teillä työntekijä halutessaan saada työajan lyhennystä?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
4. Onko teillä käytössä liukuva työaika?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
5. Onko teillä käytössä varahenkilöjärjestelmä?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
6. Onko teillä käytössä työkierto?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
7. Mitä seuraavista työaikamuodoista teillä on käytössä? (Voit valita useamman vastausvaihtoehdoista)
 - Osa-aikatyö
 - Vuorotyö
 - Määräaikainen työ
 - Viikonlopputyö
 - Tiivistetty viikko työ
 - Osa-aikaeläke
 - Työnteko eläkkeellä esim. sijaosuudet
 - En tiedä

Henkilöstön hallinta

8. Missä määrin ennakoitte henkilöstön määrän muutoksia osana vuosisuunnittelua?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=erittäin paljon
9. Tehdäänkö yrityksessänne kirjallisia työsopimuksia?
10. Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
11. Jos teette, oletteko räätälöineet työsopimuksen omia erityisiä tarpeitanne vastaaviksi?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
12. Onko rekrytointeja varten olemassa systemaattinen toimintamalli?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
13. Mitä rekrytointikanavia teillä on käytössä?
14. Vastataan omin sanoin lyhyesti
15. Mitä valintamenettelyjä käytätte?
Vastataan omin sanoin lyhyesti

Osaamisen johtaminen

16. Onko osaamisen kehittämistä varten olemassa budjetti?
17. Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
18. Onko teillä systemaattiset perehdytyskäytännöt?
19. Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
20. Tehdäänkö teillä koulutussuunnitelma?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä

-Minkälaisia koulutussuunnitelmia?

Vastataan omin sanoin lyhyesti

21. Tehdäänkö teillä muunlaisia osaamisen kehittämissuunnitelmia?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä

22. Käydäänkö kehityskeskusteluja säännöllisesti?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

-Onko kehityskeskustelukäytänteissänne mielestäsi kehitettävää? Miten kehittäisit niitä?

Vastataan omin sanoin lyhyesti

23. Tehdäänkö teillä henkilöstön osaamiskartoituksia?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä

24. Järjestetäänkö yrityksessä koulutuksia?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

25. Mitä muita osaamisen kehittämisen keinoja käytätte?

Vastataan omin sanoin lyhyesti

26. Kuinka paljon yrityksessänne panostetaan seuraaviin osaamisen kehittämisen alueisiin?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

- Ammatillisen osaamisen kehittäminen
- Työyhteisön toiminta- ja ajattelutapojen kehittäminen
- Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen

Suorituksen johtaminen

1. Missä määrin yrityksessänne asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

2. Missä määrin yrityksessänne tehdään yksilötason suoriutumisen arviointia?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

3. Missä määrin teillä käsitellään määrällisiä ja laadullisia aikaansaannoksia yksiköissä/työryhmissä?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

4. Laaditaanko teillä henkilöstön tilaa ja/tai toimintaa kuvaavia henkilöstöraportteja tai muista vastaavia dokumentteja?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

5. Seurataanko yrityksen tuottavuutta ja tuloksellisuutta säännöllisesti henkilöstötunnusluvuilla?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

Palkitseminen

1. Palkitaanko yrityksenne esimiehiä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä

2. Palkitaanko yrityksenne työntekijöitä tuloksen perusteella (tulospalkkiot)?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä

3. Onko teillä ryhmäkohtaisia tulospalkitsemista?

Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä

4. Missä määrin henkilökohtainen suoriutuminen vaikuttaa palkkaan?

Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

5. Missä määrin palkitsemisen keinoissa on valinnaisuutta?

- Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
6. Mitä palkitsemisen muotoja teillä käytetään palkan lisäksi?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
 7. Oletteko havainneet jonkun ongelman, johon voitaisiin palkitsemisella vaikuttaa?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
 8. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään puhtaasti työehtosopimusten perusteella?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
 9. Missä määrin yrityksenne palkat määritellään yrityksenne tilanteiden ja tarpeiden perusteella?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

Työhyvinvointi

1. Onko teillä laadittu työhyvinvointiohjelma?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
2. Onko työhyvinvointia varten olemassa budjetti?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
3. Tehdäänkö teillä ilmapiiri- tai työhyvinvointikyselyitä?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
4. Tarjotaanko teillä lakisääteistä laajempia työterveyspalveluita?
Vastausvaihtoehdot: Kyllä, ei, en tiedä
5. Mitä ne sisältävät (lakisääteisiä laajemmat palvelut)?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
6. Missä määrin teillä järjestetään ilmapiiriä rakentavia tapahtumia?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
7. Mitä ne ovat?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
8. Kuinka aktiivisesti teillä puututaan tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
9. Miten tulehtuneisiin työyhteisötilanteisiin puututaan?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
10. Missä määrin teillä omaehtoisesti tuetaan henkilöstön työkykyä kehittävää ja/tai varmistavaa toimintaa?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

Viestintä ja osallistaminen

1. Pitävätkö esimiehet aktiivisesti palavereita alaistensa kanssa?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=erittäin paljon
2. Otetaanko henkilöstöä aktiivisesti mukaan yrityksen kehittämiseen?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7= erittäin paljon
3. Osallistuvatko työntekijät teillä visio- ja strategiatyöhön?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=erittäin paljon
4. Hyödynnetäänkö teillä henkilöstön aloitejärjestelmää?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=erittäin paljon
5. Mitä sisäisen viestinnän keinoja käytätte?
Vastataan omin sanoin lyhyesti

Ammattijärjestöyhteistyö

1. Missä määrin olette tehneet työehtoja koskevia, dokumentoituja, paikallisia sopimuksia?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
2. Mitä ne koskevat?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
3. Onko teillä suunnitteilla uusia paikallisia sopimuksia? Mitä ne koskevat?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
4. Oletteko luopuneet joistakin paikallisista sopimuksista? Mitä ne koskivat ja miksi luovuitte niistä?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
5. Missä määrin pystytte sopimaan työsuhteen ehdoista joustavasti työntekijöiden kanssa?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
6. Minkälaisia asioita ne ovat?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
7. Onko teillä valittu luottamushenkilö työpaikallanne?
Vastausvaihtoehdot: kyllä, ei, en tiedä
8. Kuinka toimivaa yhteistyö johdon ja luottamushenkilön välillä on?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan toimivaa-7=todella toimivaa
9. Kuinka montaa työehtosopimusta noudatatte ja mitkä ne ovat, joita noudatatte?
Vastataan omin sanoin lyhyesti

Ura- ja seuraaja suunnittelu

1. Missä määrin teillä tehdään seuraajasuunnitelmia?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
2. Missä määrin teillä laaditaan kyvykkäille henkilöille sisäisiä urasuunnitelmia?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

Lähtevät henkilöt

1. Missä määrin teillä selvitetään omaehtoisesti lähtevien lähdön syitä?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
2. Missä määrin teillä tehdään suunnitelmallista osaamisen siirtoa lähteviltä henkilöiltä?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti
3. Missä määrin teillä tarjotaan, esimerkiksi työnhakutukea, irtisanotuille henkilöille?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=todella kattavasti

Esimiestoiminta

1. Onko yrityksessänne määritelty erityisiä hyvän johtamisen periaatteita?
vastausvaihtoehdot: kyllä, ei, en tiedä
2. Onko teillä tarpeeksi esimiehiä työntekijöiden määrään nähden?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7=erittäin hyvin
3. Onko esimiehille varattu aikaa esimiestyölle?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7= erittäin hyvin
4. Perehdytetäänkö esimiehiä henkilöstöasioiden hoitoon?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7= erittäin hyvin
5. Paljonko teillä kiinnitetään huomiota esimiesvalmiuksiin esimiesten valinnassa?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7= erittäin hyvin

6. Koulutetaanko/valmennetaanko esimiehiä esimiestyöhön?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7= erittäin hyvin
7. Saavatko esimiehet systemaattisesti palautetta omasta esimiestoiminnasta?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7= erittäin hyvin
8. Miten esimiehet saavat palautetta toiminnastaan?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
9. Missä määrin teillä palkitaan esimiehiä esimiestyössä onnistumisesta?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7= erittäin hyvin
10. Miten heitä palkitaan?
Vastataan omin sanoin lyhyesti
11. Ovatko esimiesten vastuut ja päätösvalta selkeitä kaikilla tasoilla?
Vastausvaihtoehdot: 1=ei lainkaan-7= erittäin hyvin
12. Koetko saavasi tarvitsemaasi tukea esimiestyöstä selviytymiseen?
vastausvaihtoehdot: kyllä, ei, en tiedä

Henkilöstöjohtamisen järjestelmät (Kaikissa kohdissa vastataan omin sanoin lyhyesti)

1. Mitä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä käytätte?
2. Mitkä kolme asiaa nimeäisit tärkeimpien kehittävien henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden listalle teidän yrityksessänne ja miksi?
3. Mitkä ovat yrityksessänne joustavia / toimivia / innovatiivisia henkilöstökäytäntöjä?
4. Mitä yleisesti ottaen ajattelet yrityksenne kyvystä vastata markkinoiden vaatimuksiin?
5. Miten arvioit henkilöstön teillä yleisesti (määrä ja osaaminen) kykenevän vastaamaan yrityksenne tulevaisuuden haasteisiin?
6. Miten arvioit henkilöstöjohtamisen resurssien (määrä ja asiantuntemus) kykenevän vastaamaan yrityksenne tulevaisuuden haasteisiin?

Liite 4. Esimiesten haastattelukysymykset

1. Voitko kertoa hieman taustaasi? Miten päädyit nykyiseen asemaasi?
2. Miten paljon saat keskittyä esimiestyöhön työssäsi? Haluaisitko keskittyä mieluummin johonkin muuhun?
3. Mikä on esimiestyösi tärkein tehtävä? Kuvaile työtehtäviäsi.
4. Millainen on sinusta hyvä esimies?
5. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi? Onko sinua palkittu työssä toimiessasi? Kaipaako tunnustusta työstäsi?
6. Koetko työmotivaatiosi olevan hyvä? Mitkä asiat koet heikentävän työmotivaatiasi ja mitkä koet lisäävän työmotivaatiasi?
7. Koetko työhyvinvointiasi olevan hyvä? Mitkä asiat lisäävät työhyvinvointiasi ja mitkä heikentävät sitä?