

Elina Kemppainen ja Niina Nissinen

HENKILÖSTÖSUUNNITTELUA KASVAVAN YRITYKSEN X TARPEISIIN

HENKILÖSTÖSUUNNITTELUA KASVAVAN YRITYKSEN X TARPEISIIN

Elina Kemppainen ja Niina Nissinen
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijät: Elina Kemppainen ja Niina Nissinen

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstösuunnittelua kasvavan yrityksen X tarpeisiin

Työn ohjaaja: Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 51 + 8

Opinnäytetyömme lähti liikkeelle oululaisen rakennusalan yrityksen tarpeesta. Yritys etsi opinnäytetyön tekijöitä henkilöstösuunnitelmansa laatimiseen. Ensitapaamisen jälkeen ja toimeksiantajan kanssa keskusteltuaamme lähdimme suunnittelemaan yritykselle henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa, perehdytysopasta ja hyvinvointikyselyä. Tutkimuksen edetessä ja toimeksiantajan kanssa käytyjen lisäkeskustelujen perusteella rajasimme aiheita niin, että päädyimme keskittymään yrityksen henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstökyselyn toteuttamiseen toimeksiantajayritykselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen sekä työhyvinvointiin liittyviä aiheita sekä toteuttaa toimeksiantajayrityksessä henkilöstökysely. Toimeksiantajamme on kasvava rakennusalan yritys, jonka tavoitteena on olla alan paras ja vetovoimaisin työnantaja. Siihen liittyen valitsimme raporttiimme aihealueet, joita käsittelemme teoriaosuudessa. Henkilöstökyselyn avulla puolestaan saimme työntekijöiden äänet kuuluviin ja kyselyn avulla kartoitettiin työntekijöiden tämän hetkisiä tunnelmia työnantajayrityksessä ja kokemuksia työyhteisössä.

Opinnäytetyömme ohessa toimeksiantajayritys osallistuu valtakunnalliseen Pysytään pinnalla –hankkeeseen, missä kehitetään yrityksen muutoskyvykkyyttä osallistamalla koulutuksiin ja kehittämisprosessiin. Suorittamamme henkilöstökyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään hankkeessa yrityksen kehittämisprosessin diagnoosivaiheessa.

Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu henkilöstöjohtamisen, henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin aihealueisiin. Tutkimuksen tietoperusta koostuu alan monipuolisesta ja ajantasaisesta ammattikirjallisuudesta ja -julkaisuista, yrityshaastattelusta ja kyselytutkimuksen tuloksista. Tutkimuksessa käytettiin määrällisiä, laadullisia ja toiminnallisia tutkimusmenetelmiä. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi opinnäytetyön raportti ja kyselytutkimus tuloksineen. Opinnäytetyön raportti toteutettiin perinteistä opinnäytetyön ohjetta noudattaen. Henkilöstökysely toteutettiin sähköisenä ja se sisälsi kahdeksan osa-aluetta. Kyselytulosten peruseräraportin lisäksi laadimme vastauksien perusteella noin 11 minuuttia kestävä videokoosteen.

Tässä yrityksessä ei ole aiemmin toteutettu henkilöstökyselyä, joten vertailupohjaa tutkimukselle ei ollut. Kyselytutkimus toteutui kuten suunnittelimme ja saimme selvitettyä työyhteisön tämänhetkisen tilan. Tulevaisuudessa toimeksiantajan kannattaa toteuttaa henkilöstökysely tasaisin väliajoin ja laatia kysymykset itselleen ajankohtaisilla aiheilla. Yrityksen tavoitteena on jatkaa kasvua, joten henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tulevat ajankohtaisiksi viimeistään silloin, kun yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää.

Asiasanat: Henkilöstöjohtaminen, henkilöstösuunnittelu, johtaminen, kyselytutkimus, työhyvinvointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree programme in business economics, option of management and HRM

Authors: Elina Kempainen and Niina Nissinen

Title of thesis: Personnel planning for the needs of a growing company X

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019 Number of pages: 51 + 8

This thesis is based on the needs of a construction company located in Oulu area. The company was looking for help with their staff establishment plan. Originally, we started with the idea of staff establishment plan and training plan, orientation guide and well-being survey for the company. Later we defined our subject of study to focus on personnel planning and carrying a personnel survey for the company. Alongside the thesis our client is participating in a national project called "Pysytään pinnalla" and the results of the survey will be used in the project.

The goal of this thesis was to research human resource management, personnel development and well-being at work along with carrying out a personnel survey for the company. Our client is a growing construction company, which has set a goal to be the best employer on their field. Regarding that, we chose the subjects of our report which are dealt within the theory section. Using personnel survey, we got the employees opinions heard, the present atmosphere and situation in the company and within the work community.

The theory section of this thesis is focused on human resources management, personnel development and well-being at work. The theory basis of the thesis consists of a versatile and up-to-date material, books and publications alongside with the results of the company interview and the survey results. During this research the quantitative, qualitative and functional research methods were used. As a result of this study, the report of a thesis and a personnel survey with the results were made. The report was implemented with the instructions of a traditional form of thesis. A personnel survey was conducted as an electronic survey and it included eight different areas: communications, distribution of work, pace of work and job orientation, the difficulty of the job and routines, the clarity of the job role and responsibility, the need of improvement, the atmosphere and mood at work, the respect of work, leisure time and work community and work management. In addition to a basic report of the results a video summary was made with duration about 11 minutes.

This was the first personnel survey held in the company and was carried out as planned. With the survey we managed to figure out the present state of the company. In the future we suggest that our client should implement personnel survey regularly and choose the suitable questions. The goal of the company is to keep on growing, and therefore the staff establishment plan and training plan will be needed when the headcount reaches 20 employees or more.

Keywords: Human resources management, personnel planning, survey, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	8
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	9
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	10
4.1	Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa	10
4.2	Henkilöstön kehittäminen, ydinosaaminen ja menetelmät	12
4.2.1	Henkilöstön osaamisen kartoitus	13
4.2.2	Osaamisen kehittäminen ja mittaaminen	14
4.2.3	Osaamisen johtaminen	15
4.3	Sitoutuminen ja sitouttaminen	16
4.3.1	Rekrytointi, rekrytointikanavat ja osaajien hankkiminen	17
4.3.2	Perehdyttäminen	18
4.3.3	Palkitseminen	20
4.3.4	Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus	20
4.3.5	Työkyky – osallisena hyvinvoivassa työyhteisössä	21
4.4	Työsuojelu ja työturvallisuus	22
4.5	Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma	23
5	HENKILÖSTÖTUTKIMUS	25
5.1	Kyselyn suunnittelu ja toteuttaminen	25
5.2	Henkilöstökyselyn tulokset, reliabiliteetti ja validiteetti	26
5.3	Tulosten hyödyntäminen	26
6	HENKILÖSTÖKYSELY TOIMEKSIANTAJAYRITYKSELLE	28
6.1	Kyselytutkimuksen aineisto ja menetelmät	28
6.2	Tulokset	29
6.2.1	Viestintä ja tiedonkulku työyhteisössä	29
6.2.2	Työnjako, työtahti ja perehdytys	30
6.2.3	Työn vaativuus ja rutiinit	30
6.2.4	Työroolin selkeys ja vastuu	31
6.2.5	Kehittämisen tarve	31
6.2.6	Työpaikkasi ilmapiiri ja meininki	34
6.2.7	Työn, vapaa-ajan ja työyhteisön arvostus	35

6.2.8	Työn johtaminen	38
6.3	Kyselytutkimuksen pohdinta	39
6.3.1	Viestintä ja tiedonkulku työyhteisössäsi	40
6.3.2	Työnjako, työtahti ja perehdytys.....	41
6.3.3	Työn vaativuus ja rutiinit.....	41
6.3.4	Työroolin selkeys ja vastuu	42
6.3.5	Kehittämisen tarve	42
6.3.6	Työpaikkasi ilmapiiri ja meininki	43
6.3.7	Työn, vapaa-ajan ja työyhteisön arvostus	44
6.3.8	Työnjohtaminen	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
8	POHDINTA	47
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla, työntekijöiden sitouttamisella ja työhyvinvointiin panostamisella yritys voi lisätä kilpailukykyään markkinoilla sekä erottua edukseen muista toimijoista alalla, jolla on pulaa osaavista työntekijöistä.

Opinnäytetyömme toimeksiantajana on nuori yritys, joka on erittäin kiinnostunut yrityksensä työntekijöiden mielipiteistä ja tuntemuksista yritystä kohtaan, sekä haluaa kehittyä työnantajana ja olla edelläkävijä niin alalla kuin vetovoimaisena työnantajanakin. Tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kartoittaa yrityksen henkilökunnan tämän hetkisiä kokemuksia ja näkemyksiä työyhteisöstä sekä työn mielekkyyttä. Alun perin suunnitellusta toimeksiannosta, jonka tavoitteena oli laatia yritykselle henkilöstösuunnitelma, luovuttiin, sillä toimeksiantaja koki henkilöstön nykytilan selvittämisen tärkeämmäksi.

Tässä tutkimuksessa suurin ponnistus ja osa-alue oli henkilöstökyselyn laatiminen ja tulosten purku. Henkilöstökysely pyrittiin rakentamaan siten, että se palvelisi sekä toimeksiantajaa, sen henkilökuntaa, että tutkimuksen ulkopuolista toimijaa. Henkilöstökyselyn tuloksia tullaan myös hyödyntämään erillisessä Pysytään pinnalla –hankkeessa, johon toimeksiantajayrityksemme parhaillaan osallistuu.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu monipuolisesta ja ajantasaisesta ammattikirjallisuudesta henkilöstöjohtamisen eri aihealueista. Myös kyselytutkimus ja sen tulokset ovat osa tietoperustaa. Tutkimuksen tavoitteena on henkilökunnan tämän hetkisten kokemusten ja näkemysten kartoittamisen työyhteisössä sekä työn mielekkyyden selvittämisen lisäksi toimia työnantajan työvälineenä henkilöstöjohtamisen kentällä. Tämän tutkimuksen tietoperustassa on erityisesti huomioitu henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi, joihin nuori yritys voi peilata toimintamallejaan päästäkseen tavoitteeseensa olla haluttu ja vetovoimainen työnantaja ja edelläkävijä toimialalla.

Toimeksiantajan toiveesta yrityksen nimeä ei julkaista. Yrityksestä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä toimeksiantaja, yritys, työyhteisö tai organisaatio, riippuen asiayhteydestä. Yritystietojen salaamisella yritys haluaa myös suojella henkilökuntaa, jota on lukumäärällisesti vain vähän kapealla toimialalla.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Yleinen tutkimusaineiston keruutapa laadullisessa tutkimuksessa on kokemusten kerääminen ihmisiltä puheen muodossa eli haastatteluiden avulla. Tiedonkeruu haastattelujen avulla on kuitenkin vain yksi laadullinen tutkimusmenetelmä. Muita tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. esineet, puheet ja videomateriaalit, muut painetut tai sähköisessä muodossa olevat dokumentit, teokset, kuvat ja julkaisut. (Vilka 2015, 122.)

Kyselylomake on yleisimmin käytetty tiedonkeruutapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Kyselylomakkeella toteutetussa tutkimuksessa vastaaja vastaa kirjallisesti ja itsenäisesti kyselylomakkeen kysymyksiin. Tiedonkeruumenetelmänä kyselytutkimus soveltuu hyvin myös tilanteisiin, jossa vastaajajoukon koko on suuri tai kun kyselyssä kysytään myös arkaluontoisia kysymyksiä. On tavallista, että kyselyyn vastataan anonyymisti. (Vilka 2015, 94.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmea erilaista tutkimusmenetelmää; laadullista, määrällistä ja toiminnallista tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusmenetelmää käytettiin tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ja keskusteluissa yritysjohdon kanssa. Tutkimuksen henkilöstökysely toteutettiin määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Videokoosteen toteuttamisessa on piirteitä toiminnallisesta opinnäytetyöstä ja se on myös nykyaikainen tapa esittää asioita. Videokooste toimitettiin toimeksiantajalle hyödynnettäväksi ja vapaaseen käyttöön.

Tutkimuskysymyksiämme olivat: työyhteisön nykytilan kartoitus, kuinka mielekkäänä työntekijät kokevat työskentelyn toimeksiantajayrityksessä, rehellisten mielipiteiden selvittäminen työntekijöiltä ja työntekijän sitoutuminen työnantajaan.

Opinnäytetyön tietoperustana käytimme olemassa olevaa alan kirjallisuutta ja muita alan julkaisuja, jotka liittyvät henkilöstösuunnitteluun ja johtamiseen sekä työhyvinvointiin. Tietoperustaan lukeutuu myös henkilöstökyselyn tulokset.

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tutkimuksemme toimeksiantaja on oululainen rakennusalan yritys, jonka nimeä emme yrityksen toiveesta julkaise. Toimeksiantajan pääasiallinen asiakaskunta koostuu niin rakennusalan yrityksistä, teollisuuskiinteistöistä kuin omakotiasujistakin. Toimeksiantajayrityksemme työllistää tällä hetkellä omistajien lisäksi kahdeksan henkilöä. Työntekijämäärä yrityksessä vaihtelee projektien ja sesonkien mukaan. Eniten yritys työllistää kesäisin, jolloin henkilökuntamäärä voi nousta noin 20:een.

Yritys kokee haasteellisena löytää ammattitaitoista henkilökuntaa vapailta työmarkkinoilta ja haluaa sitouttaa työntekijänsä kasvavaan, kilpailukykyiseen yritykseen. Lisäksi se haluaa olla alansa paras kyseisen toimialan yritys sekä työnantaja. Toimeksiantaja pyrkii koko ajan kehittymään työnantajana, joka arvostaa työntekijöitään ja tekee kaikkensa mahdollistaakseen hyvinvoivan, motivoivan ja turvallisen työympäristön. Liiketoiminnan näkökulmasta ensiluokkaisten rakennuspalveluiden tarjoamisen lisäksi työnantajan toive ja tavoite on mahdollistaa hyvinvoiva työyhteisö, jossa tarjotaan monipuolisia ja motivoivia työtehtäviä.

Yritys on valmis tekemään erilaisia toimenpiteitä jo valmiiksi hyvän yrityskuvan parantamiseen osallistumalla valtakunnalliseen Pysytään pinnalla –hankkeeseen, joka on suunnattu mikro- ja pk-yrityksille. Hanketta koordinoi Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja se toteutetaan yhteishankkeena Oulun, Kaakkois-Suomen ja Lahden ammattikorkeakoulun kesken. Hanke on Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama ja sen erityistavoitteena on tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen ja kehittää yritysten muutoskyvykkyyttä eli resilienssiä. Toteuttamamme henkilöstökysely kuuluu hankkeen kehittämisprosessin ensimmäiseen eli diagnoosivaiheeseen. (JAMK 2019, viitattu 1.5.2019.)

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

4.1 Henkilöstöjohtaminen osana liiketoimintastrategiaa

Yrityksissä on usein käytössä useampia henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimintamalleja eri työnteekijäryhmiä varten. Henkilöstöjohtamisen strategiaa voidaan mieltää henkilöstöhallinnon järjestelmien ryhmänä. Jokainen henkilöstöhallinnon järjestelmä tai toimintamalli tähtää henkilöstön johtamisen lisäksi yrityksen työntekijöiden työn organisointiin. On yleistä, että yrityksessä on käytössä toimintamalli varsinaiseen henkilöstöhallintoon, toinen malli yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiselle työntekijäryhmälle sekä yksi tai useampi malli erilaisille tukihenkilöryhmille. (Boxall & Purcell 2008, 59–60.)

Henkilöstöstrategia voidaan mieltää pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelmana, jossa arvioidaan henkilöstöressurssien nykytilaa, henkilöstöön liittyviä tulevaisuudentarpeita ja niihin liittyviä suunnitelmia sekä arvioidaan yrityksen näkökulmasta, millaiset edellytykset henkilöstöstrategian toteuttamiseen ovat. Henkilöstöstrategia muodostuu tarkastelemalla liiketoimintastrategian lisäksi erityisesti yrityksen ulkoista ja sisäistä ympäristöä sekä henkilöstöressursseihin liittyviä seikkoja, kuten uhat, mahdollisuudet, heikkoudet ja vahvuudet. (Joki 2018, 21–22.)

Yrityksen ulkoista ympäristöä tarkasteltaessa henkilöstöön vaikuttavat esimerkiksi taloudelliset suhdanteet, markkinoiden kilpailutilanne, poliittiset päätökset, teknologian kehitys, arvot sekä asenteet. Sisäiseen ympäristöön lukeutuu muun muassa organisaation henkilöstöön liittyvät seikat; henkilöstön määrä, koulutus- ja ikärakenne, osaaminen ja kyky kehittyä, aiempi kokemus, tyytyväisyys työhön sekä siihen sitoutuneisuus (Joki 2018, 22).

Yritystoiminnassa henkilöstöjohtaminen on keskeisessä asemassa ja luo tärkeää kilpailukykyä markkinoilla. Henkilöstöjohtamiseen sisältyy henkilöstötoimien suunnittelua, henkilöstöressurssien hankintaa, henkilöstön motivoimista, palkitsemista ja kehittämistä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on haluttujen henkilöiden rekrytointi yritykseen sekä heidän sitouttamisensa yritykseen hyviin suorituksiin kannustaen ja tarjoten edellytyksiä kasvulle, kehitykselle ja onnistumisille. Henkilöstöjohtamiseen liittyy yksilöiden ja ryhmien sekä prosessien johtamista. Myös päätöksentekoon, valta-

ja vastuukysymyksiin kuin myös konflikteihin liittyvissä tilanteissa neuvotteleminen ja ratkaisut kuuluvat henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen. Henkilöstöjohtamisen tavanomaisiin työtehtäviin sisältyy ihmisten johtaminen, palautteenanto, palaverit ja muu viestintä sekä delegointi. (Joki 2018, 123.) Myös rakennuslalla törmätään tilanteisiin, joissa riittävää määrää ammattitaitoista henkilöstöä ei ole käytettävissä, joten on tärkeää panostaa henkilöstöresurssien tehokkaaseen ja ajantasaiseen johtamiseen työvoimapulan välttämiseksi. (Malkani & Kambekar 2013, viitattu 2.5.2019.)

Työyhteisössä tulee huomioida myös erilaisuus. Erilaisuudella työyhteisöissä tarkoitetaan muun muassa eri-ikäisyyttä, sukupuolta, etnistä taustaa, työntekijöiden henkilökohtaisia perhesuhteita, koulutustaustoja, henkilökohtaisia arvoja ja muita asenteita. Työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi paranee, mikäli eri-ikäisten taidot ja vahvuudet osataan tunnustaa ja hyödyntää työyhteisössä. Iäkkäämpien työntekijöiden vahvuuksiin lukeutuu toimintakyky yllätyksellisissä tilanteissa ja ongelmien hahmottaminen. Nuorten vahvuuksina pidetään innostusta, hyviä teknologisia taitoja sekä kansainvälistä kiinnostusta. Iäkkäämpien viisaus yhdistettynä nuorten rohkeuteen on kombinaatio, jolla voidaan vastata kilpailukykyisesti työelämän ilmeneviin haasteisiin. Yrityksen on hyvä myös mahdollistaa pitkän kokemuksen, tiedon ja osaamisen siirtyminen vanhemmalta työntekijältä nuoremmalle. Tämä toimii myös toisinpäin, nuoremmilta vanhemmille. (Joki 2018, 187–188.)

On tärkeää, että erilaisuuden johtamisessa erilaisuus osataan nähdä positiivisesti, yritystä rikastavana asiana. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle tulee luoda yhtäläiset uralla etenemisen mahdollisuudet. (Joki 2018, 187.) Yhdenvertaisuuslaissa on määrätty työnantajan velvollisuudesta edistää yhdenvertaisuutta. Sen mukaan työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla. Työnantajan on kehitettävä ja edistettävä työoloja sekä niiden toimintatapoja työpaikan tarpeet huomioon ottaen niin, että ne ovat tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia ottaen huomioon toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet. Luottamusmiehellä, työsuojeluvaltuutetulla tai muulla yhdenvertaisuustoimien suunnitteluun osallistuneella henkilöstön edustajalla on pyynnöstä oikeus saada tietää, kuinka työnantaja on toiminut yhdenvertaisuuden edistämiseksi työpaikalla. Jos yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on työnantajalla oltava suunnitelma niihin liittyvistä toimenpiteistä. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 7§.)

Yrityksen koko henkilöstöä koskevan kehittämisen lisäksi yrityksen lupaavimpien ja tärkeimpien työntekijöiden osalta puhutaan kyvykkyyksien johtamisesta. Kyvykkyyksien johtaminen on koko-

naisuus, johon kuuluu johtamisen ohella kykyjen tunnistaminen, kyvykkyyksien kehittäminen ja motivointi. Kyvykkyyksien johtamisessa katseet ovat tulevaisuudessa, jolloin kyvykkyyksien johtamisella pyritään usein tulevaisuuden johtajien tunnistamiseen ja heidän kehittämiseensä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 175.)

4.2 Henkilöstön kehittäminen, ydinosaaminen ja menetelmät

Henkilöstön kehittäminen ja sen kehittyminen ovat kilpailukyvyn kannalta oleellisia seikkoja. Markkinoiden jatkuvasti muuttuessa muuttaa se samalla myös yritysten kilpailutilannetta paikallisesti ja globaalisti. Koko ajan kehittyvä teknologia mahdollistaa ja muuttaa yritysten toimintamalleja sekä työtehtäviä. Alalla tai yrityksessä vaadittava osaaminen muuttuu, samaa osaamista, jota pidettiin tärkeänä vielä viime vuonna, ei välttämättä ole enää osaamista, jota tarvitaan tänä tai ensi vuonna. (Joki 2018, 141.) Teollisten työpaikkojen väheneminen näkyy asiantuntijatyötehtävien lisääntymisenä, jolloin myös osaaminen korostuu (Helsilä & Salojärvi 2013, 145).

Yrityksen tärkein ydinosaaminen on se, minkä varaan yrityksen toiminta ja olemassaolo rakentuu ja mitä vaalitaan sekä kehitetään. Ydinosaaminen voi olla esimerkiksi jokin konkreettinen tuote tai palvelu, osaamista tai tekemistä, sellaista, jota voidaan markkinoida. Mikäli yrityksen ydinosaamisen määrittely on vaikeaa voi niiden selkiyttämiseen hyödyntää esimerkiksi näitä kysymyksiä pohdittamalla: Millainen osaaminen on toiminnan jatkumisen kannalta tärkeää? Millainen osaaminen on toiminnan näkökulmasta ainutlaatuista ja mitä taitoja tarvitaan? Millainen osaaminen on ydintuotteiden tai -palveluiden tuottamisen kannalta oleellinen? Mitä osaamista tarvitaan tavoitteiden toteuttamiseen? Millainen osaaminen on strategian ja liiketoiminnan menestymisen kannalta oleellinen? (Joki 2018, 142.)

Henkilöstöön liittyvä kehittämisen tarve lähtee yrityksen liiketoiminnasta ja siihen liittyvistä tarpeista käsin. Organisaatiossa kartoitetaan ja määritellään kehittämistarpeet tarkoin niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasolla tulevaisuuden näkymiin peilaten. Henkilöstön kehittämiseen on olemassa monenlaisia menetelmiä. Kehittämismenetelmät, joita voidaan toteuttaa työyhteisössä, ovat esimerkiksi erilaiset sijaisuudet ja työnkierto, projektityöskentely, perehdyttäjänä toimiminen tai organisaation sisäisiin koulutuksiin osallistuminen. Organisaation kokenut työntekijä voi myös toimia mentorina kokemattomammalle työntekijälle. Näin kokematon työntekijä saa tarvitsemaansa tukea

ja opastusta sekä pääsee kehittämään osaamistaan. Mentori puolestaan voi saada uusia näkökulmia työhönsä sekä kokea arvostusta omaan ammattitaitoonsa nähden. Sijaisuudet ja työnkierto ovat myös tapa syventää ja laajentaa osaamista ja katsantokantaa, mikä hyödyttää niin työntekijää kuin organisaatiotakin. Työyhteisön ulkopuolisia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi ammattikirjallisuuteen perehtyminen, ammatillisen osaamisen hankkiminen oppilaitoksessa tai muussa koulutuksessa tai verkko-opintoihin osallistuminen. (Joki 2018, 146–147.)

Esimiestyötä voi ja tulee myös kehittää. Halu kehittyä esimiehenä tulee lähteä esimiehestä itseltään. Ylin johto seuraa esimiesten kehityssuunnitelmia ja niiden etenemistä. Tällaista kehityssuunnitelmaa tai -ohjelmaa laadittaessa on ensin kartoitettava tarkoin esimiehen tehtävistä kaikkein tärkeimmät osa-alueet, jotka esimies jo hallitsee ja se, missä asioissa on vielä kehittämistarpeita, jotta hän onnistuisi esimiestyössään. Kartoitusvaiheessa tietoa kerätään esimiehen alaisilta, kollegoilta, mahdollisesti muilta sidosryhmiltä tai asiakkailta sekä esimieheltä itseltään. Näitä pohjatietoja hyödyntämällä laaditaan kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmia on useita, muun muassa seuraavia; työssä oppiminen, oppiminen muilta, kirjallisuuteen perehtyminen, osallistuminen erilaisiin koulutustilaisuuksiin sekä mentorointi tai coaching. (Joki 2018, 125.)

4.2.1 Henkilöstön osaamisen kartoitus

Peruskoulupohjainen osaaminen ei nykyään enää riitä. Ammatillisen tutkinnon suorittaminen on lähes välttämätöntä, jotta voi pärjätä työelämässä. Yritykset palkkaavat mielellään jo valmiita osajia, joilla on ammattiosaamista ja työkokemusta. Osaamisen lisäämiseksi monilla aloilla on otettu käyttöön pakolliset työssäoppimisjaksot, minkä aikana käytännön osaamista ja valmiuksia hankitaan alalta jo valmiiksi. (Manninen 2009, 78.)

Jotta osaaminen organisaatiossa olisi toivotunlaista, tulee osaamisen määrittely lähteä liiketoiminnan ydinosaamisen ja tarpeiden näkökulmasta. Esimiehet tuntevat työntekijöiden tehtävät ja vastualueet mutta osaamisen määrittelytyössä tarvitaan myös työntekijöiden panos. Yrityksen johto määrittelee tulevaisuuden liiketoimintaan liittyvät tavoitteet, jotka toimivat pohjana, kun yrityksessä suunnitellaan ja linjataan tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. (Joki 2018, 155-156.) Organisaatioissa tarvitaan ydinosaamisen lisäksi muutakin osaamista, muun muassa teknologia-, palvelu- ja liiketoimintaosaamista, joilla on positiivinen vaikutus kilpailukykyyn (Manninen 2009, 84-85).

Osaamisvaatimuksia suunniteltaessa on hyvä huomioida tulevaisuuden asiakkaat, mitä tuotteita tai palveluita heidän oletetaan tarvitsevan ja mitä uutta osaamista yrityksen henkilökunnalta tulevaisuudessa edellytetään. Yksilötason osaamiskartoitus aloitetaan, kun osaamisen nykytila ja tulevaisuuden tarve on määritelty. Osaamiskartoitus lähtee liikkeelle itsearvioinnin kautta. Henkilökoh- taisissa osaamiskartoituksissa mitataan ammattitaidon lisäksi myös sosiaalisia taitoja, kielitaitoa ja tietoteknisiä taitoja suhteessa määriteltyihin osaamisvaatimuksiin. Edellä mainituille on laadittava tavoitetasot sekä pohdittava niitä keinoja ja tapoja, joita hyödyntämällä nykyinen osaamistaso saa- daan tarvittaessa nostettua halutuksi eli tavoitetasolle. (Joki 2018, 155-156.)

4.2.2 Osaamisen kehittäminen ja mittaaminen

Osaamisen kehittäminen liittyy oleellisesti organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn. Osa- amista kehittämällä organisaatio pyrkii pääsemään päämääriinsä pitkällä tähtäimellä. Kehittämisen seurauksena tulee syntyä tulosta. Tuloksen määrittämistä edellyttää ymmärrys siitä, mihin kehittä- misellä tähdätään ennen kuin kehittämistarve voidaan arvioida. Kehittämiskohteet voidaan löytää vasta kun kehittämistarpeet on tiedostettu. Työntekijä on itse vastuussa omasta henkilökohtaisesta kehitymisestään. Työnantajaa edustava esimies vastaa tiimensä osaamisesta. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2017, 244–245.)

Yrityksissä on erilaisia tapoja kehittää osaamista. Niiden työntekijöille voidaan tarjota erilaisten kou- lutusten ja valmennusten lisäksi tarjota myös uusia, riittävän haasteellisia työtehtäviä, joiden tulok- sena kehitystä tapahtuu. Työntekijät voivat kehittyä myös vapaa-ajallaan sellaisilla osa-alueilla, mistä on hyötyä myös työnteke- misen kannalta. Rekrytoinnin kautta voidaan hankkia ja kouluttaa yritykseen uutta osaamista. Yrityksessä voi myös ilmetä osaamista, josta yritys voi luopua. (Hietala ym. 2017, 245.)

Yrityksen johdon ja muiden asiantuntijoiden kehittäminen on myös tärkeää, sillä mainitut toimijat ovat suuressa roolissa koko organisaation toiminnan osalta. Johdon ja asiantuntijoiden kehittämi- sellä pyritään varmistamaan yrityksen liiketoiminnan menestyminen sekä kilpailukykyisenä pysy- minen. Johdon osaamisen kehittäminen perustuu myös tietojen ja taitojen kartuttamiseen kuten henkilöstönkin kehittäminen mutta on lisäksi strategisempaa ja selkeämmin yrityksen menestymi- seen tähtäävää. (Helsilä & Salojärvi 2013, 157–158).

Jotta yritys arveluiden asemesta tietää kehitystä tapahtuneen, on sen jollain tavalla oltava mitattavissa ja seurattavissa. Kehitettävän kohteen nykytila täytyy olla selvillä ennen kuin kehitystä seuraavaa mittaria voidaan asettaa. Yksinkertaisia mittareita ja tapoja ovat esimerkiksi myyntimiehen tilauskannan kehittymisen seuranta tai poissaolopäivien lukumäärät. (Hietala ym. 2017, 250–251.)

4.2.3 Osaamisen johtaminen

Esimiehen tehtäviin kuuluu antaa tarvittavat tiedot ja taidot työntekijälle sekä luoda kannustava ja avoin vuorovaikutteinen ilmapiiri itse esimerkkiä näyttäen. Esimiehen tärkeä tehtävä on myös yrityksen tavoitteiden selkiyttäminen henkilöstölle sekä henkilöstön osallistaminen tavoitteiden suunnittelussa ja niihin pääsemisessä. (Joki 2018, 124.)

Osaaminen on tärkeä resurssi yrityksessä ja sen johtamiseen on olemassa monenlaisia malleja organisaation toiminnan mukaan. Jokaisen yrityksen täytyy tuntea oma osaamisensa ja kehittää sitä jatkuvasti. Tämän päivän työelämässä pärjätäkseen pitäisi jokaisen olla ketterä oppija. Organisaatiot uusiutuvat nopeasti ja se edellyttää nopeaa oppimista, jotta uusiin haasteisiin pystyttäisiin vastaamaan mahdollisimman nopeasti. Yksi liiketoimintastrategian osa-alueista on osaamisstrategia, jonka avulla kuvataan sitä, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan ja miten sitä hankitaan, ja voidaanko jotain kehittää itse vai tarvitaanko joihinkin toimintoihin ulkopuolinen kumppani. Osaamisstrategian avulla saadaan henkilöstön huomio kohdennettua oikeisiin asioihin ja oppimista ja tiedonkeruuta tapahtuu paljon, kun tiedetään mitä tavoitellaan ja mitä osaamista siihen tarvitaan. Osaamisen johtaminen eli osaamisstrategian toteuttaminen sisältää muun muassa tärkeimpien osaamisten tunnistamista, olemassa olevan osaamisen tai puutteiden selvittämistä, puuttuvien osaamisen hankkimista, osaamisen hallintaa sekä ketterän oppimisen määrittämistä ja kehittämistä. (Ojala 2018, 163–165.)

Työntekijöiden eri-ikäisyys voi tuoda omia haasteita esimiestyöhön. Osaamisen johtamista voidaan käsitellä myös eri-ikäisten johtamisen näkökulmasta, kuten Kiviranta (2010, 138–142) on tehnyt tarkastellessaan ikälähtöisen osaamisen ja johtamisen nykytilaa. Teoksessaan hän on jakanut ikälähtöisen osaamisen osa-alueet seuraavasti: erilaisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, erilaisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, ikälähtöiset keinot osaamisen kehittämisessä, erilainen tapa ohjata eri-ikäisten kehittymistä ja hiljaisen tiedon johtaminen. Teoksen ja

siinä esitellyn taulukon avulla voi jokainen esimies arvioida eri-ikäisten osaamisen johtamisen nykytilaa ja tavoitetta sekä niiden toteutumista omassa johtamistyössä.

4.3 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Henkilöstön työpaikkaan sitoutuminen on tärkeää yrityksen toiminnan, tavoitteiden saavuttamisen ja kehittymisen kannalta. Henkilöstö ei ole kovin sitoutunut yritykseen, mikäli vaihtuvuus on suurta. Työntekijän sitoutumista yritykseen voidaan kutsua myös psykologiseksi sopimukseksi tai suhteeksi. Mitä voimakkaampi psykologinen suhde työntekijällä on työpaikkaansa, sitä sitoutuneempi henkilö on yritykseen ja työpaikan vaihtaminen on harkitumpaa. Viitala (2013, henkilöstön sitoutuminen) viittaa Rousseauin jaotteluun, jonka mukaan psykologinen sopimus voidaan jakaa relationaalisiin ja transaktionaalisiin suhteisiin. Lyhyesti asiaa voisi kuvailla niin, että jos työntekijä on töissä vain rahasta, on kyseessä transaktionaalinen suhde, mutta jos työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota ja valmis laittamaan itsensä yrityksen puolesta likoon, on kyseessä relationaalinen suhde.

Sitoutumisen käsitettä ovat Viitalan (2013) mukaan tutkineet myös Meyer ja Allen, jotka esittelevät sitoutumisen kolmena erilaisena tyyppinä tai ulottuvuutena: affektiivinen-, jatkuva- ja normatiivinen sitoutuminen. Ne voivat esiintyä henkilön sitoutumisessa joko yksittäisinä piirteinä tai niiden sekoituksena, joilla kullakin on havaittu olevan erilaisia seurauksia organisaatiolle. Affektiivinen sitoutuminen kertoo työntekijän arvostuksesta ja luottamuksesta, halusta työskennellä ja kuulua organisaation sekä tunnetason sitoumuksista sosiaalisiin suhteisiin liittyen. Jatkuva sitoutuminen puolestaan viittaa enemmän välineelliseen suhteeseen työnantajaa kohtaan. Työntekijä on arvioinut työsuhteensa kannattavaksi muun muassa palkan ja etujen suhteen sekä kokee organisaatiossa pysymisen itsensä kannalta järkeväksi. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan kertoo yhteiskunnan luomista normeista ja siitä, millaisia odotuksia ja velvollisuuksia työnantajalla on työntekijältä suhteessa organisaatioon. (Viitala 2013, henkilöstön sitoutuminen.)

Kauhanen toteaa, että sitoutuneisuus on hyvin monitahoinen seikka ja tutkimusten mukaan henkilöstö voi sitoutua työhönsä seuraavista syistä: mielenkiintoinen ja haasteellinen työ, halu luoda uraa tietyllä ammattialueella, sitoutuminen tiimiin tai työskentely tietyn työnantajan, kuten esim. kunnan tai valtion palveluksessa. Yritysten olisi hyvä miettiä, kuinka pitkät työsuhteet käytännössä

ovat ihanteellisia ja sopivia heidän oman strategiansa kannalta. Työntekijöiden tiedetään tutkimusten mukaan työskentelevän motivoituneesti muutaman vuoden ajan, minkä jälkeen motivaatio hiljalleen laskee neljän–viiden työskentelyvuoden jälkeen samassa tehtävässä. Jotta motivaatio, työteho ja tuottavuus pysyisivät korkealla, olisi hyvä, jos työntekijällä olisi mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä yrityksen sisällä niin halutessaan. (2016, 73–74.)

Jo rekrytointivaiheessa on tärkeää luoda realistiset odotukset työnhakijoille ja huomioida kunkin hakijan tavoitteet ja arvostukset, joiden olisi hyvä olla samassa linjassa organisaation tavoitteiden, arvojen ja yrityskulttuurin kanssa. Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat mm. kiinnostava työ, hyvä johtaminen, hyvä henkilöstöpolitiikka (palkka ja muut edut), mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen. Yksi sitouttamisen keinoista on myös hyvä perehdyttäminen. (Viitala 2013, henkilöstön sitoutuminen.)

4.3.1 Rekrytointi, rekrytointikanavat ja osaajien hankkiminen

Rekrytointi on investointi. Onnistuneen rekrytointiprosessin alusta loppuun saakka vieminen on ammattimaista esimiestyötä ja siihen liittyy useita vaihteita. Rekrytointipäätöksen jälkeen ensimmäinen vaihe on tärkeä, sillä silloin määritellään palkattavan henkilön profiili. Työnantajalle on etua, mikäli työnantajamielikuva on hyvä. (Hietala ym. 2017, 43.) Palkattavan henkilön etsintä on syytä aloittaa hyvissä ajoin. Seuraavassa eli seulontavaiheessa käydään lävitse hakijoiden hakemukset sekä ansioluettelo, joita peilataan ennalta päätettyihin kriteereihin. Mikäli hakijoita on runsaasti, seulotaan hakemuksista kriteerit parhaiten täyttävät jatkokäsittelyyn. Jos hakijoita on ollut verrattain vähän, on valintakynnystä tarvittaessa mahdollisesti madallettava tai mietittävä uudelleen, kuinka ongelma ratkaistaan. Seulontavaihetta seuraa myyntivaihe, joka pitää sisällään hakijoiden haastattelun haastattelurunkoa hyödyntäen. Haastatteluvaiheessa haastattelija arvioi hakijaa, hänen motivaatiotaan ja osaamisensa tasoa. Työtehtävään liittyvästä vaativuuden tasosta keskustellaan siten, että myös hakijalle muodostuu työtehtävästä selkeä kuva. Rekrytoinnin päätöksentekovaiheessa voidaan hakijoille järjestää toinenkin haastattelukierros, minkä jälkeen lopullinen päätös palkkaamisesta tehdään. (Manninen 2009, 85–87.)

Rekrytointikanavia käyttämällä yritys tavoittaa potentiaaliset hakijat. Rekrytointikanavia ovat esimerkiksi sanomalehdet, internet-sivustot, sosiaalinen media, työvoimatoimisto sekä muut verkostot

ja kontaktit. Lehti-ilmoittelu ammattilehdissä tavoittaa hyvin kohderyhmään kuuluvia henkilöitä. Internet lukuisine sivustoineen on nykyaikainen kanava hakijoita etsittäessä. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on yrityksen tärkeää tarkistaa työsopimuslaista, tuleeko yrityksen tarjota lisätyötä palveluksessa olevalle osa-aikaiselle työntekijälle. Yrityksen on hyvä hakea sopivaa henkilöä myös sisäisessä haussa sillä sopiva osaja voi löytyä jo yrityksen sisältä muista tehtävistä. (Hietala ym. 2017, 54–55.)

4.3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työtehtävän alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä, työhön opastamista, valmentamista tai kouluttamista, joka vaatii ajan lisäksi myös henkilöresursseja. Monissa organisaatioissa perehdyttämisen merkitys on tunnustettu ja sen avuksi on laadittu perehdyttämisohjelmia. Perehdyttämisohjelman olemassaolo ei kuitenkaan ole onnistuneen perehdyttämisen ta. (Kupias & Peltola 2009, 9.) Perehdyttämisohjelman laatimisesta vastaa yleensä henkilöstöasiantuntija. Tämän ohjelman on tarkoitus toimia työkaluna kaikille, jotka osallistuvat perehdytykseen. (Joki 2018, 114.)

Perehdyttämisestä on tullut ajan saatossa monimuotoisempaa ja laajempaa. Enää ei riitä, että työntekijä opastetaan työskentelemään työtehtävässään tuotantolinjan yhteydessä, vaan nykyään työntekijän oletetaan ymmärtävän organisaation strategiaa sekä se, miksi yritys on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13–14.)

Uuteen työtehtävään perehdyttämiseen osallistuu organisaation koosta riippuen monia tahoja ja henkilöitä: henkilöstöalan ammattilaiset, perehdyttämiseen nimetyt henkilöt sekä muut työyhteisön jäsenet. Perehdyttämisen tärkeyttä ei tule väheksyä. Perehdyttämisen avulla työyhteisön työntekijöille luodaan myös edellytyksiä hyvälle ja terveelle sekä tuottavalle työnteolle. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.) Hyvä perehdytys auttaa työntekijää oppimaan työnsä mahdollisimman nopeasti. Myös virheet vähenevät, jolloin niihin korjaamiseen käytettävä aika vähenee. Työntekijä tuntee olonsa turvallisemmaksi, mikäli kokee saavansa asianmukaisen perehdytyksen sekä vaikuttaa uuden työntekijän mielialaan sekä sitouttamiseen positiivisesti. (Joki 2018, 111.)

Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. Työsopimuslaissa sanotaan, että ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” (Työsopimuslaki 55/2001 2.1§.)

Perehdyttämisen prosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin. Ennen rekrytointia olevassa vaiheessa perehdyttäminen tai sen valmistelu alkaa. Tässä vaiheessa tulee miettiä osaamisen tarpeita sekä täytettävän tehtävän vaatimuksia. Rekrytointi prosessina on perehdyttämisen näkökulmasta hyvin tärkeä. Tässä vaiheessa työnantaja välittää hakijoille tietoa organisaatiosta sekä täytettävästä tehtävästä. Samalla hakijalta saadaan tietoa hänen näkemyksistään ja osaamisestaan. Ennen töihin tulemisen vaihetta on aika suunnitella perehdyttämistä. Perehdyttämisen painopisteet riippuvat työtehtävästä, johon henkilö on valittu. Joka tapauksessa perusasiat tulee perehdyttää. Perusperehdyttämisellä viitataan käytännön asioihin, jotka liittyvät työsuhteen alkuvaiheen seikkoihin, työyhteisön sääntöihin ja toimintatapoihin, työyhteisön muihin jäseniin tutustuminen kuin myös yrityksen arvoihin ja toimintasuunnitelmiin. On suositeltavaa, että uusi työntekijä otetaan huomioon jo ennen ensimmäisen työpäivän alkamista. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

Vastaanottovaiheessa ensivaikutelma on tärkeä ja siihen on hyvä kiinnittää huomioita. On tärkeää, että uusi tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi. Ensimmäisenä päivänä on yleensä paljon käytännön asioita hoidettavana. Näihin lukeutuu esimerkiksi avaimet, työvälineet, työpisteen sekä työtovereiden esittely. Ensimmäisen viikon aikana tavoitteena on, että uusi tulokas saa muodostettua kokonaiskuvan uudesta työyhteisöstä, organisaatiosta ja että mielikuva työtehtävästä selkiytyy, minkä jälkeen perehdytysuunnitelmaa voidaan tarkentaa. Seuraavien viikkojen aikana tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee sisälle työtehtäviinsä sekä työyhteisöön ja perehdyttäminen jatkuu. Uuteen työsuhteeseen liittyy yleensä myös koeaika. Tämän vaiheen aikana tai sen päättyessä perehdyttämisen vaihe jatkuu suunnitellusti tai tarpeen mukaan. Joskus perehdyttämisen vaihe päättyy työsuhteen päättymisen yhteydessä. Työsuhde voi päättyä nopeasti tai suunnitellusti, riippuen tapauksesta. Myös lähtökeskustelun yhteydessä voidaan tiedustella perehdyttämisen onnistumista. (Kupias & Peltola 2009, 103–110.)

Perehdyttämistä on myös seurattava. Uuden työntekijän kanssa on hyvä sopia aika, jolloin työtehtävien haltuunotosta ja sopeutumisesta työyhteisöön voidaan arvioida. Keskustelun aikana uusi työntekijä voi myös ilmaista, mikäli hän on huomannut esimerkiksi perehdyttämisen lisätarpeita,

muita epäkohtia työntekemiseen tai työyhteisöön liittyen. Seurantakeskustelussa voi esittää kysymyksiä kuulumisista, mitkä asiat tuntuvat jo sujuvan ja mitkä ovat vielä vaikeita, onko tukea ollut tarjolla helposti ja missä asioissa uusi työntekijä kaipaa vielä lisää tukea tai oppia sekä muita perehdyttämiseen liittyviä kysymyksiä. Hyvin hoidettu perehdytys kertoo yrityksen aidosta kiinnostuksesta työyhteisöä ja myös sen uutta jäsentä kohtaan. (Joki 2018, 121–122.)

4.3.3 Palkitseminen

Työntekijälle maksetaan palkkaa ja myönnetään muita taloudellisia etuja korvaukseksi tehdystä työstä, mistä tänä päivänä puhutaan myös työntekijän palkitsemisena. Aineellisten etujen lisäksi on olemassa aineettomia palkitsemisen muotoja, joita ovat esimerkiksi mahdollisuus toteuttaa itseään, kehittyä ja vaikuttaa, tuntee itsensä arvostetuksi ja työsuhteen pysyvyys. Palkitsemisjärjestelmän luominen yrityksessä voi toisinaan olla haasteellista, sillä työntekijät voivat keskenään arvostaa hyvinkin erilaisia asioita työssään. Toiselle rahallinen korvaus on tärkeämpää kuin työolosuhteet, kun toiselle työsuhteen pysyvyys ja mahdollisuus kehittyä työssään ovat tärkeimpiä asioita. Yrityksen palkitsemisstrategia on osa yrityksen henkilöstöstrategiaa ja se kertoo, mihin yritys asettuu palkitsemisen näkökulmasta työnantajacentässä verrattuna saman alan toimijoihin. Yrityksen palkitsemisstrategian linjaukset riippuvat pitkälti siitä, millä toimialalla toimitaan, mikä on yrityksen kustannusrakenne tai mikä on yrityksen asiantuntemuksen painoarvo liiketoiminnassa. (Viitala 2013, Palkitseminen.)

Palkitsemisella tavoitellaan monia erilaisia asioita, muun muassa tietynlaista henkilöstöä ja sen sitoutumista, innostusta hyvine työsuorituksineen, osaamisen ja toiminnan kehittämistä haluttuun suuntaan sekä yrityksen tuottavuutta. Palkitsemisella on kuitenkin kääntöpuolensa. Yrityksen sisällä voidaan kokea esimerkiksi epäoikeudenmukaisuutta, kateutta ja ei haluttua vaihtuvuutta. Onnistuneessa palkitsemisessa myönteisiä vaikutuksia voidaan nähdä yhteistyön, tiedonjaon ja tuottavuuden edistymisessä sekä onnistumisten esiin nostamisessa. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 13–14.)

4.3.4 Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus

Työelämä voi olla hyvin suorituskeskeistä ja tuloshakuista. Usein keskitytään ulkoisiin seikkoihin, kuten raha, maine ja sosiaalisen hyväksynnän etsintä. Asioita tehdään siksi, että siitä saadaan

palkinto, mutta tekeminen itsessään ei ole kiinnostavaa tai palkitsevaa. Edellä mainitut asiat edustavat ulkoista motivaatiota. Sen sijaan, silloin kun tehdään asioita, jotka koetaan mielekkääksi ja tekeminen itsessään innostaa ulkoisista palkkioista huolimatta, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Se kumpuaa sisältä päin ja tehtäviä tehdään omasta tahdosta ja mielellään. (Martela 2015, 65.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että tekeminen on itsessään palkitsevaa. Motivaatio ei tule ulkoa vaan on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisen innostuksen, kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Sisäinen motivaatio vahvistaa sekä ihmisen hyvinvointia että kykyä saada asioita aikaan. (Martela 2015, 273.)

Martelan (2015, 89) mukaan ammattia valitessa olisi tärkeintä miettiä, mikä tekeminen on niin innostavaa, että sitä olisi valmis tekemään päivästä ja vuodesta toiseen, eikä vain ajatella ulkoisia seikkoja kuten palkkaa tai arvostusta. Kannattaa tutustua itseensä ja selvittää ne asiat, joista itse nauttii ja tunnistaa omat ydinarvonsa, mitkä ovat itselle tärkeimpiä asioita.

Kun henkilö toimii omaehtoisesti, ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollin tarvetta, puhutaan itseohjautuvuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilön tulee olla itsemotivoitunut ja hänellä on oltava päämäärä ja tarvittava osaaminen sen saavuttamiseksi. Teknisten taitojen lisäksi hänellä tulee olla kyky johtaa itseään ja suoriutua tehtävistä, jotka usein hoitaa esimies, kuten esim. ajanhallinta, tehtävien priorisointi, resurssien hallinta jne. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuusteoriaa (Self-determination theory, Ryan & Deci, 2017) käsitellään artikkelissa, joka on suunnattu esimiehille ja henkilöstöhallinnon osaajille. Teorian mukaan nykyään ei ole enää kyse siitä, kuinka yritykset ulkoisin keinoin yrittävät motivoida ja palkita työntekijöitään, vaan siitä kuinka yritykset pystyvät kannustamaan työntekijöitään löytämään sisältänsä kumpuavan motivaation. Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäistä motivaatiota autetaan kasvattamaan tukemalla työntekijöiden psykologisia perustarpeita, kuten omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. Tällä tavoin yritys voi rakentaa korkean motivaation työkuultuuria sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta. (Rigby 2018, viitattu 8.5.2019.)

4.3.5 Työkyky – osallisena hyvinvoivassa työyhteisössä

Työkyvystä puhuttaessa on kyse ihmisten voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Terveystä, toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista rakentuu ihmisen voimavarat, kun taas työ kattaa työympäristön ja sen vaatimukseen liittyvät seikat.

Työkyky muodostuu fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Mikäli näihin kohdistuu muutoksia, vaikuttaa se myös työkykyyn. (Kauhanen 2016, 23.)

Työ- ja toimintakyky vaikuttavat kilpailukykyyn. Hyvinvoivien ja terveiden työntekijöiden tyytyväisyys heijastuu positiivisesti suoraan asiakassuhteisiin. Menestyvät yritykset luovat toimintatapansa niin, että työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat kohtaavat ja mahdollistavat hyvän työelämän. Yrityksen ansaintatapoja kehitettäessä kannattaa huomioida työterveyshuollon ja työterveyspalvelujen rooli tuloksetekijänä ja humanien arvojen vaalijana. Jo yrityksen liikeidea suunnitelmassa olisi hyvä ottaa mukaan työterveys- ja työsuojeluasiat. Yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ja perusasiat kannattaa käydä läpi koko organisaation kanssa, kun halutaan menestyä pitkällä aikavälillä. (Liukkonen 2006, 41–44.)

Hyvinvointi työyhteisössä on sen kaikkien jäsenten vastuulla. Oman jaksamisen lisäksi on hyvä huolehtia myös toisten jaksamisesta. Havaitessaan uupumisen, ylikuormituksen merkkejä itsessään tai toisessa työyhteisön jäsenessä on tällöin syytä kääntyä esimiehen tai yrityksen muun henkilöstöasiantuntijan puoleen. Yrityksen työhyvinvoinnin kehittämistyön onnistumisen edellytyksenä on johdon sitoutumisen lisäksi sen henkilöstöasiantuntijuus sekä vuoropuhelu henkilöstön kanssa. (Joki 2018, 182.)

Työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää, mutta myös yrittäjän hyvinvoinnilla on suuri merkitys. Yrittäjäkin todennäköisesti suoriutuu paremmin, mikäli voi hyvin työssään. Yrittäjän työn sanotaan olevan yksi eniten stressaavista töistä. Lisäksi yrittäjä voi ansaita keskimääräisesti vähemmän kuin mitä hän ansaitsisi työntekijänä. Silti yrittäjien kuvataan olevan tyytyväisiä elämäänsä. (Stephan 2018, viitattu 2.5.2019.)

4.4 Työsuojelu ja työturvallisuus

Työsuojelun tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin työpaikalla ja työssään. Työnantajalla on lakisääteinen velvoite huolehtia työn turvallisuudesta. Työturvallisuudesta huolehtiminen on kannattavaa taloudellisesti, sillä työtapaturmista voi aiheutua yritykselle merkittäviä kustannuksia ja menetyksiä, mutta myös sen vuoksi, että niillä voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen maineeseen. Vastuu työturvallisuudesta on yksi työnantajan

tärkeistä lakisääteisistä vastuista. Työturvallisuusvastuu on määritelty työsopimuslaissa (Työsopimuslaki 55/2001 2.3§) seuraavasti: ”Työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään.” (Alahautala 2018, 43–45.)

Työsuojelua koskevien säädösten ja määräysten noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset. Työturvallisuuteen työpaikoilla vaikuttavat työturvallisuuslain lisäksi monet muut säädökset, määräykset, sopimukset ja ohjeet. Rakennusalalla ja -työmaalla on eriasteisia työturvallisuusriskejä ja -tekijöitä, joita pyritään poistamaan turvallisuustoiminnan avulla. Turvallinen, häiriötön ja tehokas työsuoritus edellyttää turvallisen työympäristön, -menetelmät ja -välineet, jonka täydentää ammattitaitoinen ja työnsä riskitekijät tiedostava turvallinen työntekijä. Työmaajohdon ja työturvallisuushenkilöiden on tunnettava heidän teettämänsä ja valvomansa työn työsuojelumääräykset eikä vastuuta vähennä tietämättömyys tai muu vastaava selitys. (Markkanen 2011, 9–11.)

Työturvallisuuslailla (Työturvallisuuslaki 738/2002 1.1§) pyritään turvaamaan työntekijälle turvalliset työskentelyolosuhteet, jotta terveys pysyisi hyvänä eikä työtapaturmia pääsisi syntymään. Työturvallisuuteen liittyy myös fyysiset työympäristöt ja -menetelmät. Palvelualoilla työntekijät voivat altistua myös turvallisuutta uhkaaviin asiakastilanteisiin, jolloin kyseessä ei ole vain fyysinen uhka vaan myös henkinen. Lisäksi työpaikkakiusaaminen yhdistetään työturvallisuuteen. Mikäli työyhteisössä ilmenee työpaikkakiusaamista, on työnantajan edustajan, yleensä lähiesimiehen puututtava ja ryhdyttävä asianmukaisiin toimenpiteisiin viivyttämättä. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Henkilöstön ja yrityksen välistä vuorovaikutusta edistetään myös yhteistoimintalailla. Sen yhtenä tarkoituksena on parantaa työntekijöiden asemaa ja tukea työllistymistä mahdollisissa yrityksen toimintamuutoksissa. Yhteistoimintalaissa sanotaan, että on neuvoteltava, mikäli yritystoiminnassa on tapahtumassa muutoksia, jotka vaikuttavat henkilökuntaan. Yhteistoimintalakia tulee soveltaa yrityksessä, jossa työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. (Yhteistoimintalaki 334/2007 1.1–2§.)

4.5 Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma muodostuu nimensä mukaisesti kahdesta osasta. Henkilöstösuunnitelma käsittelee ja arvioi yrityksen henkilöstöä ja sen kehitystä. Koulutussuunnitelma sisältää

yrittäjien henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytilan ja mahdollisten muutosten osaamisen vaatimuksiin liittyen sekä kehittämistarpeet. (Äimälä & Kärkkäinen 2015, 109–110.)

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista on säädetty Yhteistoimintalain mukaisesti. Lakia yhteistoiminnasta yrityksissä sovelletaan pääasiassa tietyin poikkeuksin yrityksessä, jonka työsuhhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20. Osaa lakipykälästä sovelletaan vain sellaisissa yrityksissä, jonka työsuhhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 30. Yrityksissä, joissa on säännöllisesti vähemmän kuin 20 työntekijää, noudatetaan työsopimuslain 2 ja 3 § säännöksiä. Yhteistoimintalain mukaan yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joita pystytään ennakoimaan ja joilla on merkitystä henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskevaa merkitystä. Yhteistoimintalain mukaisesti on määriteltävä ne asiat, mitä henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee yrityksen koko huomioon ottaen käydä ilmi ja ne seikat, joihin suunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota. (Yhteistoimintalaki 334/2007 2§, 16§.)

Henkilöstösuunnittelun tehtävänä on toimia organisaatiossa henkilöstöasioiden punaisena lankana ja sisältää ennalta suunnitellut ja pohditut vaihtoehdot, joilla organisaation henkilökunnan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstövahvuus varmistetaan. Henkilöstösuunnittelun tulee olla liiketoimintastrategian kanssa samassa linjassa. Mikäli yrityksen on tarkoitus lakkauttaa toimintansa, ei henkilöstösuunnitelmaa tule luoda kasvavan yrityksen näkökulmaa tarkastellen ja tavoitellen. Organisaation tulee olla tietoinen alan työvoiman tarjonnasta henkilöstöresursseja enustettaessa. Mikäli alan osaavaa työvoimaa on vain vähän tarjolla, tulee se huomioida myös henkilöstösuunnitelmassa. Mainittu tilanne voi lisätä ennakkoinnin tarvetta henkilöstöhankintaa suunniteltaessa. (Joki 2018, 22–23.)

Myös alle 20 henkilöä työllistävän yrityksen kannattaa laatia koulutussuunnitelma, jos se haluaa hyödyntää koulutusvähennyksen tai koulutuskorvauksen. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa voidaan käyttää hyvän henkilöstösuunnittelun välineenä, ja huolella laadittuna ja dokumentoituna suunnitelma tuottaa todellista lisäarvoa työnantajalle. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tuottaa lisäarvoa työnantajalle henkilöstöresursseja suunniteltaessa, muutostyökaluna, ennakkoinnin apuna, sisäisenä tiedonjakajana sekä edesauttaa yhdenvertaisuuden toteutumisen seuraamisessa. (Skurnik-Järvinen 2014, 13–14.)

5 HENKILÖSTÖTUTKIMUS

Henkilöstön parissa toteutettavia tutkimuksia kutsutaan henkilöstötutkimukseksi. Usein kuullaan puhuttavan myös työpaikan ilmapiirikartoituksesta ja työoloselvityksestä. Edellä mainittujen avulla pyritään selvittämään työhön ja työolosuhteisiin, esimiestyöskentelyyn ja tiedonkulkuun sekä työkykyyn liittyviä asioita. Henkilöstötutkimus voidaan toteuttaa joko laajana tai suppeampana kokonaisuutena ja sen laajuus riippuu yleensä yrityksen koosta. Suuremmissa organisaatioissa laajemman tutkimuksen teettäminen ja ulkopuolisen asiantuntijan käyttö on perusteltua, mutta pienemässä organisaatiossa henkilöstöasiantuntija voi suorittaa tutkimuksen itse. Henkilöstötutkimuksen avulla yritys saa tietoa henkilöstön sen hetkisestä työtyytyväisyydestä ja siitä, miten mahdolliset muutokset ja kehittämistoimenpiteet ovat onnistuneet. Henkilöstötutkimus on merkityksellinen myös työntekijöille, sillä se viestii siitä, että heitä kuunnellaan ja heistä välitetään. Tutkimustulokset menettävät merkityksensä, jollei niistä kerrota työntekijöille, joten tuloksista ja tulevista kehittämistoimista tulee kertoa säännöllisesti henkilöstölle. (Joki 2018, 29–30.)

Ilmapiirikyselyn avulla saadaan selvitettyä ja kehitettyä työyhteisöä ja organisaatiota ja se kannattaa ottaa osaksi organisaation laajempaa kehittämistoimintaa. Jotta kyselyyn saadaan hyvä vastausprosentti, on esimiehellä tärkeä rooli kyselyprosessin kaikissa vaiheissa. Esimiehen kannattaa perehtyä kyselyyn hyvissä ajoin ja kertoa niistä sekä kyselyn toteuttamisesta ja hyödyntämissuunnitelmista alaisilleen selkeästi. (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 11–13.)

5.1 Kyselyn suunnittelu ja toteuttaminen

Työilmapiiriä ja henkilöstön hyvinvointia mittaavia kyselyjä suunnitellessa tulisi pohtia, mitä asioita kyselyllä halutaan selvittää ja huomioida mahdolliset akuutit asiat, joista halutaan sillä hetkellä saada lisätietoja. Kyselytutkimuksen aihealueet ja kysymykset kannattaa miettiä ja rajata tarkkaan, jottei kyselystä tule liian pitkä. Vastausprosentti voi laskea, jos kysymyksiä on yli 50. Hyvin laadusta kyselystä on helppo poimia tärkeimmät ja akuutimmat asiat. Kyselytutkimuksen kysymykset voidaan esittää kysymysryhmittäin ja aihealueittain ja niitä kannattaa muokata kunkin työyhteisön tarpeen mukaan. (Moisalo 2011, 169–170.)

Kysymysten asettelussa täytyy huomioida vastaajien anonymiteetin suojaaminen, minkä takia taustakysymysten, kuten esim. ikä, sukupuoli tai koulutus voivat pienemmässä yrityksessä loukata vastaajan anonymiteettiä. Lisäksi kyselyssä kannattaa kysyä vain sellaisia kysymyksiä, joita tullaan hyödyntämään kyselytutkimuksen jatkotyöstövaiheessa. (Joki 2018, 31.)

5.2 Henkilöstökyselyn tulokset, reliabiliteetti ja validiteetti

Tulosten raportointi voidaan toteuttaa joko vastausten keskiarvoina tai prosentteina riippuen yrityksen raportointitavasta. Molemmat raportointitavat ovat toimivia ja yritys voi valita niistä itselleen sopivan vaihtoehdon. Tärkeintä kuitenkin on se, että raportointitapa säilyy samana jokaisella mitauksella niin, että tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään ja niissä tapahtuvat muutokset on helppo huomata. Tulosten tulkintaa helpottaa selkeä ja yksiselitteinen raportointi. (Kauranen ym. 2011, 29.)

Määrällisiä tutkimuksia tehdessä ja mitatessa tulee sen pätevyys, eli validiteetti, ottaa huomioon. Määrällinen tutkimus tulee laatia tarkoin ja huomioida, että kukin vastaaja ymmärtää kysymykset, jotka kyselylomakkeessa on mainittu. Tutkimustulokset vääristyvät, mikäli vastaaja ymmärtää kyselylomakkeen kysymykset eri tavoin kuin mitä tutkija on niillä tarkoittanut. Virheiden minimointi on ehdottoman tärkeää. Kyselylomake on suunniteltava erityisen huolellisesti. (Vilka 2015, 193.)

Määrällisessä tutkimuksessa tulee myös tutkimuksen tulosten tarkkuus ja luotettavuus, eli reliabiliteetti, taata. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus voidaan toistaa, ja toistettaessa vastaajan tulokset eivät muutu, vaikka tutkimuksen tekijänä olisi eri henkilö kuin alun perin. Satunnaisia virheitä voi tapahtua inhimillisistä syistä. Esimerkiksi haastattelija saattaa vahingossa merkitä vastauksen lomakkeeseen virheellisesti väärään kohtaan. (Vilka 2015, 194.)

5.3 Tulosten hyödyntäminen

Työilmapiirikyselyn tuloksista on hyvä kertoa henkilöstölle mahdollisimman pian, vielä kun kyselyn sisältö on vastaajilla tuoreessa muistissa. Tulosten läpikäymistä varten kannattaa suunnitella ja toteuttaa oma tilaisuus, jossa raportti käydään yhdessä läpi. Jos raportointi lykkääntyy useiden kuukausien päähän kyselyn toteuttamisesta, voivat tilanteet olla jo muuttuneet tai huhut alkaneet

kiertää ennen virallisten tulosten julkistamista. Tulokset kannattaa käydä huolella läpi ja niiden perusteella tehdä kehityssuunnitelmia. Suunnitelmien toteutumista tulee seurata, sillä jos mitään konkreettista ei tapahdu, voi organisaation usko työilmapiirimenetelmään helposti murentua. (Moisalo 2011, 175–176.)

Kyselyprosessin ja kyselyn tulosten avulla voidaan tukea organisaation johtamista ja kehittämistä pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kyselyn tulosten saamisen jälkeen päästään suunnittelemaan tulevia muutoksia ja miettimään sitä, miten muutokset saadaan aikaan käytännössä luontevasti ja varmistetaan toiminnan kehittyminen. Sitä tukevat koko organisaatiota tukeva ohjeistus ja yhtenäiset käytännöt. (Kauranen ym. 2011, 11–13.)

6 HENKILÖSTÖKYSELY TOIMEKSIAANTAJAYRITYKSELLE

Henkilöstökyselyn tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen työntekijöiden tämän hetkisiä kokemuksia, näkemyksiä ja mielekkyyttä työhön liittyen. Kysely oli jaettu kahdeksaan aihepiiriin:

1. Viestintä ja tiedonkulku työyhteisössäsi
2. Työnjako, työtahti ja perehdytys
3. Työn vaativuus ja rutiinit
4. Työroolin selkeys ja vastuu
5. Kehittämisen tarve
6. Työpaikkasi ilmapiiri ja meininki
7. Työn, vapaa-ajan ja työyhteisön arvostus
8. Työnjohtaminen

Kyselylomakkeen laadinnassa käytimme lähteenä Marjatta Joen Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa (2018) esiteltyä esimerkkiä henkilöstötutkimuskyselylomakkeesta. Teoksen pohjalta mukailimme sopivan kyselykokonaisuuden toimeksiantajamme henkilöstöä ja Pysytään pinnalla –hanketta ajatellen. Henkilöstökyselystä tuli melko laaja kokonaisuus, mutta sen avulla saimme kartoitettua kattavasti kaikkia edellä mainittuja aihepiirejä.

Kohderyhmämme oli toimeksiantajayrityksemme ja sen kaikki työntekijät. Henkilöstökysely lähetettiin kahdeksalle henkilölle, mihin kaikki vastasivat. Henkilöstökysely toteutettiin 1.–5.4.2019 välisenä aikana ja keräsimme vastaukset suunnitellusti viiden vuorokauden kuluessa. Kyselylomakkeessa ei kysytty taustatietoja vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi, koska kyselyn perusjoukko oli sen verran suppea. Tällä halusimme varmistaa sen, että kaikki työntekijät vastaisivat kyselyyn mahdollisimman rehellisesti.

6.1 Kyselytutkimuksen aineisto ja menetelmät

Henkilöstökysely toteutettiin sähköisenä Webropol –työkalua hyödyntäen. Linkki kyselylomakkeeseen toimitettiin yrityksen työntekijöiden henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin. Sähköpostin saat-

teessa kerroimme työntekijöille lyhyesti henkilöstökyselystä, arvion kyselyyn vastaamiseen kuluva ajasta ja siitä, miten vastauksia tullaan hyödyntämään. Henkilöstökysely olisi voitu toteuttaa myös paperiversiona, mikäli joku työntekijöistä olisi niin halunnut. Kaikki työntekijät kuitenkin täyttivät sen sähköisessä muodossa, mikä nopeutti työtämme myös tutkimustulosten analysointivaiheessa.

Kyselytutkimus toteutettiin määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen. Koska kyseessä on kokonaistutkimus, johon kuului koko perusjoukko eli yrityksen kaikki työntekijät, otantamenetelmää ei käytetty. Kysely sisälsi yhteensä 52 kysymystä, joista suurin osa oli monivalintakysymyksiä. Kuusi kysymystä sisälsi myös mahdollisuuden vastata kysymykseen omin sanoin. Pääsääntöisesti kysymysvaihtoehdoista tuli valita yksi vaihtoehto, jollei muuten ollut ohjeistettu. Sähköinen kyselytutkimus toteutettiin siten, että kaikki kysymykset olivat pakollisia, joten vastausprosentti jokaisessa kysymyksessä oli 100 %.

Tuloksissa esiintyvä n-kirjain tarkoittaa vastaajien lukumäärää. Koska perusjoukko eli vastaajamäärä oli niinkin pieni kuin kahdeksan, tarkastelimme tuloksia kokonaistasolla ja hyödynsimme koko vastausmateriaalin tässä tutkimuksessa.

6.2 Tulokset

Seuraavaksi käydään läpi kyselyn tulokset aihepiireittäin. Tulokset esitetään napakasti ja kuitenkin tarkasti.

6.2.1 Viestintä ja tiedonkulku työyhteisössäsi

Tiedonkulun kanavia tiedusteltaessa vastaajien oli mahdollista valita yksi tai useampi vastausvaihtoehto. Vastaajista 75 % (n=6) kertoi saavansa tietoa puhelimitse, 63 % (n=5) tekstiviestitse, 50 % (n=4) suullisesti, 38 % (n=3) WhatsApp -sovelluksella ja 13 % (n=1) sähköpostitse. Kysyttäessä omia työtehtäviä koskevaa tiedonsaantia vastaajista 75 % (n=6) koki, että tiedonsaanti oli joustavaa ja helppoa ja 25 % koki, että tiedonsaannissa oli ajoittain vaikeuksia.

Vastaajista 62 % (n=5) kertoi seuraavansa työnantajansa markkinointia sosiaalisen median eri kanavissa silloin tällöin ja 38 % kertoi, ettei seuraa sitä lainkaan. Kukaan vastaajista ei kertonut seuraavansa säännöllisesti työnantajan some-markkinointia. Työnantajan sosiaalisen median sisällön tuottamisesta oli kiinnostunut yksi kahdeksasta työntekijästä eli 12 % vastaajista. Loput 88 % (n=7) vastasi kysymykseen kieltävästi.

6.2.2 Työnjako, työtahti ja perehdytys

Seuraavaksi tiedustelimme, pystyykö työtoveri hoitamaan vastaajalle osoitettuja työtehtäviä, mikäli hän sairastuu tai on lomalla. Vastaajista 87 % (n=7) vastasi myöntävästi ja yksi vastaajista ei osannut sanoa.

Vastaajista 37 % (n=3) ei ollut koskaan jättänyt kiireen takia töitään tekemättä. Kaksi eli 25 % vastaajista mainitsi jättäneensä työnsä tekemättä silloin tällöin ja kolme harvoin. Kysyttäessä ”Määrätkö työtahtisi itse?”, 62 % (n=5) vastaajista kertoi määräävänsä aina ja loput 38 % joskus.

Kaikki vastaajat (n=8) olivat kiinnostuneita enemmän uudisrakentamisesta kuin korjausrakentamisesta. Työyhteisön työnjaon koki melko oikeudenmukaiseksi 75 % (n=6) vastaajista. Vastausvaihtoehdot melko epäoikeudenmukainen tai en osaa sanoa valitsi yksi vastaaja kutakin.

Tiedusteltaessa, onko työssä liian vaikeita työvaiheita 62 % (n=5) valitsi vastausvaihtoehdon harvoin, 25 % ei koskaan ja yksi vastaajista vaihtoehdon silloin tällöin. Enemmistö vastaajista eli 87 % (n=7) koki saaneensa työtehtäviin perehdytystä ja selkeitä työohjeita, yksi vastaajista vain jonkin verran. Yksikään vastaajista ei kokenut olevansa lisäperehdytyksen tarpeessa tällä hetkellä.

Puolet vastaajista eli 50 % (n=4) koki työn olevan jonkin verran henkisesti kuormittavaa ja vaihtoehdon ei lainkaan tai hyvin vähän valitsi kaksi vastaajaa kutakin.

6.2.3 Työn vaativuus ja rutiinit

Ammattitaitoaan työssä pääsee melko paljon hyödyntämään 63 % (n=5) vastaajista ja jonkin verran 25 %. Lisäksi yksi vastaajista koki pystyvänsä hyödyntämään erittäin paljon ammattitaitoaan

työssä. Melko tai erittäin vähän vaihtoehtoja ei valinnut kukaan vastaajista. Työtään kuvaili sopivan vaihtelevaksi 75 % (n=6) vastaajista ja 25 % melko yksitoikkoiseksi.

Tiedusteltaessa, huolehtiiko työnantaja tarpeeksi työturvallisuudesta, kaikki vastaajista (100 %) valitsivat vaihtoehdon melko hyvin. Jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja huolehtii siitä, että työntekijällä on työssä tarvittavat työvaatteet, -välineet ja -varusteet.

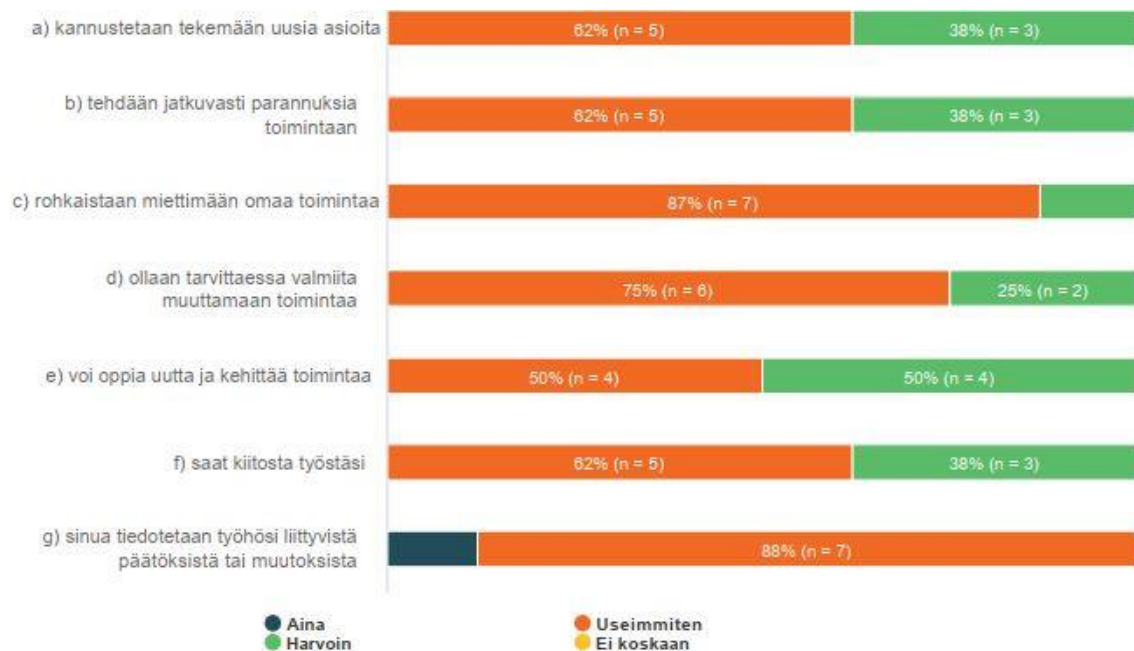
6.2.4 Työroolin selkeys ja vastuu

Vastaajista 75 % (n=6) koki tietävänsä erittäin hyvin, mistä on työssään vastuussa ja loput vastaajista melko hyvin. Keskenään ristiriitaisia, esimieheltä ja työtoverilta saatuja ohjeita, koki saavansa silloin tällöin 38 % (n=3) ja loput 62 % ei koskaan. Puolet vastaajista eli 50 % koki, että vastaajalle asetettu vastuun määrä työssä oli erittäin sopiva ja loput vastaajista koki sen melko sopivaksi.

6.2.5 Kehittämisen tarve

Kehittämisen tarvetta selvitettiin monivalintakysymyksiä hyödyntäen ja kysymyksiä oli yhteensä kolme. Ensimmäisenä esitimme kysymyksen ”Kuinka usein työpaikallasi...”, jossa oli seitsemän väittämää kehittämiseen liittyen. Vastausvaihtoehtoina oli aina, useimmiten, harvoin tai ei koskaan, joista useimmiten oli eniten käytetty valinta. Seuraaviin kolmeen väittämään eli kannustetaan tekemään uusia asioita, tehdään jatkuvasti parannuksia toimintaan ja saat kiitosta työstäsi, vastattiin samalla tavalla. 63 % (n=5) vastaajista oli sitä mieltä, että useimmiten, 37 % harvoin. Rohkaistaan miettimään omaa toimintaa –kohdassa 87 % (n=7) vastaajista oli sitä mieltä, että useimmiten ja yksi sitä mieltä, että harvoin. Ollaan tarvittaessa valmiita muuttamaan toimintaa –kohdassa suurin osa eli 75 % (n=6) vastaajista oli sitä mieltä, että useimmiten ja loput kaksi harvoin. Seuraavassa väittämässä vastaukset jakautuivat tasan, eli puolet vastaajista (50 %) oli sitä mieltä, että voivat useimmiten oppia uutta ja kehittää toimintaa ja loput vastaajista vastasivat harvoin. Viimeisimmässä väittämässä yksi vastaajista totesi, että häntä tiedotetaan työhön liittyvistä päätöksistä ja muutoksista aina ja loput vastaajista eli 87 % (n=7) vastasivat useimmiten.

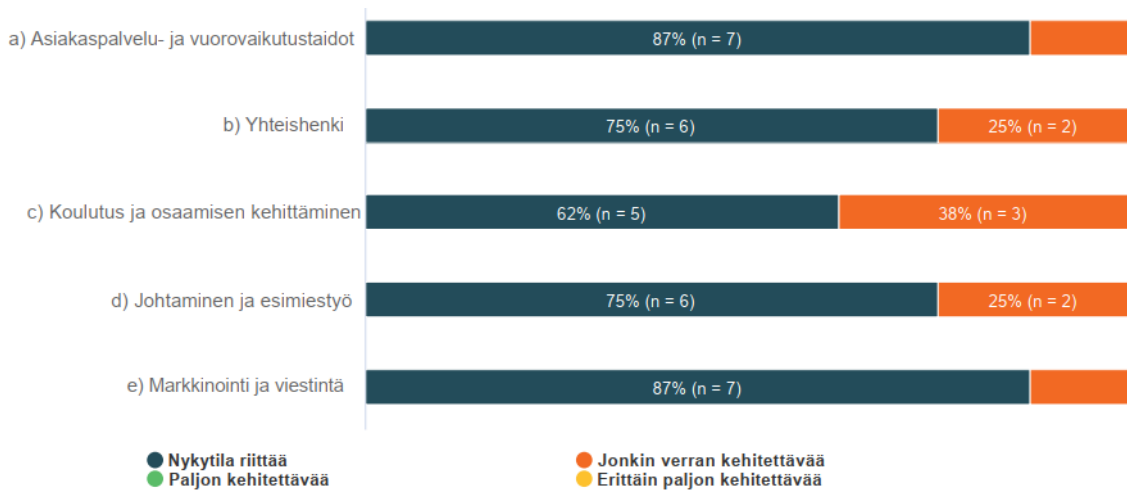
Alla vastausvaihtoehdot ja vastaukset monivalintakysymykseen ”Kuinka usein työpaikallasi” esitetynä kuviossa (KUVIO 1).



KUVIO 1. Kysymyksen 21 prosentuaalinen jakauma

Yrityksen toimintojen kehittämiseen liittyvässä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä niiden kehittämisen tarpeesta. Vastausvaihtoehtoina oli: nykytila riittää, jonkin verran kehitettävää, paljon kehitettävää tai erittäin paljon kehitettävää. Vastausvaihtoehdoista suosituin oli nykytila riittää ja muutama vastaajista valitsi jonkin verran kehitettävää -vaihtoehdon. Paljon tai erittäin paljon kehitettävää vastausvaihtoehdoista ei valittu lainkaan. Seuraaviin kahteen kysymykseen, asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot ja markkinointi ja viestintä, vastattiin samalla tavalla: 87 % (n=7) vastasi, että nykytila riittää ja vain yksi oli sitä mieltä, että jonkin verran kehitettävää. Yhteishenki sekä johtaminen ja esimiestyö –kohdissa vastaukset jakautuivat seuraavasti: 75 % (n=6) vastasi, että nykytila riittää ja loput olivat sitä mieltä, että niissä oli jonkin verran kehitettävää. Koulutus ja osaamisen kehittäminen –kohdassa 62 % (n=5) vastasivat, että nykytila riittää ja loput 38 % jonkin verran kehitettävää.

Seuraavassa kuviossa esitellään vastausvaihtoehdot ja vastaukset monivalintakysymykseen ”Alla muutamia toimintoja yrityksessäsi. Kuinka tarpeellisena pidät sitä, että niitä kehitetään?” (KUVIO 2).



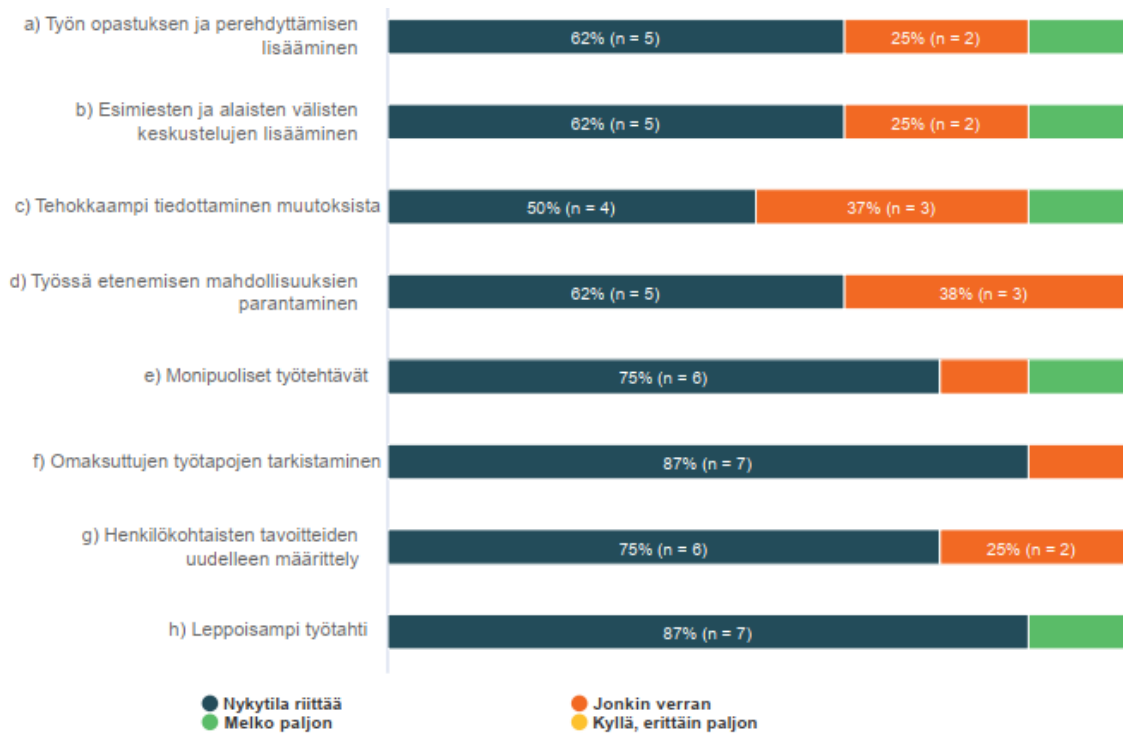
KUVIO 2. Kysymyksen 22 prosentuaalinen jakauma

Viimeiseksi tiedusteltiin kuinka paljon tietyistä toimenpiteistä voisi olla hyötyä vastaajan työn kehittämiseen liittyen. Vastausvaihtoehtoina oli nykytila riittää, jonkin verran, melko paljon tai kyllä, erittäin paljon. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että nykytila riittää ja muutamat vastaajat valitsivat vaihtoehdon jonkin verran tai melko paljon. Kyllä, erittäin paljon –vaihtoehtoa ei valinnut kukaan vastaajista. Työn opastuksen ja perehdyttämisen lisääminen sekä esimiesten ja alaisten välisten keskustelujen lisääminen –kohdissa vastaukset jakautuivat samalla tavoin: 63 % (n=5) vastasi, että nykytila riittää, 25 % (n=2) jonkin verran ja yksi vastaajista melko paljon. Tehokkaampi tiedottaminen muutoksista –kohtaan puolet vastaajista (50 %) oli sitä mieltä, että nykytila riittää ja 37 % (n=3) jonkin verran ja yksi vastaaja vastasi, että harvoin. Työssä etenemisen mahdollisuuksien parantaminen –kohdassa 63 % (n=5) oli sitä mieltä, että nykytila riittää ja loput kolme vastasivat, että jonkin verran.

Monipuoliset työtehtävät –kohtaan 75 % (n=6) vastasi nykytila riittää ja vastausvaihtoehtoihin jonkin verran ja melko paljon tuli molempiin yksi vastaus. Omaksuttujen työtapojen tarkistaminen suurin osa vastaajista eli 87 % (n=7) oli sitä mieltä, että nykytila riittää ja yksi vastaajista vastasi, että jonkin verran. Henkilökohtaisten tavoitteiden uudelleen määrittely –kohdassa 75 % (n=6) vastasivat, että nykytila riittää ja loput kaksi olivat sitä mieltä, että jonkin verran. Viimeisessä leppoisampi

työtahti –kohdassa 87 % (n=7) vastaajista oli sitä mieltä, että nykytila riittää. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että leppoisammasta työtahdistä olisi melko paljon hyötyä oman työn kehittämisessä.

Alla näkyvässä kuviossa vastausvaihtoehdot ja vastaukset esitettyinä kysymykseen ”Kuinka paljon alla mainituista toimenpiteistä olisi hyötyä sinun työsi kehittämisessä?” (KUVIO 3).



KUVIO 3. Kysymyksen 23 prosentuaalinen jakauma

6.2.6 Työpaikkasi ilmapiiri ja meininki

Vastausten perusteella työtä tehdään yleensä pareittain eli 87 % (n=7) vastaajista kertoi työskentelevänsä yleensä parin kanssa. Lisäksi yksi vastaajista ilmoitti tekevänsä työtä muussa kokoonpanossa eli yksin ja parin kanssa. Kysyttäessä työskentelisikö vastaaja mieluiten yksin, parin kanssa vai jossain muussa kokoonpanossa, suurin osa vastaajista eli 75 % (n=6) suosi vastausta parin kanssa. Yksi vastaajista työskentelisi mieluiten yksin ja yhdelle vastaajista kumpikin vaihtoehto käy.

Seuraavaksi kysyttiin saako vastaaja tarvittaessa tukea ja kannustusta esimieheltä. Puolet vastaajista eli 50 % (n=4) vastasi melko paljon, 25 % vastaajista vastasi jonkin verran, melko vähän ja erittäin paljon –vaihtoehtoihin tuli molempiin yksi vastaus.

Työssänsä kertoi viihtyvän melko hyvin 75 % (n=6) vastaajista. Jonkin verran ja erittäin hyvin vaihtoehtoihin tuli molempiin yksi vastaus. Suurin osa vastaajista 87 % (n=7) koki olevansa innostunut ja motivoitunut työstänsä. Vain yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon jonkin verran.

Kysyttäessä työnantajan joustavuutta työajoissa, suurin osa vastaajista eli 75 % (n=6) oli sitä mieltä, että työnantaja joustaa työajoissa erittäin hyvin. Melko hyvin ja jonkin verran –vaihtoehtoihin tuli molempiin yksi vastaus.

Työtovereiden välien työpaikalla koettiin olevan hyvät. Vastaukset jakautuivat tasaisesti vaihtoehtojen erittäin hyvät ja kohtalaisen hyvät välillä niin, että molempiin vaihtoehtoihin tuli vastauksia 50 %. Työpaikan ilmapiiriin koki leppoisaksi ja mukavaksi 75 % (n=6) vastaajista ja 25 % tavoitteelliseksi ja tehokkaaksi. Vaihtoehtoista ennakkoluuloinen ja vanhanaikainen, jännittänyt ja kilpaileva sekä riitaisa ja eripurainen ei valinnut kukaan vastaajista.

Seuraavaksi kysyttiin, keskustellaanko työpaikallasi avoimesti työhön liittyvistä ongelmista ja pohditaanko niitä yhdessä. Enemmistö vastaajista eli 87 % (n=7) vastasi, että melko usein. Yhden vastaajan mielestä oli vaikea sanoa. Vastaajista 50 % (n=4) koki saavansa aina todella jotain aikaan ja loput 50 % melko usein.

6.2.7 Työn, vapaa-ajan ja työyhteisön arvostus

Toimeksiantajayrityksemme arvoja ovat avoimuus, ammattitilpeys ja hyvä työilmapiiri. Nämä arvot toteutuvat vastaajien mielestä yksimielisesti. Kaikki vastaajat (100 %) valitsivat vaihtoehdon melko hyvin.

Seuraava kysymys sisälsi 16 käsitettä ja vastausvaihtoehtoja oli neljä. Vastausvaihtoehtoina olivat erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei kovin tärkeä tai ei lainkaan tärkeä. Suurin osa vastaajista eli 87 % (n=7) oli sitä mieltä, että seuraavat käsitteet olivat erittäin tärkeitä: vuosilomat, palkka ja urakkatyö. Yksi vastaajista vastasi, että käsitteet ovat melko tärkeitä.

Myös seuraavat käsitteet koettiin erittäin tärkeinä, eli kuusi kahdeksasta (75 %) vastaajasta oli sitä mieltä, että vapaa-aika, viikonloppuvapaat, työyhteisön ilmapiiri sekä hyvät esimiehet ja johtajat ovat erittäin tärkeitä. Loput kaksi vastaajista kokivat ne melko tärkeinä. Lisäksi vastaajista 62 % (n=5) olivat sitä mieltä, että seuraavat käsitteet olivat erittäin tärkeitä: hyvä työmotivaatio ja yritykset tarjoamat edut. Loput kolme (37 %) vastaajista kokivat ne melko tärkeiksi. Joustava työaika oli erittäin tärkeä viidelle kahdeksasta vastaajasta (62 %) ja kahdelle melko tärkeää. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että joustava työaika ei ole kovin tärkeä. Puolestaan säännöllistä työaikakäsitettä arvottaessa vain kaksi vastaajista eli 25 % oli sitä mieltä, että se on erittäin tärkeää ja puolet vastaajista (50 %) pitivät sitä melko tärkeänä ja loput kaksi vastaajista ei kovin tärkeänä.

Työyhteisössä työskentelevät työkaverit sekä työn sisältö ja mielekkyys jakoutuivat vastausten perusteella tasan. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että ne ovat erittäin tärkeitä ja loput pitivät niitä melko tärkeinä. Kausiluonteista työtä piti erittäin tärkeänä yksi vastaajista (12 %), vastausvaihtoehdot melko tärkeä ja ei kovin tärkeä jakoutuivat tasan, eli molemmat vastaukset saivat kannatusta 38 % ja yksi vastaajista ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä. Työn monipuolisuutta erittäin tärkeänä piti neljäsosa vastaajista eli 25 % (n=2) ja melko tärkeänä 62 % (n=5). Yksi vastaajista ei pitänyt työn monipuolisuutta kovin tärkeänä. Viimeisenä tiedusteltiin kuinka tärkeänä vastaajat pitävät arvostusta. Vastaajista 63 % (n=5) pitivät sitä melko tärkeänä ja loput kolme vastaajaa erittäin tärkeänä.

Alla vastausvaihtoehdot ja vastaukset ”Miten arvottaisit alla olevat käsitteet” esitettynä kuviossa (KUVIO 4).

	erittäin tärkeä	melko tärkeä	ei kovin tärkeä	ei lainkaan tärkeä
a) Vapaa-aika	6 75 %	2 25 %	0 0 %	0 0 %
b) Viikonloppuvapaat	6 75 %	2 25 %	0 0 %	0 0 %
c) Vuosilomat	7 87,50 %	1 12,50 %	0 0 %	0 0 %
d) Palkka	7 87,50 %	1 12,50 %	0 0 %	0 0 %
e) Säännöllinen työaika	2 25 %	4 50 %	2 25 %	0 0 %
f) Joustava työaika	5 62,50 %	2 25 %	1 12,50 %	0 0 %
g) Urakkatyö	7 87,50 %	1 12,50 %	0 0 %	0 0 %
h) Kausiluonteinen työ	1 12,50 %	3 37,50 %	3 37,50 %	1 12,50 %
i) Työyhteisössä työskentelevät työkaverit	4 50 %	4 50 %	0 0 %	0 0 %
j) Työyhteisön ilmapiiri	6 75 %	2 25 %	0 0 %	0 0 %
k) Arvostus	3 37,50 %	5 62,50 %	0 0 %	0 0 %
l) Työn sisältö ja mielekkäisyys	4 50 %	4 50 %	0 0 %	0 0 %
m) Työn monipuolisuus	2 25 %	5 62,50 %	1 12,50 %	0 0 %
n) Hyvä työmotivaatio	5 62,50 %	3 37,50 %	0 0 %	0 0 %
o) Hyvät esimiehet ja johtajat	6 75 %	2 25 %	0 0 %	0 0 %
p) Yrityksen tarjoamat edut (liikuntapalvelut, työterveyshuolto tms.)	5 62,50 %	3 37,50 %	0 0 %	0 0 %

KUVIO 4. Kysymyksen 35 prosentuaalinen jakauma

Puolet vastaajista eli 50 % (n=4) piti työtään melko tärkeänä. Erittäin tärkeänä työtänsä piti 37 % vastaajista ja yksi vastaajista ei osannut sanoa. Kysyttäessä kokeeko vastaaja, että hänen työtänsä arvostetaan työyhteisössä, suurin osa vastaajista eli 87 % oli sitä mieltä, että työtä koettiin arvostettavan melko paljon. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että työtä arvostettiin vaihtelevasti. Palautetta työstään koki saavansa säännöllisesti 25 % (n=2) vastaajista ja silloin tällöin 75 % vastaajista.

75 % (n=6) palautteen saajista kokee palautteen olleen erittäin asiallista ja 25 % vastasi saavansa palautetta vaihtelevasti.

6.2.8 Työn johtaminen

Henkilöstökyselyn viimeinen aihepiiri käsitteli työn johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Ensimmäiseksi kysyttiin, kuinka työnantaja kohtelee työntekijöitä. Vastaajista 75 % (n=6) vastasi, että kohtelee melko tasapuolisesti. Vaihtoehtoihin erittäin tasapuolisesti ja vaikea sanoa tuli molempiin yksi vastaus. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työnjohto valvoo töitä sopivasti. Enemmistö vastaajista eli 88 % (n=7) koki, että työnantaja huomio työntekijän mielipiteen työtä koskevissa asioissa usein ja yhden vastaajan mielestä aina.

Vastaajista 62 % (n=5) oli sitä mieltä, että työyhteisössä pidetään palavereita hyvin säännöllisesti ja 38 % sitä mieltä, että melko epäsäännöllisesti. 63 % (n=5) vastaajista koki, että hänen mielipiteensä huomioidaan joskus palavereissa käsiteltävissä asioissa ja 37 % oli sitä mieltä, että hänen mielipiteensä huomioidaan aina.

Kysyttäessä, delegoiko työnantaja tehtäviä tasapuolisesti puolet vastaajista eli 50 % (n=4) vastasi aina, 37 % vastasi joskus ja yksi vastaajista ei osannut sanoa.

Seuraavaksi kysyttiin kysymys ristiriitatilanteisiin liittyen. Vastaajista 38 %:lla (n=3) ei ollut kokemusta ristiriitatilanteista. Puolet eli 50 % vastaajista koki, että työnantaja puuttuu ristiriitatilanteisiin usein. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja puuttuu ristiriitoihin harvoin.

75 % (n=6) vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja käyttää valtaansa oikeudenmukaisesti useimmiten, yhden vastaajan mielestä aina. 37 % (n=3) vastaajista oli sitä mieltä, että työnjohtolla on erittäin paljon hyvän esimiehen ominaisuuksia. 63 % vastasi ominaisuuksia olevan melko paljon.

Kehityskeskusteluja esimiehensä kanssa kertoi käyvänsä säännöllisesti kerran vuodessa puolet vastaajista eli 50 % (n=4). Epäsäännöllisesti kehityskeskusteluja kertoi käyvänsä kolme vastaajista ja yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Kolme (37 %) vastasi, että kehityskeskusteluissa sovittuja asioita seurataan säännöllisesti ja kolmen mielestä vaihtelevasti. Vaihtoehtoihin

asioihin palataan ottaessani ne esiin ja ei käytyjä kehityskeskusteluja vastasi molempiin yksi vastaaja.

Ennen henkilöstökyselyn viimeistä kysymystä kartoitettiin työntekijöiden tulevaisuuden näkymiä. 37 % (n=3) vastaajista arvioi, että on samalla työnantajalla samassa työssä viiden vuoden kuluttua. Enemmistö vastaajista eli 63 % ei osannut sanoa.

Viimeisessä kyselylomakkeen kohdassa oli mahdollisuus kertoa omin sanoin asioista tai aiheista, joista haluaisi keskustella työnantajan kanssa tai kommentoida muuten vain. Vastauksia tuli yhteensä kaksi:

”Seuraavan päivän työmaa/kohteelle menosta ilmoitus aina hyvissä ajoin, mikäli työntekijän kohde vaihtumassa. Liikunta/virkistysretelit käyttöön vastapainoksi fyysisesti raskaalle työlle.”

”Yritys X on hyvä työnantaja ja mukavasti voi sopia esim. vapaapäivistä! Tällä hetkellä olisi sopiva määrä henkilöstöä. En tykkäisi isommasta määrästä, on kokemusta siitäkin.”

6.3 Kyselytutkimuksen pohdinta

Yrityksen toimitusjohtaja on puheissaan tuonut voimakkaasti esille sen, että yrityksen yhtenä pää tavoitteena on olla erittäin hyvä työnantaja, joka välittää ja arvostaa työntekijöitään ja haluaa kehittyä ja kehittää työnantajakuvaansa. Henkilöstökyselyn tulokset osoittivat työnantajan nykyisten toimintatapojen ja tahto- ja tavoitetilan olevan oikeilla jäljillä sekä menossa oikeaan suuntaan.

Oli mielenkiintoista huomata, että yrityksen työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työnantajansa, eikä suurempia huolenaiheita vaikuta olevan tai nousseen esille. Seuraavaksi pohdimme henkilöstökyselyn tuloksia aihepiireittäin järjestyksessä. Työntekijöiden lukuisista vastauksista huokui tyytyväisyys nykytilaan, eikä mainittavia työntelemiseen liittyviä kehitettäviä toimenpiteitä nousut esille. Tämä kertoo työnantajan onnistuneen jo nyt luomaan hyvän ja turvallisen työilmapiirin sopivine työtehtävineen.

Koska henkilöstökyselyn tulosten jatkokäsittely ja siihen pohjautuva kehityssuunnitelma jalostetaan Pysytään pinnalla -hankkeessa, halusimme tutkimusraporttimme lisäksi toteuttaa kyselyn tuloksista

ja niihin pohjautuvasta pohdinnastamme koostuvan yhtenäisen videokoosteen. Tavoitteenamme oli luoda visuaalisesti mielenkiintoinen, loogisesti etenevä esitys laajasta henkilöstökyselystä, nykyaikaisella ja mielenkiintoisella formaatilla, jota voi vaivattomasti seurata, vaikkei kuulija itse lukeutuisi yrityksen henkilökuntaan. Pyrimme myös esittämään tuloksia vaihtelevin tavoin ja diagrammein välttääksemme katselijan tylsistymisen.

Koimme tärkeäksi sisällyttää videoon kaikki henkilöstökyselyn osa-alueet. Videossa käydään läpi vähintään pääpiirteittäin kyselyn kaikki kysymykset vastauksineen. Pyrimme myös kertomaan tulokset neutraalista näkökulmia. Toisaalta henkilöstökyselyn tulokset olivat kautta linjan hyvät tai melko hyvät eikä mainittavia heikkouksia tai akuutteja kehityskohteita noussut esiin. Koska henkilöstökysely sisälsi kaikkiaan 52 kysymystä, tuli videon pituudeksi hieman yli 11 minuuttia.

Videokoosteen tekeminen oli meille tutkijoille uusi kokemus. Emme ole aiemmin toteuttaneet vastaavaa projektia, mutta olemme lopputulokseen tyytyväisiä. Videokoosteen avulla saimme kehittää ammattitaitoamme laatimalla uudenlaista ja nykyaikaista visuaalista esittelymateriaalia. Toimeksiantaja voi vapaasti käyttää ja esittää videokoostetta haluamallaan tavalla.

6.3.1 Viestintä ja tiedonkulku työyhteisössasi

Kyselyn ensimmäisessä aihepiirissä käsitelimme yrityksen viestintää ja tiedonkulkua työyhteisössä. Vastauksista selvisi, että tieto kulkee yrityksessä monella tavalla. Käytetyistä kanavista suosituimpia olivat puhelut, tekstiviestit ja suullisesti tapahtuva tiedonkulku. Lisäksi vastaajat nostivat esille WhatsApp –sovelluksen, jota kyselyssä ei erikseen mainittu. Oli positiivista huomata, että vastaajien mielestä tiedonsaanti oli joustavaa ja helppoa ja vain kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonsaannissa oli ajoittain vaikeuksia.

Yrityksen sosiaalisen median ja markkinoinnin osalta selvisi, etteivät vastaajat ole kovin kiinnostuneita tästä osa-alueesta. Kukaan vastaajista ei kertonut seuraavansa säännöllisesti työnantajan some-markkinointia ja vain yksi vastaajista kertoi olevansa kiinnostunut työnantajan sosiaalisen median sisällön tuottamisesta.

Yrityksen viestinnän ja tiedonkulun suhteen päädyimme siihen tulokseen, että yrityksen työntekijät ovat tyytyväisiä tiedonkulkuun ja kokivat tiedonsaannin aika helpoksi. Yrityksen markkinointiin ei löytynyt mainittavaa innokkuutta.

6.3.2 Työnjako, työtahti ja perehdytys

Kyselyn toisessa aihepiirissä tutkimme työnjakoa, työtahtia ja perehdytystä. Tiedustellessamme, pystyykö työtoveri hoitamaan vastaajalle osoitettuja työtehtäviä, mikäli hän sairastuu tai on lomalla, oli hienoa huomata, että seitsemän vastaajaa kahdeksasta vastasi myöntävästi. Tämä on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää. Vastausten perusteella työtahti yrityksessä vaikuttaisi olevan melko sopiva, sillä vain kaksi vastaajista mainitsi jättävänsä töitään tekemättä silloin tällöin, kolme harvoin ja kolme ei koskaan. Oli kiva huomata, että enemmistö vastaajista kertoi määräävänsä työtahtinsa itse.

Uudisrakentaminen kiinnosti jokaista vastaajaa, sen sijaan korjausrakentaminen ei saanut kannatusta yhdeltäkään vastaajista. Työnjaon koettiin olevan melko oikeudenmukaista. Työvaiheiden vaikeusasteen koettiin oleva melko sopiva, sillä vain yksi vastaajista mainitsi työvaiheiden olevan silloin tällöin liian vaikeita. Vastausten perusteella työn ei koettu olevan liian kuormittavaa, mutta jonkin verran kuormittavaksi sen koki puolet vastaajista.

Oli ilo huomata, että vastausten perusteella tässä yrityksessä perehdytykseen on panostettu, eikä lisäperehdytykselle koettu olevan tällä hetkellä tarvetta. Yrityksen toiminnan kannalta jäi vaikutelma, että yritys ei ole haavoittuvainen ainakaan sen takia, että työtehtävät jäisivät tekemättä siitä syystä, etteivätkö niitä työkaverit osaisi toisen poissa ollessa tehdä.

6.3.3 Työn vaativuus ja rutiinit

Seuraavaksi kyselyssä paneuduttiin työn vaativuuteen ja rutiineihin. Kaikki vastaajista kertoivat hyödyntävänsä ammattitaitoaan työssä. Suurin osa vastaajista koki työnsä olevan sopivan vaihtelevaa. Vaikuttaa siis siltä, ettei työ ole liian rutiininomaista, vaan vaihtelevuus motivoi työntekijöitä. Rakennusalalla on erityisen tärkeää huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta ja siitä on säädetty myös työturvallisuuslaissa. Työturvallisuudesta on kyseisessä yrityksessä huolehdittu vastausten

perusteella melko hyvin. Lisäksi työnantaja on kaikkien vastaajien mielestä huolehtinut hyvin siitä, että työntekijöillä on työssä tarvittavat työvaatteet, -välineet ja -varusteet.

6.3.4 Työroolin selkeys ja vastuu

Vaikutti siltä, että työntekijät tiesivät hyvin tai erittäin hyvin, mistä ovat työssään vastuussa. Toisinaan yrityksessä esiintyi tilanteita, joissa esimieheltä ja työtoverilta saadut ohjeet olivat keskenään ristiriitaisia. Vastuun määrän koettiin olevan melko tai erittäin sopivaa. Kyselylomakkeessa oli vaihtoehtona myös ”en haluaisi ottaa vastuuta”, jota kukaan vastaajista ei valinnut. Se osoittaa, että kaikki työntekijät tietävät ja ymmärtävät vastuunsa ja ovat halukkaita ottamaan vastuuta tehtävistään. Vastausten perusteella työnantaja on onnistunut tässäkin osa-alueessa oikein hyvin.

6.3.5 Kehittämisen tarve

Kehittämisen tarvetta selvitettiin monivalintakysymyksiä hyödyntäen ja kysymyksiä oli yhteensä kolme. Ensimmäisessä kysymyksessä ”Kuinka usein työpaikallasi...” oli seitsemän väittämää kehittämiseen liittyen. Vaikutti siltä, että yrityksessä pyritään useimmiten rohkaisemaan ja miettimään omaa toimintaa ja tiedotetaan työhön liittyvistä päätöksistä ja muutoksista. Lähes samalta vaikutti yrityksen toiminnan muuttamista tiedusteltaessa. Uuden oppiminen ja toiminnan kehittäminen näytti toteutuvan yrityksessä harvemmin ja se jokoikin mielipiteet puoliksi vastausvaihtoehtojen harvoin tai useimmiten välillä. Vaikka vastaajat kokivat useimmiten saavansa kannustusta tekemään uusia asioita, saavansa kiitosta työssään ja olivat sitä mieltä, että yrityksen toimintaan tehdään useimmiten parannuksia jatkuvasti, yli kolmas osa vastaajista koki silti, että edellä mainittuja asioita tapahtui työpaikalla harvoin. Vastausten perusteella voisi ajatella, että kiitoksen saaminen voisi olla paikallaan hieman useamminkin.

Yrityksen toimintojen kehittämiseen liittyvässä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä niiden kehittämisen tarpeesta. Oli mielenkiintoista huomata, että kehityskohteita ei juurikaan ilmennyt yrityksen toiminnoissa (asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot, yhteishenki, koulutus ja osaamisen kehittäminen, johtaminen ja esimiestyö sekä markkinointi ja viestintä), eikä vastausvaihtoehtoja paljon kehitettävää tai erittäin paljon kehitettävää ollut valittu lainkaan. Pääsääntöisesti vaikuttaa siltä, että viisi kehityskohdetta, jotka kyselyssä mainittiin, ovat nykyisellään riittäviä.

Lisäksi tiedusteltiin kuinka paljon tietyistä toimenpiteistä voisi olla hyötyä vastaajan työn kehittämiseen liittyen. Vaikutti siltä, että osa työntekijöistä kokee, että työnopastusta ja perehdyttämistä voisi lisätä vaikkakin se on yrityksessä onnistunut hyvin. Esimiesten ja alaisten välistä keskustelua voisi myös lisätä. Lisäksi voisi pohtia, kuinka tiedottaa tehokkaammin työssä tapahtuvista muutoksista. Kehittämistoimenpiteitä harkitessa voisi pohtia myös, kuinka monipuolistaa työtehtäviä ja mahdollistaa työntekijöiden urakehitystä.

6.3.6 Työpaikkasi ilmapiiri ja meininki

Tässä yrityksessä työtä tehdään suurimmaksi osaksi pareittain, mikä vastausten perusteella vaikutti olevan mieluisin vaihtoehto kokoonpanoja kysyttäessä. Tukea ja kannustusta esimieheltä koki saavansa lähes kaikki vastaajista, puolet vastaajista melko paljon. Yksi vastaajista koki saaneensa tukea melko vähän, mihin lienee hyvä kiinnittää huomiota esimiestyössä.

Vaikuttaisi siltä, että suurin osa työntekijöistä viihtyy työssään ja ovat innostuneita ja motivoituneita työstään. Vain yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon jonkin verran. Kysyttäessä työnantajan joustavuutta työajoissa, selvisi että työnantaja joustaa työajoissa yleensä erittäin hyvin, mikä vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

Työilmapiirin kannalta oli miellyttävää huomata, että työtovereiden välien työpaikalla koettiin olevan hyvät. Suurin osa vastaajista koki työpaikan ilmapiirin leppoisaksi ja mukavaksi ja muutama vastaajista tavoitteelliseksi ja tehokkaaksi. Vaihtoehtoista ennakkoluuloinen ja vanhanaikainen, jännittänyt ja kilpaileva sekä riitaisa ja eripurainen ei valinnut kukaan vastaajista, mikä kertoo myös hyvästä hengestä ja meiningistä työyhteisössä.

Leppoisasta työilmapiiristä kertonee myös se, että lähes kaikkien vastaajien mielestä työpaikalla keskustellaan ja pohditaan työhön liittyvistä ongelmista melko usein. Puolet vastaajista koki työssään saavansa aina todella jotain aikaan ja loput melko usein, mistä myöskin jää positiivinen mielikuva työilmapiiriä ajatellen.

6.3.7 Työn, vapaa-ajan ja työyhteisön arvostus

Seuraavassa aihepiirissä kartoitettiin työntekijöiden työn, vapaa-ajan ja työyhteisön arvostukseen liittyviä seikkoja. Toisinaan yritysten arvot saattavat jäädä työntekijöiden näkökulmasta etäisiksi ja ehkä myös vieraaksi. Toimeksiantajayrityksen arvoja ovat avoimuus, ammattitaito ja hyvä työilmapiiri. Iloksemme saimme todeta, että vastausten perusteella edellä mainitut arvot toteutuivat vastaajien mielestä yksimielisesti melko hyvin.

Halusimme myös selvittää, miten työntekijät arvottaisivat tiettyjen väittämien tärkeyden. Vastaukset olivat pitkälti samankaltaisia kaikkien vastaajien kesken. Muutama väittämä nousi kuitenkin selkeästi esille. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijöiden mielestä erittäin tärkeitä olivat vuosilomat, palkka sekä urakkatyö. Oli mielenkiintoista, että urakkatyö oli mainittuna kolmen kärkeä. Ehkä siitä syystä säännöllistä työaika pidettiin vain melko tärkeänä ja joustava työaika oli enemmistön mielestä erittäin tärkeä. Lähes yhtä moni oli sitä mieltä, että vapaa-aika, viikonloppuvapaat, työyhteisön ilmapiiri ja hyvät esimiehet ja johtajat olivat erittäin tärkeitä. Lisäksi suurin osa vastasi, että arvostus ja työn monipuolisuus olivat heidän mielestään melko tärkeitä. Lähes kaikki väittämät koettiin joko melko tai erittäin tärkeiksi. Ainostaan yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kausiluonteinen työ ei ollut lainkaan tärkeää. Muissa väittämässä tätä vastausvaihtoehtoa ei ollut valittu. Yrityksen työntekijät vaikuttavat olevan motivoituneita ja pitävät työtään tärkeänä. Henkilökuntaedut nousivat myös vahvasti esiin, mihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Oman työn arvostusta selvitettiin kysymyksellä ”Kuinka tärkeänä ja merkittävänä pidät työtäsi?” johon lähes kaikki vastaajat vastasivat joko melko tai erittäin tärkeänä. Kyselyssä kysyttiin myös työn arvostamista työyhteisössä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että hänen työtään arvostettiin melko paljon. Palautteen saaminen ja antaminen voi olla haastavaa tai sitä ei useinkaan saa. Tässä yrityksessä vastaajat kokivat saavansa palautetta silloin tällöin tai säännöllisesti ja palaute on ollut pääsääntöisesti erittäin asiallista.

6.3.8 Työnjohtaminen

Henkilöstökyselyn viimeinen aihepiiri käsitteli työn johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Ensimmäiseksi kysyttiin, kuinka työnantaja kohtelee työntekijöitä. Suurin osa vastaajista vastasi, että työnantaja kohtelee työntekijöitä melko tasapuolisesti. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja melko tai

erittäin epätasapuolisesti. Vastaajien mielestä työnjohto valvoo töitä sopivasti. Työnantaja huomioi työntekijän mielipiteen työtä koskevissa asioissa joko usein tai aina, mikä kertoo työnantajan välittävän sekä luottavan myös työntekijöidensä ammattitaitoon ja huomioihin.

Palaverikäytännöissä vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Vaikka useimmat vastasivat palaverieja pidettävän säännöllisesti, oli moni sitä mieltä, että palavereita pidetään melko epäsäännöllisesti. Tässä herää kysymys, että kutsutaanko koko henkilökunta aina koolle samaan palaveriin, vai onko kokoonpanossa kenties välillä eroavaisuuksia. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän mielipiteensä huomioidaan palavereissa joskus ja kolme vastaajista koki, että heidän mielipiteensä huomioidaan aina. Palaverikäytänteisiin voitaisiin yrityksessä kiinnittää hieman enemmän huomiota ja tarvittaessa varmistaa, että jokainen osapuoli tulee kuulluksi.

Työtehtävien tasapuolinen delegointi tapahtuu yrityksessä joko aina tai joskus. Lisäksi yksi vastaaja valitsi vastaukseen en osaa sanoa. Hieman avoimemmalla toiminnalla yrityksen johto voisi tiedottaa työtehtävien jakoon ja tekijöihin liittyvistä seikoista, jolloin epäselvyyksiä ja mahdollista mielipahaa olisi vähemmän. Vastausten perusteella monilla yrityksen työntekijöistä ei ollut kokemuksia ristiriitatilanteista. Ne, joilla kokemusta oli, olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että työnantaja puuttui havaittuihin tilanteisiin. Vain yksi vastaaja oli eri mieltä, hänen mukaansa näihin tilanteisiin puututtiin vain harvoin.

Esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvää vallankäyttöä koettiin vastaajien mielestä käytettävän oikeudenmukaisesti enimmäkseen useimmiten ja kahden mielestä aina. Kysymys, jossa tiedusteltiin hyvän esimiehen ominaisuuksia, oli monivalinnan lisäksi vastattavissa avoimeen tekstikenttään lisätietoja kertoen. Vastausten perusteella työntekijät olivat tyytyväisiä tämän hetkisiin johdon ja esimiehen ominaisuuksiin eikä avoimeen tekstikenttään tullut yhtään vastausta.

Kehityskeskustelukäytäntöä voisi olla tarpeen tarkentaa yrityksessä, sillä vain puolet vastaajista vastasi käyvänsä kehityskeskusteluja säännöllisesti. Vaihtelevia vastauksia tuli esiin kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seurantaan liittyen. Säännöllistä tai vaihtelevaa seurantaa oli enemmistön mukaan mutta yhden vastaajan mielestä sovittuja asioita käsitellään vain vastaajan ottaessa asia itse esiin. Ennen henkilöstökyselyn viimeistä kysymystä kartoitettiin työntekijöiden tulevaisuuden näkymiä. Suurin osa vastaajista valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa, kun taas kolme vastaajista arvioi, että on samalla työnantajalla samassa työssä viiden vuoden kuluttua. Vähintään siis kolme vastaajista vaikuttaa olevan erittäin sitoutunut nykyiseen työnantajaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen avulla haluttiin kartoittaa työyhteisön nykytila ja selvittää, kuinka mielekkäänä työntekijät kokevat työskentelyn toimeksiantajayrityksessä. Yksi opinnäytetyömme tutkimuskysymyksistä oli rehellisten mielipiteiden selvittäminen työntekijöiltä ja lisäksi tavoitteena oli selvittää työntekijöiden sitoutuminen työnantajaansa. Tässä yrityksessä ei ole aiemmin toteutettu henkilöstökyselyä, joten vertailupohjaa tutkimukselle ei ollut. Sen vuoksi toteutimme kyselytutkimuksen mahdollisimman kattavana ja laajana kokonaisuutena, jonka avulla päästiin tarkastelemaan yrityksen eri toimintoja ja niiden toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta. Tulevaisuudessa toimeksiantajan kannattaa toteuttaa henkilöstökysely tasaisin väliajoin ja laatia kysymykset itselleen ajankohtaisilla aiheilla.

Kyselytutkimus toteutui suunnitellusti ja saimme selvitettyä työyhteisön tämänhetkisen tilan. Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstökyselyssä käsitellyt osa-alueet vaikuttivat olevan pääasiassa kunnossa. Vastausten perusteella yrityksessä ei ole mitään mainittavia puutteita tai ongelmia, joihin pitäisi akuutisti tarttua.

Nuoren yrityksen johtamisen tueksi otimme tutkimuksen teoriaosuudessa esille yleisesti henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointiin sekä henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita. Henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen sekä työhyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta on saatavilla kattavasti ja yritys voi halutessaan hankkia itselleen sopivaa ja kulloinkin tarpeellista lisätietoa johtamisen ja esimiestyön tueksi.

Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa oli tarkoitus laatia toimeksiantajayritykselle henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Sitä ei kuitenkaan toimeksiantajan puolelta nähty tarpeelliseksi toteuttaa vielä tässä vaiheessa. Yrityksen tavoitteena on jatkaa kasvua, joten henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tulevat ajankohtaisiksi viimeistään silloin, kun yrityksessä työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää.

8 POHDINTA

Teimme opinnäytetyön parityönä, mikä onnistui hienosti. Saimme ratkottua pulmia ja pohdittua asioita yhdessä, mutta tarvittaessa kummallakin oli mahdollisuus työskennellä ja työstää raporttia itsenäisesti. Opinnäytetyömme valmistui suunnitellussa aikataulussa, vaikka pääsimme työstämään sitä hieman suunniteltua myöhemmin. Heti toimeksiantajan kanssa yhteistyösopimuksen solmittuamme aloimme kerätä tietoperustaa tutkimustamme varten. Tutkimuksessa käytettyä tietoperustaa löytyi helposti, vaikkakin sen saatavuus oli välillä hieman haasteellista. Vaikka materiaalia oli hyvin tarjolla, oli teoriaosuuden rajaaminen ja aihealueiden tutkiminen sekä niistä kirjoittaminen aikaa vievää hommaa.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa kului verrattain runsaasti aikaa lopullisten tutkimuskysymysten selvittämiseen ja tutkimusaiheen rajaamiseen, sillä toimeksiantajan toiveesta alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa muutettiin suhteellisen radikaalisti. Tutkijan näkökulmasta alkuperäisen suunnitelman hylkäämiseen ja uuteen suunnitelmaan orientoituminen vei resursseja, joita kiireisessä elämässä on käytettävissä muutoinkin rajallisesti.

Henkilöstökyselyä suunnitellessamme otimme huomioon sen, että kyselyn tuloksia tullaan käyttämään erillisessä Pysytään pinnalla –hankkeessa. Hankkeen puolelta emme saaneet erillisiä ohjeita tai toiveita henkilöstökyselyn sisältöön liittyen. Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman kattava ja kyselyä laadittaessa rajasimme pois sellaiset kysymykset, joista vastaaja olisi voitu tunnistaa.

Toteuttamamme laaja henkilöstökysely on yksi tärkeä osa-alue Pysytään pinnalla –hankkeessa. Sen avulla yritys pääsee etenemään hankkeen kanssa suoraan seuraavaan vaiheeseen, jossa kyselytuloksiin paneudutaan ja niiden perusteella päästään suunnittelemaan mahdollisia kehityskohteita yrityksessä. Osasimme ennakoida, että henkilöstökyselyn laatiminen ja kyselystä saatujen tulosten raportointi ja analysointi sekä pohdinta tulee viemään paljon aikaa. Laadimme erillisen videokoosteen pohtimistamme tutkimuksen tuloksista, joka vei paljon resurssejamme, mutta se kannatti, sillä lopputulos oli mielestämme erittäin onnistunut.

Toimeksiantajayritys on henkilöstökyselyn tulosten mukaan hyvä ja pidetty työnantaja, joka on onnistunut melko hyvin jokaisen aihepiirin saralla, mitä kyselyssä kysyimme. Yrityksessä työskentelee ammattitaitoista, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa, johon työnjohto voi luottaa. Kehittämistä ja kehittämistä ei voi kuitenkaan missään vaiheessa pysäyttää, joten yrityksen kannattaa ylläpitää niitä osa-alueita, joissa se jo suoriutuu hyvin sekä vahvistaa niitä, joissa on vielä puutteita tai kehittämisen varaa. Henkilökunnan työtyytyväisyyttä kannattaa mitata jatkossakin järjestämällä säännöllisiä kyselyjä ja ennen kaikkea keskustella niiden tuloksista ja kehittämissuunnitelmista yhdessä koko henkilöstön kanssa.

Yrityskäynnin aikana ja toimeksiantajan kanssa keskusteltaessa meille tutkijoille syntyi mielikuva henkilöstöstään välittävästä työnantajasta. Tutkimustulokset tukivat mielikuvaamme sekä toimeksiantajan omia näkemyksiä henkilöstönsä mahdollisista tuntemuksista yritystä kohtaan. Pidimme toimeksiantajaa ajan tasalla tutkimuksen eri vaiheissa. Sujuvalla ja välittömällä vuoropuhelulla saimme omalle tekemisellemme vahvistusta ja hyväksyntää pitkin tutkimuksen matkaa.

Opinnäytetyön tekeminen on pitkä ja monimutkainen prosessi, johon on syytä varata runsaasti aikaa. Tutkittavan aiheen valitseminen on tärkeää, sillä mitä mielenkiintoisempi on aihe, sitä antoisampaa on työskentely tutkimuksen parissa. Tässä tutkimuksessa saimme perehtyä monipuolisesti erityisesti henkilöstötutkimuksen aihepiireihin tutkimustuloksineen, henkilöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Tutkimuksen avulla saimme vielä arvokasta lisätietoa opiskelemastamme esimiestyön ja henkilöstöosaamisen osaamisalasta.

Koemme, että tekemästämme tutkimuksesta on todellista hyötyä kasvavan yrityksen tarpeita ajatellen. Tutkimus kokonaisuutena onnistui mielestämme erittäin hyvin ja olemme tyytyväisiä lopputulokseen. Tutkijoina haluamme kiittää toimeksiantajamme siitä, että saimme tutustua yritykseen ja toteuttaa opinnäytetyömme mielenkiintoisen aiheen parissa.

LÄHTEET

Alahautala, T. 2018. Johda terveyttä: Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Boxall, P. & Purcell, J. 2008. Strategy and human resource management. 2. edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2017. Esimiehen käsikirja 2017. Helsinki: Talentum Media Oy.

JAMK. 2019. Pysytään pinnalla. Muutoskykyä pk-yrityksille. Viitattu 1.5.2019, <https://www.jamk.fi/fi/Tutkimus-ja-kehitys/projektit/pysytaan-pinnalla/etusivu/>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiirikysely: Tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.

Liukkonen, P. 2006. Työhyvinvoinnin mittarit: Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Malkani Z.A.K & Kambekar, A.R. 2013. International Journal of Engineering Research and Technology. Management of Human Resource in Construction Industry. http://www.irphouse.com/ijert/ijertv6n3_07.pdf.

Manninen, O. 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. 2. uudistettu painos. Tampere: Työelämäosaamisen edistäminen Pirkanmaalla -verkostot.

Markkanen, J. 2011. Rakennustyömaan turvallisuussuunnittelu: Rakennusyrityksen ja rakennusprojektin lakisääteiset ja sopimukseen perustuvat työsuojelutehtävät ja -toimenpiteet. 2. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Rakennusmedia.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Moisalo, V. 2011. Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Rigby, C. S. 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20 (2), 133-147. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422318756954>.

Skurnik-Järvinen, H. 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Stephan, U. 2018. Entrepreneurs' Mental Health and Well-Being: A Review and Research Agenda. *Academy of Management Perspectives* 32 (3), 290-322. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=131382085&site=ehost-live>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yhdenvertaisuuslaki. 30.12.2014/1325.

Yhteistoimintalaki. 30.3.2007/334.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Äimälä, M & Kärkkäinen, M. 2015. Yhteistoimintalaki. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Näin vastaat kyselylomakkeen kysymyksiin:

Alla on esitetty kysymyksiä aihepiireittäin. Valitse yksi vastaus per kysymys, jollei kysymyksen yhteydessä ole muuta mainittu. On tärkeää, että vastaat jokaiseen kysymykseen.

VIESTINTÄ JA TIEDONKULKU TYÖYHTEISÖSSÄSI

1. Mitä kanavia pitkin tieto kulkee työyhteisössäsi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- 1 Tekstiviesti
- 2 Puhelu
- 3 Sähköposti
- 4 Suullisesti
- 5 Muu, mikä?

2. Koetko saavasi tarpeeksi tietoa koskien omia työtehtäviäsi?

- 1 Tiedon saanti on joustavaa ja helppoa
- 2 Tiedon saannissa on ajoittain vaikeuksia
- 3 Tiedon saannissa on usein vaikeuksia

3. Kuinka paljon seuraat työnantajasi markkinointia sosiaalisen median eri kanavissa?

- 1 Säännöllisesti
- 2 Silloin tällöin
- 3 En seuraa

4. Haluaisitko itse olla mukana työnantajasi sosiaalisen median sisällön tuottamisessa?

- 1 Kyllä
- 2 En

TYÖNJAKO, TYÖTAHTI JA PEREHDYTYS

5. Pystyykö työtoverisi hoitamaan sinulle osoitetut työtehtävät, mikäli sairastut tai olet lomalla?

- 1 kyllä
- 2 ei
- 3 en osaa sanoa

6. Joudutko jättämään töitä tekemättä kiireen takia?

- 1 Ei koskaan
- 2 Harvoin
- 3 Silloin tällöin
- 4 Melko usein
- 5 Jatkuvasti

7. Määrätkö työtahtisi itse?

- 1 Aina
- 2 Joskus
- 3 En koskaan

8. Kumpi sinua kiinnostaa työkohteena enemmän?

- 1 korjausrakentaminen
- 2 uudisrakentaminen
- 3 ei merkitystä

9. Onko työyhteisösi työnjako mielestäsi oikeudenmukainen?

- 1 Täysin oikeudenmukainen
- 2 Melko oikeudenmukainen
- 3 En osaa sanoa
- 4 Melko epäoikeudenmukainen
- 5 Erittäin epäoikeudenmukainen

10. Onko työssäsi liian vaikeita työvaiheita?

- 1 Ei koskaan
- 2 Harvoin
- 3 Silloin tällöin
- 4 Melko usein
- 5 Jatkuvasti

11. Oletko saanut työtehtäviisi perehdytystä tai opastusta?

- 1 Riittävästi
- 2 Jonkin verran
- 3 Hyvin vähän
- 4 En lainkaan

12. Kaipaako työssäsi lisäperehdytystä tällä hetkellä?

- 1 Kyllä. Kerro tarkemmin: _____
- 2 Ei

13. Koetko työsi henkisesti kuormittavaksi?

- 1 Ei lainkaan
- 2 Hyvin vähän
- 3 Jonkin verran
- 4 Melko kuormittavaksi
- 5 Erittäin kuormittavaksi

TYÖN VAATIVUUS JA TYÖTURVALLISUUS

14. Pääsetkö hyödyntämään ammattitaitoasi työssäsi?

- 1 Erittäin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Jonkin verran
- 4 Melko vähän
- 5 Erittäin vähän

15. Millaista työsi mielestäsi on? Valitse parhaiten kuvaava väittäjä.

- 1 Erittäin vaihtelevaa
- 2 Sopivan vaihtelevaa
- 3 Melko yksitoikkoista
- 4 Erittäin yksitoikkoista

16. Huolehtiiko työnantajasi mielestäsi tarpeeksi työturvallisuudesta?

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Melko hyvin
- 3 Jonkin verran
- 4 Melko heikosti
- 5 Todella heikosti

17. Huolehtiiko työnantajasi siitä, että sinulla työssäsi tarvitsemat työvaatteet, -välineet ja -varusteet?

- 1 Kyllä
- 2 Ei
- 3 En osaa sanoa

TYÖROOLIN SELKEYS JA VASTUU**18. Kuinka hyvin tiedät mistä sinä olet vastuussa työssäsi?**

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Melko hyvin
- 3 Jonkin verran
- 4 Melko huonosti
- 5 Erittäin huonosti

19. Saatko esimieheltäsi ja työtoveriltasi ohjeita, jotka ovat keskenään ristiriitaisia?

- 1 En koskaan
- 2 Silloin tällöin
- 3 Jatkuvasti

20. Kuinka koet sinulle asetetun vastuun määrän työssäsi?

- 1 Erittäin sopiva
- 2 Melko sopiva
- 3 Liian vähän
- 4 En haluaisi ottaa vastuuta työssäni

KEHITTÄMISEN TARVE**21. Kuinka usein työpaikallasi... (ympyröi sopivin vaihtoehto/numero joka riviltä)**

	aina	melkein aina	joskus	harvoin	ei kos- kaan
kannustetaan tekemään uusia asioita	1	2	3	4	5
tehdään jatkuvasti parannuksia toimintaan	1	2	3	4	5
rohkaistaan miettimään omaa toimintaa tarvittaessa	1	2	3	4	5
olla valmiita muuttamaan toimintaa tarvittaessa	1	2	3	4	5
voi oppia uutta ja kehittää toimintaa tarvittaessa	1	2	3	4	5
saat kiitosta työstäsi	1	2	3	4	5
sinua tiedotetaan työhösi liittyvistä päätöksistä ja muutoksista	1	2	3	4	5

22. Alla muutamia toimintoja yrityksessäsi. Kuinka tarpeellisena pidät sitä, että niitä kehitetään?

	nykytila riittää	hieman kehittettävää	jonkin verran kehittävää	paljon kehittävää	erittäin paljon kehittävää
Asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot	1	2	3	4	5
Yhteishenki	1	2	3	4	5
Koulutus ja osaamisen kehittäminen	1	2	3	4	5
Johtaminen ja esimiestyö	1	2	3	4	5
Markkinointi ja viestintä	1	2	3	4	5

23. Kuinka paljon alla mainituista toimenpiteistä olisi hyötyä sinun työsi kehittämisessä?

	kyllä, erittäin paljon	melko paljon	jonkin verran	eipä juuri
Työn opastus ja perehdyttämisen lisääminen	1	2	3	4
Esimiesten ja alaisten välisten keskustelujen lisääminen	1	2	3	4
Tehokkaampi tiedottaminen muutoksista	1	2	3	4
Työssä etenemisen mahdollisuuksien parantaminen	1	2	3	4
Monipuoliset työtehtävät	1	2	3	4
Omaksuttujen työtapojen tarkistaminen	1	2	3	4
Henkilökohtaisten tavoitteiden uudelleen määrittely	1	2	3	4
Leppoisampi työtahti	1	2	3	4

TYÖPAIKKASI ILMAPIIRI JA MEININKI

24. Työskenteletkö yleensä

- 1 Yksin
- 2 Parin kanssa
- 3 Muussa kokoonpanossa, miten? _____

25. Työskentelisitkö mieluiten

- 1 Yksin
- 2 Parin kanssa
- 3 Muussa kokoonpanossa, miten? _____

26. Saatko tarvitessasi tukea ja kannustusta esimieheltäsi?

- 1 Erittäin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Jonkin verran
- 4 Melko vähän
- 5 Erittäin vähän

27. Kuinka hyvin viihdyt työssäsi?

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Melko hyvin
- 3 Jonkin verran
- 4 Melko huonosti
- 5 Erittäin huonosti

28. Oletko innostunut ja motivoitunut työstäsi?

- 1 Erittäin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Jonkin verran
- 4 Melko vähän
- 5 Erittäin vähän

29. Joutaako työnantajasi tarvittaessa työajoissa?

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Melko hyvin
- 3 Jonkin verran
- 4 Melko huonosti
- 5 Erittäin huonosti

30. Millaiseksi koet työtovereiden välit työpaikallasi?

- 1 Erittäin hyvät
- 2 Kohtalaisen hyvät
- 3 Ei hyvät mutta eivät huonotkaan
- 4 Hiukan ongelmalliset
- 5 Huonot

31. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa työpaikkasi ilmapiiriä parhaiten?

- 1 Tavoitteellinen ja tehokas
- 2 Leppoisa ja mukava
- 3 Ennakkoluuloinen ja vanhoista kaavoista kiinnipitävä
- 4 Jännittänyt ja kilpaileva
- 5 Riitaisa ja eripurainen

32. Keskustellaanko työpaikallasi avoimesti työhön liittyvistä ongelmista ja pohditaanko niitä yhdessä?

- 1 Kyllä, hyvin usein
- 2 Melko usein
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Melko harvoin
- 5 Ei koskaan

33. Voitko työssäsi tuntea saavasi todella jotain aikaan?

- 1 Aina
- 2 Melko usein
- 3 Joskus
- 4 Harvoin

TYÖN, VAPAA-AJAN JA TYÖYHTEISÖN ARVOSTUS

34. Yrityksen X arvoja ovat avoimuus, ammattitilpeys ja hyvä työilmapiiri. Toteutuvatko nämä arvot mielestäsi työyhteisössäsi?

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Melko hyvin
- 3 En osaa sanoa
- 4 Melko heikosti
- 5 Heikosti

35. Miten arvottaisit alla olevat käsitteet:

	erittäin tärkeä	melko tärkeä	ei kovin tärkeä	ei lainkaan tärkeä
Vapaa-aika	1	2	3	4
Viikonloppuvapaat	1	2	3	4
Vuosilomat	1	2	3	4
Säännöllinen palkka	1	2	3	4
Säännöllinen työaika	1	2	3	4
Joustava työaika	1	2	3	4

Urakkatyö	1	2	3	4
Kausiluonteinen työ	1	2	3	4
Itsenäinen työskentely	1	2	3	4
Pareittain tai ryhmissä työskentely	1	2	3	4
Työyhteisössä työskentelevät työkaverit	1	2	3	4
Työyhteisön ilmapiiri	1	2	3	4
Työn mielekkyys	1	2	3	4
Työn monipuolisuus	1	2	3	4
Hyvät esimiehet ja johtajat	1	2	3	4
Yrityksen tarjoamat edut (liikuntapalvelut, työterveyshuolto tms.)	1	2	3	4

36. Kuinka tärkeänä ja merkittävänä pidät työtäsi?

- 1 Erittäin tärkeänä
- 2 Melko tärkeänä
- 3 Vaikea sanoa
- 4 En erityisen tärkeänä

37. Koetko, että työtäsi arvostetaan työyhteisössäsi?

- 1 Erittäin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Vaihtelevasti
- 4 Melko vähän
- 5 En lainkaan

38. Saatko palautetta säännöllisesti työstäsi työyhteisössäsi?

- 1 Kyllä, säännöllisesti
- 2 Silloin tällöin
- 3 Harvoin
- 4 En koskaan

39. Jos olet saanut, niin onko palaute ollut asiallista?

- 1 Erittäin asiallista
- 2 Vaihtelevasti
- 3 Melko epäasiallista
- 4 En ole saanut palautetta

TYÖN JOHTAMINEN

40. Kuinka työnantajasi kohtelee työntekijöitä?

- 1 Erittäin tasapuolisesti
- 2 Melko tasapuolisesti
- 3 Vaikea sanoa
- 4 Melko epätasapuolisesti
- 5 Erittäin epätasapuolisesti

41. Millä tavalla työnjohto valvoo töitäsi?

- 1 Valvoo sopivasti
- 2 Puuttuu liikaa
- 3 Ei valvo tai puutu edes silloin, kun olisi välttämätöntä

42. Huomioiko työnantajasi mielipiteesi työtäsi koskevissa asioissa?

- 1 Aina
- 2 Usein
- 3 Joskus
- 4 Ei lainkaan

43. Kuinka säännöllisesti työyhteisössäsi pidetään palavereita?

- 1 Hyvin säännöllisesti
- 2 Melko epäsäännöllisesti
- 3 Ei lainkaan

44. Huomioidaanko mielipiteesi palavereissa käsiteltävissä asioissa?

- 1 Aina
- 2 Joskus
- 3 Ei lainkaan
- 4 Ei kokemusta palavereista

45. Delegoiko työnantajasi tehtäviä tasapuolisesti?

- 1 Aina
- 2 Joskus
- 3 Ei
- 4 En osaa sanoa

46. Puuttuuko työnantajasi työyhteisössäsi sattuviin ristiriitatilanteisiin?

- 1 Kyllä
- 2 Usein
- 3 Harvoin
- 4 Ei lainkaan
- 5 Ei kokemusta ristiriitatilanteista

47. Käyttääkö työnantajasi valtaa mielestäsi oikeudenmukaisesti?

- 1 Kyllä
- 2 Useimmiten
- 3 Vaihtelevasti
- 4 Ei käytä

48. Onko työnjohdolla niitä ominaisuuksia, joita sinä pidät hyvälle esimiehelle tärkeinä?

- 1 Erittäin paljon
- 2 Melko paljon
- 3 Melko vähän
- 4 Ei lainkaan. Kuvaile mielestäsi hyvän esimiehen ominaisuuksia omin sanoin:

49. Kuinka säännöllisesti käyt kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?

- 1 Säännöllisesti noin kerran vuodessa
- 2 Epäsäännöllisesti
- 3 Ei lainkaan
- 4 En osaa sanoa

50. Seurataanko kehityskeskusteluissa sovittuja asioita säännöllisesti?

- 1 Kyllä
- 2 Vaihtelevasti
- 3 Asioihin palataan ottaessani ne esiin
- 4 Ei seurata lainkaan
- 5 Ei käytyjä kehityskeskusteluja

51. Missä näet itsesi viiden vuoden kuluttua työelämässä?

- 1 Samalla työnantajalla samassa työssä
- 2 Samalla työnantajalla tyouralla edenneenä
- 3 Eri työnantajalla samassa työssä
- 4 Eri työssä, eri toimialalla, toisella työnantajalla
- 5 En osaa sanoa

52. Kiitos vastauksistasi! Tähän voit kertoa omin sanoin asioista tai aiheista, joista haluaisit keskustella työnantajasi kanssa, tai kommentoi muuten vain. Sana on vapaa! Lopuksi paina "Lähetä".

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.