



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HENKILÖSTÖTUTKIMUS OSANA TAVOITTEELLISTA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Sarita Virta

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

VIRTA, SARITA:

Henkilöstötutkimus osana tavoitteellista
henkilöstöjohtamista
Yritys X

Liiketalouden opinnäytetyö, 56 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee aihetta henkilöstötutkimus osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista. Työn keskeisenä tavoitteena oli selvittää mitä henkilöstöjohtaminen on ja vaikuttaako henkilöstöjohtaminen työntekijöiden työmotivaatioon.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään henkilöstöjohtamista. Toinen pääluku keskittyy pääosin henkilöstöjohtamisen mittaamiseen.

Tutkimusosuuden tavoitteena oli selvittää, miten yritykset hyödyntävät henkilöstötutkimuksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka henkilöstöjohtamista voidaan mitata ja miten henkilöstötutkimuksen mittareita hyödynnetään johtamisen tukena.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluina yrityksen henkilöstöjohtajalta. Teemahaastattelun avulla selvitettiin miten yrityksessä hyödynnetään henkilöstötutkimuksia ja tehdään kehittämistoimenpiteitä henkilöstötutkimuksen pohjalta. Tutkimustulokset analysoitiin teemoittelua hyödyntäen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtaminen on yrityksissä tänä päivänä entistä tärkeämpää, mutta myös vaikeampaa. Yrityksen henkilöstöjohtaminen on ensisijaisesti johdon vastuulla. Henkilöstötutkimus toimii johtamisen työvälineenä ja yritykset saavat henkilöstötutkimuksesta konkreettista hyötyä. Henkilöstötutkimuksella hankitaan, analysoidaan ja raportoidaan tietoa henkilöstöltä. Henkilöstötutkimusta käytetään strategisen johtamisen välineenä ja sen antamat tulokset tukevat henkilöstön kehittämisprosesseja.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, johtaminen, motivaatio, työhyvinvointi, henkilöstö, mittarit, henkilöstöjohtamisen kehittäminen.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

VIRTA, SARITA:

Personnel surveys as part of Goal
Directed HR Management
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Business Studies, 56 pages, 3 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This thesis deals with personnel surveys as part of goal directed human resources management. The primary goal of this study is to understand what human resource management is and find out if daily leadership practices affects motivation.

The theoretical background of the thesis has been divided into two main chapters. The first chapter is about human resource management. The second chapter is about personnel surveys in human resource management.

The aim of study was to clarify how companies exploit personnel surveys. The goal was to acquire information how human resource management is measurable and how human resource-metrics are used to support leadership at companies.

The approach to the study was qualitative. The empiric information was gathered through thematic interviews from the case company's management. The theme interview clarified how the company uses personnel surveys. Also it was clarified how the company creates development projects based on personnel surveys. The study results were analysed using themes.

Based on results of this study, it seems that leadership is today more important than ever, but also more difficult. The manager is primary responsible for everyday leadership issues. The companies have had concrete advantage from personnel surveys. Personnel surveys are used to acquire, analyze and report information from employees. The personnel surveys are used as a tool in human resource management and human resource development.

Key words: human resource management, leadership, motivation, work wellness, human resources, metrics, human resource development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rajaus	2
1.3	Tutkimuksen rakenne	2
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	4
2.1	Johtaminen	4
2.1.1	Johtamisen trendimuutokset	6
2.1.2	Johtajuus ja esimiestyö	9
2.1.3	Vuorovaikutus ja viestinnän merkitys	11
2.1.4	Johtamisen vaikutusmahdollisuudet	12
2.2	Motivaatio	14
2.2.1	Työmotivaatio	16
2.2.2	Päivittäinen motivointi	18
2.3	Työhyvinvointi tuloksentekijänä	19
2.3.1	Työkyky ja työilmapiiri	21
2.3.2	Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja	22
2.4	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	23
2.4.1	Henkilöstöhallinto	23
2.4.2	Henkilöstön resurssointi ja ihmisten mitoittaminen oikein	24
2.4.3	Ikäjohtaminen	26
2.4.4	Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus	28
3	HENKILÖSTÖTUTKIMUS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUKENA	29
3.1	Henkilöstöstrategia henkilöstötutkimuksen määrittämisen lähtökohtana	29
3.2	Henkilöstötutkimus prosessina	31
3.3	Henkilöstötutkimuksen hyödynnettävyys johtamisessa	33
3.4	Henkilöstöjohtamisen mittausmallit	34
4	HENKILÖSTÖTUTKIMUSTULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN	37
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	37
4.2	Tutkimuksen toteutus teemahaastattelujen avulla	38
4.3	Teemahaastattelun tulokset	39
4.3.1	Tutkimuksen luotettavuus	40
4.3.2	Tarve henkilöstötutkimukselle yrityksessä	40

4.3.3	Henkilöstöjohtaminen puntarissa - näkemyksiä mittaamisesta	41
4.3.4	Seuranta ja palautteen antaminen	41
4.3.5	Haasteet ja mittaamisen tulevaisuus	41
4.4	Teemahaastattelun tulosten muuttaminen kehittämistoimenpiteiksi	42
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
6	YHTEENVETO	46
7	LÄHTEET	47
8	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Tehokkuus ja kilpailukyky sanelevat työelämän ehtoja päivittäin entistä enemmän. Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa kehittymistä ja sopeutumista erilaisiin muutoksiin samalla, kun johdolta odotetaan monimuotoista ja osaavaa johtamistaitoa alati muuttuvassa työelämässä.

Opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten tavoitteisiin pohjautuvalla henkilöstöjohtamisella vaikutetaan työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta heidän antamaan työpanokseen yritykselle. Tutkimusosuudessa tehdyn haastattelututkimuksen kautta on selvitetty, miten tavoitteellista henkilöstöjohtamista voidaan mitata ja kuinka henkilöstötutkimuksen antamat tulokset vaikuttavat yrityksen henkilöstöjohtamiseen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Taustaa tutkittavalle aiheelle antoivat työelämän määrittämät vaatimukset henkilöstöjohtamiselle ja sen myötä jatkuva kehitystyö henkilöstön parissa. Monimuotoinen ja osaava henkilöstöjohtaminen vaatii nykypäivänä suunnitelmallista toimintaa yrityksessä, jotta sillä päästään yrityksen strategian määrittelemiin tavoitteisiin. Sysäys tutkittavaan aiheeseen tuli oman työn kautta, jossa tutkija on päivittäin tekemisissä henkilöstöhallinnon tehtävissä kehittämässä omaa ja asiakasyritysten liiketoimintaa. Tutkittavassa aiheessa tutkijaa kiinnosti miten tavoitteellinen työ henkilöstöjohtamisessa näkyy yrityksessä ja sen henkilöstössä.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa tehdyssä haastattelututkimuksessa tutkija on tutustunut Yritys X:n henkilöstöjohtamisen tuloksia mittaavaan henkilöstötutkimusmenetelmään käytännössä. Yritys X on kansainvälinen yritys, joka toimii viidessä eri maassa. Yrityksen palveluksessa on yli 10000 työntekijää ja yrityksessä on henkilöstötutkimuksia tehty 1980-luvulta lähtien. Tavoitteena on ollut haastattelututkimuksella selvittää, miten yrityksessä hyödynnetään olemassa olevaa henkilöstötutkimusta ja saadaanko henkilöstötutkimuksesta hyötyä päivittäiseen esimiestyöhön yrityksessä.

Haastattelututkimuksen tarpeellisuutta voidaan pitää jatkon kannalta tärkeänä ja sen antamat tulokset tukevat osaltaan yrityksen henkilöstöön kohdistuvia kehittämisprosesseja, joilla yrityksen henkilöstöjohtamista kehitetään yrityksessä.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyön teoriasosuudessa selvitetään, mitä tavoitteellinen henkilöstöjohtaminen on ja mitä vaatimuksia se johtamiselle asettaa. Tutkimuksessa on esitetty vastattavaksi kaksi tutkimuskysymystä: ”Mitä tavoitteellinen henkilöstöjohtaminen on?” ja ”Miten henkilöstöjohtamista voidaan mitata ja mittaustuloksia hyödyntää henkilöstöjohtamisessa?” Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa aineisto on kerätty henkilöstöjohdolle tehdyllä teemahaastattelulla. Tutkimusosuudessa tehdyllä teemahaastattelulla on selvitetty, millaisia henkilöstöjohtamisen mittareita henkilöstöjohdolla on nykyisellään käytössään ja miten ne palvelevat yritystasolla henkilöstöjohtoa ja esimiestasolla päivittäistä henkilöstöjohtamista.

Opinnäytetyön aineisto on rajattu käsittelemään tavoitteellista henkilöstöjohtamista. Tutkimusosuudessa tehty teemahaastattelututkimus on rajattu käsittämään Yritys X:n henkilöstöjohtamisen mittaamista ja siitä saatuja tuloksia henkilöstöjohdon ja esimiesten näkökulmasta. Tutkimusosuudessa selvitetään käytännön tasolla saatujen henkilöstötutkimuksen mittaustulosten vaikutusta ja hyödynnettävyyttä esimiestyössä. Lopuksi tutkitaan mahdollisuuksia nykyisten menetelmien kehittämiseen siten, että mittarit tukevat entistä paremmin yrityksen tavoitteellista henkilöstöjohtamista.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus muodostuu rakenteellisesti viidestä kokonaisuudesta: johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimusmenetelmän kuvauksesta, tutkimusosuudesta ja johtopäätöksistä. Nämä jakautuvat kuuteen päälukuun. Asiasanoja työssä ovat henkilöstöjohtaminen, johtaminen, motivaatio, työhyvinvointi, henkilöstö, mittarit ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen.

Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustasta, tavoitteista ja sisällöstä. Määritellään tutkimusongelma ja rajataan tutkimus sekä kuvataan tutkimuksen rakenne.

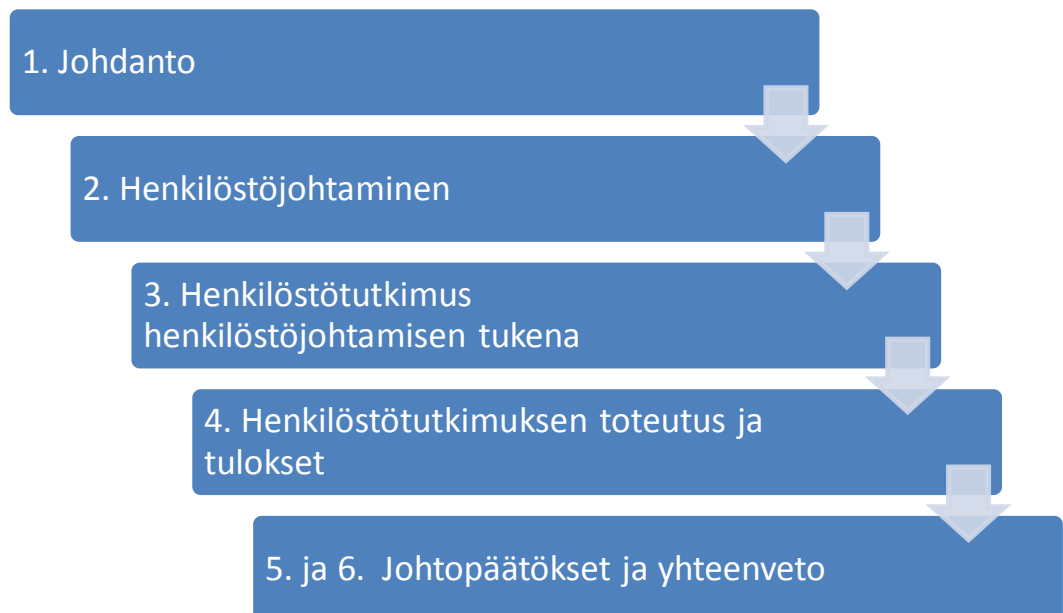
Toisessa luvussa käsitellään henkilöstöjohtamista ja sen vaikutusta päivittäisessä tekemisessä sekä henkilöstön että johdon näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa syvennyttään henkilöstöjohtamisen mittaamiseen ja strategian ja henkilöstön suunnittelun merkitykseen yritystoiminnassa.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja selitetään tutkimusosuudessa tehdyn haastattelututkimuksen toteutusmenetelmät, kuinka aineisto on kerätty ja haastattelututkimus toteutettu sekä käsitellään saatuja tutkimustuloksia ja tiivistetään kerätty aineisto analysointia varten.

Viidennessä ja kuudennessa luvussa käydään läpi työn tuloksia ja yhteenvetoa sekä tutkimuksesta tulleita jatkotutkimusaiheita.

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön rakenne ja keskeiset tutkittavat osa-alueet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen kaiken toiminnan ydin koska yrityksen toiminta on ihmisten eli työntekijöiden varassa. Työntekijät, jotka organisaatiossa työskentelevät ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana hauras. Jos mietitään että yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi tai ainakin kärsisi pitkään toiminnallisista ongelmista. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöstön johtaminen on aktiviteettien sarja, jolla edellä mainittuja toimintoja johdetaan. Henkilöstö on siis organisaation tärkein voimavara, jonka avulla toimintaa toteutetaan. Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on houkutella yrityksen palvelukseen haluttuja henkilöitä ja pitää heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla, palkitsemalla ja luomalla heille puitteet ja edellytykset mahdollisimman hyviin työsuorituksiin. Lisäksi organisaation pitää kyetä tarvittaessa kehittämään heitä ja auttaa ylläpitämään työn suoritusastoa. (Kauhanen 2006, 16.)

Tässä luvussa tullaan käsittelemään henkilöstöjohtamista ja niitä eri osa-alueita mitä tavoitteellinen henkilöstöjohtaminen pitää sisällään, jotta se palvelisi edellä mainittua henkilöstöjohtamisen perimmäistä tarkoitusta.

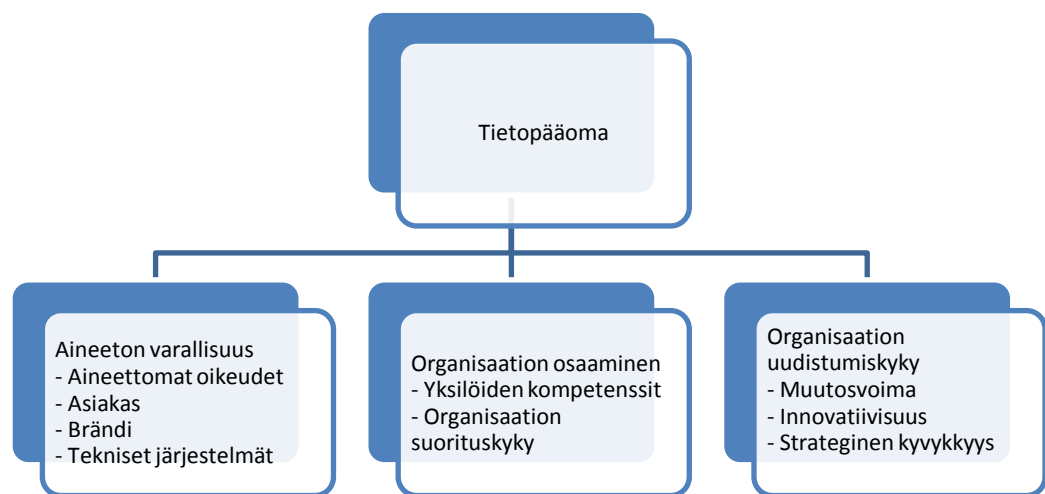
2.1 Johtaminen

”Johtaminen määräytyy kaikista niistä aktiviteeteista, joiden avulla johtaja saa aikaan muutoksia ryhmässä tai organisaatiossa, työyhteisön ajattelussa, motivaatiossa ja toimintastrategioissa.” (Juuti 2006, 114.)

Johtaminen ei ole vain sitä, että ihmiset saadaan tekemään jotakin. Johtaminen on sitä, että ihmiset saadaan haluamaan tiettyjen asioiden tekemistä. Johtamisessa keskeistä on vaikuttamisen prosessi ja kun ihmiset saadaan innostumaan tiettyyn suuntaan, he jatkavat toimintaansa vaikka johtaja ei olisikaan läsnä. (Haslam, Reicher, Platow 2012.)

Johtamisen kokonaisuus muodostuu pääosin ihmisten eli henkilöstön johtamisesta ja sen lisäksi päivittäisten toimintojen ja asioiden tasapainoisesta hoitamisesta. Hyvä johtaminen huomioi organisaation perustehtävän ja osaa hyödyntää henkilöstön voimavaroja oikein pyrkiessään yhteisiin tavoitteisiin. ”Henkilöstöjohtaminen sopeutuu organisaation kulttuuriin ja määrittyy pitkälti siinä vallitsevista arvoista käsin.” (Viitala 2007, 33).

Johdon kaksi keskeisintä tehtävää ovat toiminnassa noudatettavan strategian valinta ja toiminnan organisointi strategian mukaisesti. Liiketoiminnassa tarvitaan useamman eri alojen osaajien yhteistyötä ja liiketoiminnan menestys perustuu siihen kuinka hyvin yritys pystyy toteuttamaan liiketoiminnan ydintehtävät. Menestykseen ei riitä perustehtävien suorittaminen vaan kokonaisuus, jossa keskeisenä tekijänä on organisaation henkilöstö, sen ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio. (Kauhanen 2006, 14–15.) Seuraavassa kuviossa 2. on esitetty organisaation tietopääoman koostumus ja kuvion tarkempi tarkastelu osoittaa, että oikeastaan kaikki organisaation osa-alueet liittyvät ihmisiin.



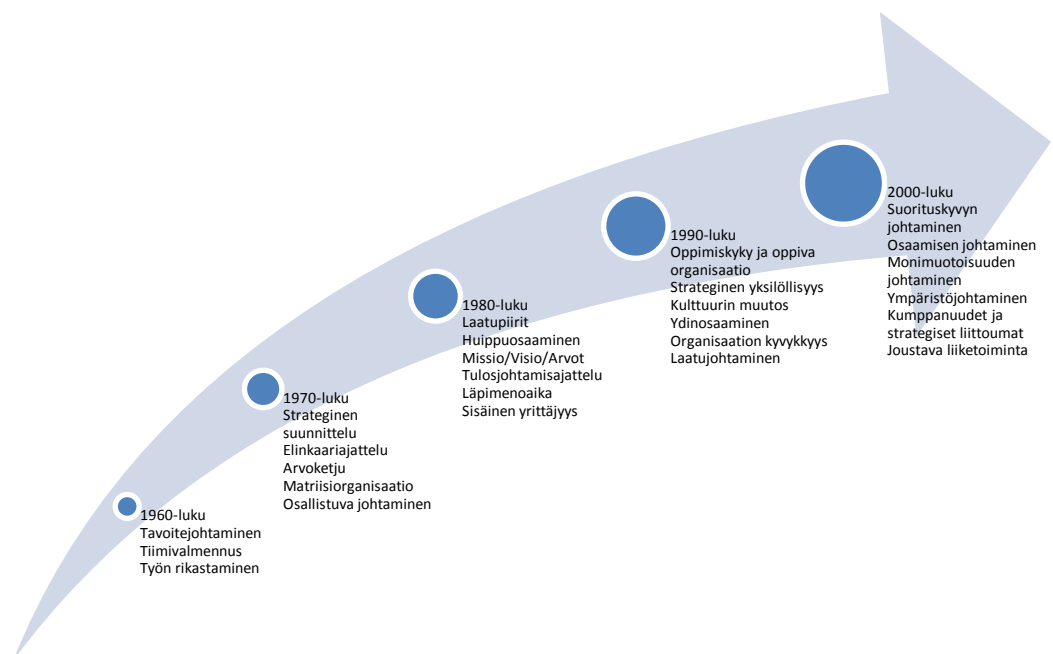
Kuvio 2. Tietopääoman koostumus (Kauhanen 2006, 15.)

Johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen avulla voidaan siis vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri eli yrityskulttuuri on yrityksen persoonallisuus, joka muodostuu ihmisten käyttäytymisestä, tavasta toimia, pukeutumisesta, ajatusmalleista ja yrityksen eri toimintamalleista.

Yrityskulttuuri ohjaa henkilöstöjohtamista osaltaan ja yrityksen asettamat arvot määrittävät sille perustan. Tavoiteasetannan, seurannan ja palkitsemisen avulla voidaan ihmisten huomiota ja motivaatiota ohjata haluttuun suuntaan ja siten muokata yrityskulttuuria tarkoituksenmukaisesti. Johtamisen kehittymistä viime vuosikymmeninä ovat määritelleet erilaiset vallalla olleet johtamisteoriat, jotka ovat tarjonneet toimintamalleja ja ratkaisuja myös henkilöstöjohtamiselle. (Viitala 2007, 34.)

2.1.1 Johtamisen trendimuutokset

Johtaminen on ollut vuosien saatossa vaihtuvien trendien mukaan erilaisiin asioihin keskittynyttä, riippuen siitä mikä trendi on ollut vallalla. Trendien lisäksi toimintatapoihin ovat olleet vaikuttamassa kansantalouden tilanne ja markkinat. Henkilöstöjohtaminen itsessään on aina ollut läsnä työpaikoilla niin kauan kuin siellä on ollut ihmisiäkin. Nimitys vuosien saatossa on sen sijaan vaihdellut sosiaaliasioiden hoitamisesta strategiseen henkilöstöjohtamiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 23–26.) Seuraavassa kuviossa 3. tarkastellaan johtamisoppien kehitystä Helsilän & Salojärven (2009) sekä Viitalan (2007) mukaan 1960-luvulta soveltaen 2000-luvulle.



Kuvio 3. Johtamisen kehitys (Helsilä & Salojärvi 2009, 23–26.)

1960-luvulla alkoi levitä organisaatioissa tavoitejohtamisen malli, jossa hierarkkisesta ja autoritaarisesta johtamismallista siirryttiin neuvovaan ja ohjaavaan tapaan johtaa. Tavoitejohtaminen perustui toiminnan tavoitteelliselle johtamiselle, jonka perustana oli neuvonta ja ohjaaminen. Ongelmaksi muodostui ihmiskeskeisyyden puuttuminen johtamisesta koska johtajan tarvitsi keskittyä vain avaintehtäviin ja tiettyihin tunnuslukuihin, kaikki muu oli turhaa. Suomessa alettiinkin kouluttaa tuolloin sosiaalipäälliköitä, joiden tehtävänä oli huolehtia henkilöstöstä muulla tavoin. (Helsilä & Salojärvi 2009.)

1970-luvulla tavoitejohtamisen malli alkoi saada vaikutteita strategisesta suunnittelusta ja elinkaariajattelusta. Tulosjohtaminen ja osallistuva johtaminen alkoivat yleistyä. Tulosjohtamisajattelu pohjautuu näkemykseen, että mikään organisaatio ei ole instituutio itsessään vaan ihmisten ja ryhmien järjestäytynyt muoto, joka toimii tiettyjen aikaansaannosten eli tulosten toteuttamiseksi. Tulosjohtamista voidaan pitää siis organisaation toiminnan viitekehyksenä, jossa johtajuutta pidetään yhtenä toiminnallisena osana organisaation tuloksen tekemisessä. Henkilöstöpäälliköiden koulutus alkoi 1970-luvulla ja sen myötä alkoivat vakiintua prosessit, jotka henkilöstöhallinnon piiriin kuuluvat. (Helsilä & Salojärvi 2009.)

1980-luvulla tulosjohtamisajattelu vahvistui ja tulosjohtamisen myötä ihmiskäsitys muuttui avarammaksi, jatkuvaan henkilökohtaiseen kasvuun kannustavaksi sekä tuloksen tekoa palkitsevaksi muodoksi. Tavoitejohtamisessa omaksuttiin itseään toteuttavan ihmisen malli ja sisäinen yrittäjäyys alkoi kasvaa. Ihminen nähtiin inhimillisenä voimavarana yritykselle. Enää ei niinkään työskennelty pelkästään taloudellisten seikkojen vaan lisäksi sosiaalisten ja ihmisenä kehittymiseen liittyvien seikkojen vuoksi. Tehokkuusajattelu alkoi samalla korostua ja huippuosaaminen erottua. Henkilöstöjohtaminen nähtiin yrityksissä jo strategisena kilpailukeinona samalla kun missio-, visio – ja arvoajattelu lisääntyivät. Yrityksissä alkoi kehittyä suuntaus, joka painottui henkilöstöasioiden kehittämiseen ja alettiin puhua henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisesta johtamisesta. (Helsilä & Salojärvi 2009.)

1990-luvulla yritysten ydinosaamisen ja organisaation kyvykkyyden myötä henkilöstöjohtamisesta oli tullut entistä enemmän strateginen asia.

Henkilöstön ja osaamisen roolia strategisena kilpailutekijänä alettiin korostaa. Tulosjohtamisen haastajaksi nousi kokonaisvaltainen laatujohtaminen. Taloudellisten arvojen rinnalle nousivat laatu, asiakkuus ja prosessit sekä niiden toimivuus ja yhteensopivuus. Oppiva organisaatiomalli ja asiantuntijuus alkoivat lisääntyä. (Helsilä & Salojärvi 2009.)

2000-luvulla kulttuurin muutos näkyi henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon kehityksessä, jotka ovat keskenään olleet myös ristiriitaisessa kehityksessä. Henkilöstön koetaan olevan kehityksen mahdollistajana tai esteenä, ja tämä saattaa yrityksen käyttämät toimintajärjestelmät erityiseen avainasemaan. Suorituskyvyn ja osaamisen johtaminen sekä ympäristöasioiden korostunut asema johtamisessa ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että johtaminen on paljon monimuotoisempaa kuin ennen. Johtajilta vaaditaan kehittyneempää ja monimuotoista osaamista. (Helsilä & Salojärvi 2009.)

Yksi voimakkaasti johtamista muokannut kehityskulku on viime vuosikymmeninä ollut resurssilähtöisyyden korostuminen ja huomion kiinnittyminen organisaation sisäisiin voimavaroihin eli henkilöstöresursseihin. Henkilöstöjohtaminen on sekä teorianmuodostuksessa että käytännön johtamistyössä vakiinnuttanut paikkansa tärkeänä osana liikkeenjohtoa. (Juuti 2006, 71.)

Henkilöstöjohtamisen historiallinen kehitys nähdään erityisesti suhtautumisessa ihmiseen työntekijänä. Ihmiskäsitys on muuttunut aiemmasta, jolloin ihmisen ajateltiin olevan peruslaiska olemukseltaan ja motivointi tapahtui rahalla ja ruoskalla. Nykyihminen nähdään luovana, oppimiskykyisenä ja suoritustarpeisena yksilönä, joka motivoituu parhaiten sisäisistä palkkioista. Muutokset nähdään myös tiedon ja oppimiskyvyn suhteen, jossa jatkuvasti uusiutuva kehitys ja oppimisen prosessointi kuuluvat nykypäivään. (Viitala 2007, 40).

Johtamisen merkitystä on vähätelty siirryttäessä hierarkisista organisaatioista nykyisiin mataliin matriisi- ja tiimiorganisaatioihin. Kuvitellaan, että tiimit ja asiantuntijat pystyvät ohjautumaan itse. Nykyään puhutaan enemmän johtajuudesta, jolla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka edistää ryhmän päämäärien saavuttamista.

Näin keskitytään enemmän yksilön sijasta kokonaisuuteen, jossa osallisena on johdon lisäksi koko työyhteisö. (Pohjanheimo 2012, 28.)

”Tavoitteellisessa johtamisessa voi erotella kolme eri johtamisoppia, jotka ajallisesti ja sisällöllisestikin menevät osin päällekkäin: suorituksen arviointi, tavoitejohtaminen ja suorituksen johtaminen” (Kulla 2012.)

Henkilöstöjohtamisen kehityksen myötä henkilöstövoimavarojen johtamisessa lyhytjänteisyys on kasvanut ja ostopalvelut ovat lisääntyneet. Liiketoiminnan on oltava joustavaa huomioiden kumppanuudet ja strategiset liittoumat. Väestön rakenteen muutokset ja kansainvälistyminen tuovat lisäksi henkilöstöjohtamiselle omat haasteensa. Johtajuus, kokonaisuuden hallinta ja työyhteisön merkitys kasvavat koko ajan. Maailman muuttuessa mutkikkaammaksi ja nopea-tempoisemmaksi on ihmisiä johdettava määrätietoemmin ja voimallisemmin, jos halutaan pärjätä kovenevassa kilpailutilanteessa. Ilman määrätietoista ja tavoitteellista johtamista ei henkilöstön energiaa kyetä suuntaamaan oikein ja strategisesti tärkeisiin päämääriin. Seurauksena on energian hajoaminen, jolloin syntyy tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista tilanteeseen. Muutosten myötä johtajan rooli korostuu ja esimiesten tulee olla tehtäviensä tasalla pystyäkseen tehokkaaseen ihmisten johtamiseen. Johtamistyötäkin pitää siis johtaa ja ohjata ylemmältä organisaation tasolta. (Järvinen 2005.)

2.1.2 Johtajuus ja esimiestyö

*”Vika on johdossa, aivan kuten sähkötöissä”
(Pohjanheimo 2012).*

Edellisten lähteiden perusteella voidaan sanoa että johtajuus ja esimiestyö ovat vuosien saatossa muuttuneet erilaisista johtamistyyleistä erilaisten johtamisteorioiden ja niitä seuranneiden trendivaikutusten ympärillä. Samanaikaisesti johtamisen merkityksen ymmärrys on hämärtynyt. Nykypäivän osaamistaso ja työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät ihmisten johtamiselta merkittävää ammatillista otetta. Johtajan perusominaisuudet kuten kyky ja halu johtaa ihmisiä, johtamismotivaatio, uskottavuus, hyvät vuorovaikutustaidot, riittävä ammattitaito ja johtamistaitojen jatkuva kehittäminen ovat hyvältä johtajalta ja esimieheltä vaadittavia perusominaisuuksia. (Koskinen 2013.)

Urapolkuja mietittäessä tulisi organisaatiossa huomioida, ettei kaikista ole johtajiksi. Yrityksissä tulisi rakentaa mahdollisuuksia edetä muulla tavoin kuin nousta esimiesasemaan, jolloin välttyttäisiin siltä, ettei esimiesuralle kulkeudu henkilöitä pelkän statusarvon vuoksi. (Järvinen 2005, 17.)

Seuraavassa kuviossa 4. on hyvän johtajan huoneentaulu, johon Koskinen edellä tekstissään viittaa.



Kuvio 4. Hyvän johtajan huoneentaulu (Koskinen 2013.)

Johtamisen ydintehtävänä on päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. Monissa organisaatioissa johtamistyön merkitys näkyy väärinymmärrettynä ja ilmenee työyhteisön erilaisina ongelmina työpaikoilla. Työntekijät voivat pahoin ja toiminta ei kehity. Esimiehinä toimii henkilöitä, jotka ovat nousseet tehtävään oman menestymisensä kautta organisaatiossa ja heillä ei välttämättä ole kykyä johtaa. Suorittava esimies ei edes omalla tekemisellään pysty paikkaamaan huonon johtamisen aiheuttamaa tehottomuutta ja motivaatio-ongelmia työyhteisössä, joka johtaa energian väärin suuntautumiseen. (Järvinen 2005, 16).

Ihmisten johtamisessa ihmisen persoonallisuus ja ihmissuhdetaidot korostuvat. Esimiehen persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi hänen kykyynsä johtaa ja tapaan käyttäytyä ihmisten kanssa. Persoonallisuutta on vaikea muuttaa, mutta johtamiskäyttäytymistä voi kehittää.

Ensimmäinen askel hyvään johtamiseen tulisi kuitenkin ottaa itsensä johtamisen kautta. ”Jos aikoo olla hyvä esimies, on osattava johtaa itseään.” (Taipale 2013).

Ihmisten keskinäinen kanssakäyminen ja vuorovaikutus ovat olennainen osa johtamista ja hyvä esimies pyytääkin aktiivisesti palautetta omasta toiminnastaan ja muuttaa sen avulla johtamiskäyttäytymistään. Palautteen avulla esimies voi saada tietoa ja vinkkejä siitä mitä häneltä toivotaan ja miten hänen tulisi toimia jatkossa. Palaute on esimiehen itsetuntemuksen ja johtamisen kehittämisen keskeinen työkalu. (Puro 2002, 102–104.)

Henkilöstöjohtaminen on jatkuvaa viestintää ja vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon välillä. Avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen organisaatioon vaatii yritykseltä selkeitä toimintatapoja, jotka pohjautuvat perustehtävien lisäksi yrityksen arvomaailmaan. Henkilöstön tulee tietää mitä heiltä odotetaan ja toivotaan. Yrityksessä tulee olla riittävästi mahdollisuuksia tuoda esiin työhön liittyviä ongelmia, ideoita ja kehittämistarpeita. Päivittäisten vuorovaikutus-tilanteiden lisäksi yrityksellä tulee olla tähän käytössään kanavia ja säännöllisiä kehityskeskusteluja, tiimi-, projekti- ja osastopalavereita, henkilöstökyselyjä, ideatalkoita ja vastaavia, jotta vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä olisi avointa ja organisaatiota rakentavaa. (Järvinen 2005, 126.)

2.1.3 Vuorovaikutus ja viestinnän merkitys

Esimiehen viestintätaidot ovat siis erityisen tärkeitä. Vuorovaikutuksen esimiehen ja alaisen välillä tulee pitää sisällään viestinnän peruspiirteitä kuten puhumista, kuuntelemista, palautteen antamista, yhteistyölähtöisyyttä ja keskittymistä erilaisiin viestintätilanteisiin. Erityistä painoarvoa tulisi käyttää kuuntelemisen merkityksen korostamisessa. Puhumista ei ole ilman kuuntelemista ja hyväksi esimieheksi tulee kuuntelemalla ja ohjaamalla kuulemansa oikeiden johtopäätöksien kautta tavoitepäämäärään. Esimiehen tulisi myös kiinnittää huomiota käyttämäänsä ilmaisuun ja ymmärtää sen olevan johtamisen tavoitteita palvelevaa tosiasioihin perustuvaa viestintää. Vuorovaikutuksen pitäisi olla avointa ja esimiehen tulisi nähdä jokainen työyhteisön viestintätilanne osana strategista toimintaa. (Puro 2002.)

”Valmentaja Hannu Aravirta kertoo DVD:llä Luova Palaute käyvänsä Kalenterikeskusteluja 5 kertaa vuodessa ja Kahvikuppikeskusteluja tarvittaessa. Kaikki nämä keskustelut käydään tarpeen mukaan. Aloin käydä itse isä-poika keskusteluja omien poikieni kanssa. Ainoat kiinteät asiat olivat yhdessä sopimamme paikka ja aloitusaika. Asialistaa ei ollut. Tarkoitus oli puhua asioista, joista kumpikin halusi puhua. Ymmärrän että myynti-organisaatiossa on puhuttava myyntituloksista ja tavoitteista. Olen kuitenkin nähnyt niin paljon niin turhauttavan oloisia kehityskeskusteluja että olisin valmis ehdottamaan Aran käytäntöä yritykseen kuin yritykseen” (Lakkakorpi 2010.)

Avoin vuorovaikutus ja yhteistyölähtöisyys ovat hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, kehityskeskustelut ja erilaiset palautteet päivittäisen keskustelun lisäksi pitävät esimiehen tilanteen tasalla organisaatiossa. Samanaikaisesti henkilöstöllä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi sekä nähdä mahdollinen kehitysvaikutus asioiden suhteen käytännön tasolla. Palkitsevalla ja kannustavalla johtamisella luodaan edellytykset sille, että henkilöstö voi toimintansa kautta saavuttaa omat tavoitteensa. (Ruohotie & Honka 1999.)

2.1.4 Johtamisen vaikutusmahdollisuudet

Johtajuudessa on kyse samasta kuin valmentamisessa huippu-urheilussa Tammisen (2007) mukaan ”Huippuvalmentaja tekee keskinkertaisestakin pelaajasta hyvän pelaajan.”

Johtamisella voidaan siis suoraan vaikuttaa ihmisten kautta organisaation menestykseen. Esimiehen tehtävänä on konkretisoida alaistensa perustehtävä organisaatiossa ja kyettävä suuntaamaan henkilöstönsä toiminta olennaiseen tekemiseen, joka tukee yrityksen liikeideaa ja strategiaa. Perustehtävän lisäksi organisaatiota tulee tarkastella asiakkuuksista käsin ja haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään toimintaa asiakaspalvelulähtöisesti. (Järvinen 2005, 23).

Johtajan työ on yksinkertaisesti sanottuna motivoida ihmisiä saavuttamaan yhteiset tavoitteensa. ”Tammisen mukaan” johtajuus on kykyä saada ihmiset ajattelemaan, uskomaan, näkemään ja tekemään asioita, joihin he eivät pystyisi ilman sinua. Johtajuus on visio tarkasta päämäärästä ja päättäväisyys kohdata se itsepäisesti.

Johtajalla on oltava tietoisuus ihmisten ajatuksista ja peloista sekä kyky saada heidät voittamaan ne. Johtajuus voi ilmetä puheessa sadoille ihmisille, kahdenkeskisissä keskusteluissa tai oman esimerkin välityksellä. (Tamminen 2007.)

Menestyminen tulee sitoutumisen kautta ja hyvä johtaminen herättää menestyksen halun saaden ihmiset toimimaan tavoitteellisesti itsensä ja työyhteisönsä eteen. Joukkuepelin malli on erinomainen tavoitteellisen johtamisen malli. (Jalonen & Lampi 2012, 7).

Edellä on jo todettu vuorovaikutuksen ja viestinnän suuri merkitys johtamisessa ja työntekijöiden motivoinnissa. Yksi johtajana onnistumisen edellytys on muiden näkemyksien kuunteleminen ja suhtautuminen saatuihin viesteihin.

”Hyvä valmentaja ei jätä valmentaessaan tunnetta, että olisi kiinnostunut vain omista maaleistaan.” (Hunt & Weintraub 2002, 24; suomennos kirjoittajan).

“Suuret johtajat liikuttavat meitä. He sytyttävät intomme ja innoittavat meitä tekemään parhaamme. Kun yritämme selittää miksi he ovat niin tehokkaita, me puhumme strategiasta, visiosta, tai mahtavista ideoista. Mutta todellisuus on paljon tärkeämpi: Suuret johtajat vaikuttavat tunteiden kautta.” (Goleman 2013; suomennos kirjoittajan).

Johtajana olemisessa on aina tunteet mukana aivan kuten muillakin ihmisillä ja niiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttavat toimimaan vaikeissa tilanteissa rakentavalla tavalla. Myönteinen ja positiivinen ajattelu auttavat edistämään motivaatiota, joka puolestaan edesauttaa tavoitteiden täyttymistä. Tämä koskee kaikkia riippumatta siitä, toimiiko johtajana vai ei. Tunteet tarttuvat ja etenkin työelämässä on merkittävää, miten tunteita ilmaistaan. (Pohjanheimo 2012, 205–210.)

Hyvällä ja ammattimaisella tavalla ilmaistuin tunteet edistävät motivaatiota, kun huonolla ja osaamattomalla tavalla ne voivat heikentää motivaatiota tai viedä sen kokonaan. Työelämän asettamat paineet, muutokset ja työkuorma lisäävät negatiivisten tunteiden mahdollisuutta ja siksi nykyisessä työelämässä esimiehen tunnetaidoilla on suuri merkitys. ”Tutkimustulokset ovat yksiselitteisiä –

suorituskyvyn näkökulmasta tunteet ovat kovaakin kovempia asioita.”
(Rantanen 2013.)

”Tunteet ovat tarttuvaisia”, Goleman kertoo kirjassaan. Tutkimukset osoittavat, että ne määrittävät 50–70 % työpaikan ilmapiiristä ja se on puolestaan 20–30 % yhtiön suorituksesta.” Lisäksi tunneäly määrittää 85 % siitä, mikä erottaa ylimmän johdon tähdet heikommista suoriutujista. (Goleman ym. 2004.)

Työelämässä puhutaan usein negatiivisista tunteista vaikka vähintään yhtä tärkeää olisi puhua ilon, onnistumisen, innostuksen ja kiinnostuksen tunteista. Motivaation syntymiselle ja säilymiselle ne ovat olennaisia tunteita, joilla saadaan positiivista voimaa työn toteutukseen päivittäisessä työssä. Positiivisen tunnelman luomisessa on tärkeää kiinnittää huomiota omaan ulosantiin ja olemukseen. Kyky lähettää hiljaisia viestejä, jotka luovat positiivista mielikuvaa ovat osa persoonallisuutta ja sitä joko on tai ei. Aitous ja oma henkinen tasapaino auttavat jo pitkälle. Johtaja voi siis vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon suoraan ja sitä kautta heidän antamaan työpanokseen yritykselle. (Pohjanheimo 2012.)

Työhön liittyen puhutaan tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta, jolla työtä tehdään. Työyhteisön merkitys yhtenä motivaatiotekijänä nousee johtamisessa myös esiin koska johtamisen tuottamat ajatukset ja kokemukset heijastuvat työyhteisön suoritusasteissa. Palautteen antaminen, palkitseminen ja kannustava johtaminen liittyvät olennaisena osana työyhteisön hyvinvointiin. Palkitsevaan ja kannustavaan johtamiseen liittyvä kiinnostus alaisten tekemistä töistä, palautteen antaminen tehdyistä suorituksista ja tuloksista sekä yhteistyön toimivuus ja osaamisen kehittäminen näkyvät suoraan henkilöstön työmotivaatiossa. (Lönnqvist 2003, 40–43.)

2.2 Motivaatio

Motivointi liittyy isona osana henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen ja jokainen voi vaikuttaa omaan motivaatioonsa, on sitten työntekijä tai johtaja. Edellä on jo todettu johtamisen vaikutus motivaatioon ja lähteiden perusteella voidaan todeta että työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa myös yleinen motivaation tila yrityksessä niin yksilön kuin yrityksenkin osalta.

Seuraavassa on tarkoitus antaa tietoa siitä, kuinka motivaatio syntyy ja mikä sen syntyyn vaikuttaa. Motivaatio syntyy yksilön valitsemista päämääristä, sitoutumisesta niiden saavuttamiseen, tavoitteita kohti vievistä toiminnoista ja toiminnasta saadusta palautteesta sekä palkitsemisesta. Motivaatio tai sen puuttuminen ovat olennainen ja näkyvä osa ihmisen persoonallisuutta. (Wiskari 2009, 143–144.)

Toistaiseksi ei ole olemassa yhtä kokoavaa motivaatioteoriaa, joka yhdistäisi kaikki motivaatioprosessiin liittyvät tekijät. Motivaation perustana ovat tarpeet ja toiminta tarpeiden tyydyttämiseksi. Ihmisen arvomaailma ja oma ihmiskäsitys ohjaavat suoritustiiviat millä yksilö toimii. Tunteet ovat motivaation suurimmat ohjaimet. Muuttamalla omia tuntemuksiaan ja asennettaan voi samalla muuttaa tapoja toimia. Omia tekoja ja valintoja ohjaamalla voimme vaikuttaa siihen millaisia työntekijöitä ja johtajia olemme. Ohjaamalla motivaatiota oikein ja tunnistamalla motivaatioon vaikuttavat asiat saavutetaan yksilön ja yrityksen kannalta paras mahdollinen lopputulos. Motivaatioksi voidaan kutsua kaikkien niiden yllykkeiden summaa, jotka ajavat ihmisen toimimaan jonkin päämäärän saavuttamiseksi. (Ruohotie 1998, 50–51.)

Mitä voimakkaampi motivaatio on, sitä paremmin suorituskin yleensä etenee ja onnistuu. Motivaatio voi ratkaista, syntykö lopputulosta ja millainen lopputulos on. Motivaatiota tarvitaan, jotta saamme ylipäättänsä asioita tehdyksi. Motivaatio on siis toiminnan voima eli se psyykkinen tila, millä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen tiettyssä tilanteessa toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Motivaatio on tilannesidonnainen ja liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerralla. Motivaation voikin sanoa olevan tavalla tai toisella olemassa melkein pä jokaisessa tehtävässä ja valinnassa, jonka teemme päivän aikana. (Ruohotie 1998.)

Tilannekohtainen motivaatio on sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden virittäjä, joka käynnistää toiminnan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Motivaatio riippuu tehtävän suorittajan halusta ja kyvystä suorittaa tehtävä. Johtajan tärkeimpiä johtamistehtäviä on huolehtia motivaation suoritustasosta. (Wiskari 2009, 144.)

2.2.1 Työmotivaatio

Ihminen toteuttaa siis itseään haluamalla ja pohtimalla keinoja haluamansa saavuttamiseksi. Työ on yksi ihmisen itsetoteutuksen päänäyttämö.

Työn tekemisen maailmassa motivaatio kiteytyy yksinkertaiseen kysymykseen siitä mitä ihminen halua työssään tehdä? Ihmisten toimintaa työssä ohjaavat kolme motivaatiota: suoriutuminen, johtaminen ja vuorovaikutus. (Räsänen 2007, 180.)

Työmotivaatiosta puhuttaessa on kyse siitä, millaisella suoritustasolla ja intensiteetillä ihminen tekee töitä. Antaako hän työlle kaikkensa vai kenties toisessa ääripäässä jättää työnsä tekemättä. Työmotivaatioon vaikuttaa ihmisen persoonallisuus, itse työtehtävä työympäristöineen ja yrityksen johtamistapa. Persoonasta riippuen motivaatiotekijöiden painoarvot ovat erilaisia ja tämä tulisi huomioida työtehtäviä täytettäessä ja ihmisiä rekrytoitaessa. Työstään motivoitunut henkilöstö on varmasti kaikkien yritysten päämäärä. Työtyytyväisyydellä on merkittävä rooli yrityksen menestystekijänä. Motivoitunut työyhteisö vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan menestykseen. Työntekijät, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista, saavat parempaa tulosta aikaiseksi. (Hyppänen 2007, 128.)

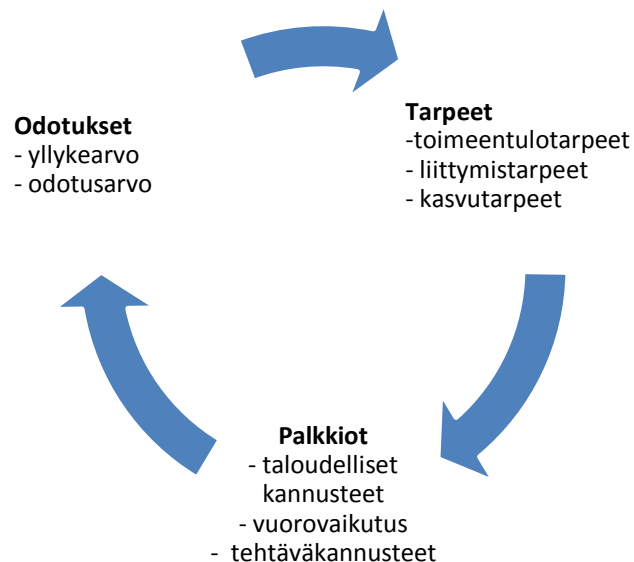
Motivaation ja työtyytyväisyyden yhteyttä tutkitaan jatkuvasti, ja viimeisimpien tutkimusten mukaan iällä on myös vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Iän myötä motivaatio kasvaa ja positiivinen suhde työhön lisääntyy. Motivaatiolla on yhteys myös yrityksen virhekustannusten muodostumiseen ja asiantuntijoiden mukaan n. 60–70 % yrityksen laaturvirheistä johtuu motivaation puutteesta. Etenkin muutosprosesseissa virheet lisääntyvät ja motivaation nähdään hiipuvan. (Liukkonen 2008, 148.)

Motivaatioteoriat ovat pyrkineet löytämään ratkaisuja ihmisen motivointiin ja sitä kautta saataviin parempiin lopputuloksiin. Teoriat poikkeavat toisistaan, mutta eivät ole toisistaan täysin erillisiä sisällöiltään. Yksilötasolla motivaatiota ohjaa yleensä se, mikä teoria on hallitsevampi kussakin tilanteessa persoonaan nähden. (Ruohotie 1998, 38.)

Eri teoriat täydentävät toisiaan. Tarvetoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä ja yllyketeoriat kuvaavat motivaatiota ulkoisten syiden näkökulmasta. Kannusteet ja palkkiot ovat niitä välineitä, joilla toivottua käyttäymistä palkitaan.

Odotusarvoteoriat kuvaavat motivaatiota ja sitä, miten yksilöllisesti reagoimme käytöstämme ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tarve saa toimimaan tasapainon saavuttamiseksi ja tarpeet voidaan jakaa (kuvio 5.) kolmeen eri osaan; toimeentulotarpeisiin, liittymistarpeisiin ja kasvutarpeisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 33–35.)

Seuraavassa kuviossa 5. on kuvattuna työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät.



Kuvio 5. Työmotivaation syntyyn vaikuttavat tekijät. (Nieminen & Tomperi 2008, 35).

Sisäinen teoria

Sisäisesti motivoituneen ihmisen toiminnan tyydytys tulee itse tekemisestä, ei niinkään tekemisen seurauksista, kuten esimerkiksi ulkoisista palkkioista.

Työntekijän ollessa tyytyväinen omaan työhönsä ja kokevansa tekemisen iloa työtä tehdessään on motivaatio sisäisesti välittynyt. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen. (Ruohotie 1998, 38.)

Sisäisillä palkkioilla koetaan olevan suurempi merkitys ihmiselle, koska ihminen kokee mielihyvää onnistuessaan ja saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan. Työtehtävien ollessa haasteellisia ja mielenkiintoisia niiden suorittaminen johtaa sisäisiin palkkioihin eli onnistumisiin, edistymiseen ja vastuun kokemuksiin jokapäiväisessä työssä. (Ruohotie 1998, 46.)

Yksilön tavoitteenasettelua tarkasteltaessa on otettava huomioon ohjaavtko hänen toimintojaan henkilökohtaiset vai sosiaaliset standardit. Sosiaalinen normi on yleensä jonkin yhteisön käyttäytymissääntö, joka kuvaa vakiintuneita ja hyväksytyjä toimintamalleja. Toimintamallit voivat liittyä pukeutumiseen, kommunikaatioon ja ulkoiseen olemukseen. Sosiaalisen ryhmän normien kunnioittaminen ylläpitää henkilön statusta ryhmässä. Normeja rikkomalla henkilö voi riskeerata oman asemansa ryhmässä. (Ruohotie 1998.)

Ulkoinen teoria

Ulkoisesti motivoituneen ihmisen motivaatiotekijät tulevat ihmisen ulkopuolelta. Yleensä ne välittyvät toisen henkilön, organisaation tai sen edustajan välityksellä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat palkka, kannustus, palaute, ulkopuolinen tuki ja osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset palkkiot ovat kestoltaan lyhytaikaisia ja tarvetta niiden saamiseksi esiintyy usein. Päämäärä saavutettaessa motivaatio yleensä sammuu joksikin aikaa. Ulkoisesti motivoituneen työntekijän motivaatiota voidaan pitkittää ja ylläpitää pidempään suoritukseen sidotuilla ulkoisilla palkkioilla, jotka ovat seurausta tehdystä suorituksesta ja saavat aikaan positiivisen riippuvuussuhteen suoritukseen ja tyytyväisyyden välille. (Ruohotie 1998, 37–39.)

2.2.2 Päivittäinen motivointi

“Sitoutuneiden työntekijöiden siirtyminen pois organisaatiosta on epätodennäköistä.” (Pohjanheimo 2012, 270).

Edellisten lähteiden perusteella voidaan todeta motivoinnin tarpeen olevan jatkuvaa ja päivittäistä. Yhteiset tavoitteet motivoivat ja päämääristä johdetut tavoitteet ovat motivaation kulmakiviä. Hyvä työyhteisö ja sopivan haasteelliset työtehtävät motivoivat työntekijöitä sitoutumaan työhönsä päivittäin.

”Innostunut ja sitoutunut työntekijä voi olla tuottavuudeltaan satakertainen.”
(Pitkänen 2013).

Päivittäinen motivointi ja innostaminen ovat osa vuorovaikutusta, joka johdon ja työntekijöiden välillä tulisi olla saumatonta. Vuorovaikutuksella on suora vaikutus työn sujuvuuteen ja työntekoon. Tiedonkulku ja työilmapiiri ovat osaltaan vaikuttamassa päivittäiseen työmotivaatioon. Työympäristön ollessa henkilöstön toimintaa tukevaa ja hyvinvoinnista välittävää luo se edellytykset työn menestyksekkäälle tekemiselle. Tärkeä osa päivittäistä motivointia ja työilmapiiriä on myös esimiehen osallisuus päivittäiseen työntekoon. (Järvinen 2005.)

2.3 Työhyvinvointi tuloksentekijänä

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu yksilön hyvinvoinnista eli henkilökohtaisista tunteista ja vireystilasta. Työhyvinvointi tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä vireystilaa ja ennen kaikkea se on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa yhteistä kehitystyötä, jossa jokaisella on mahdollisuus kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2005, 28.)

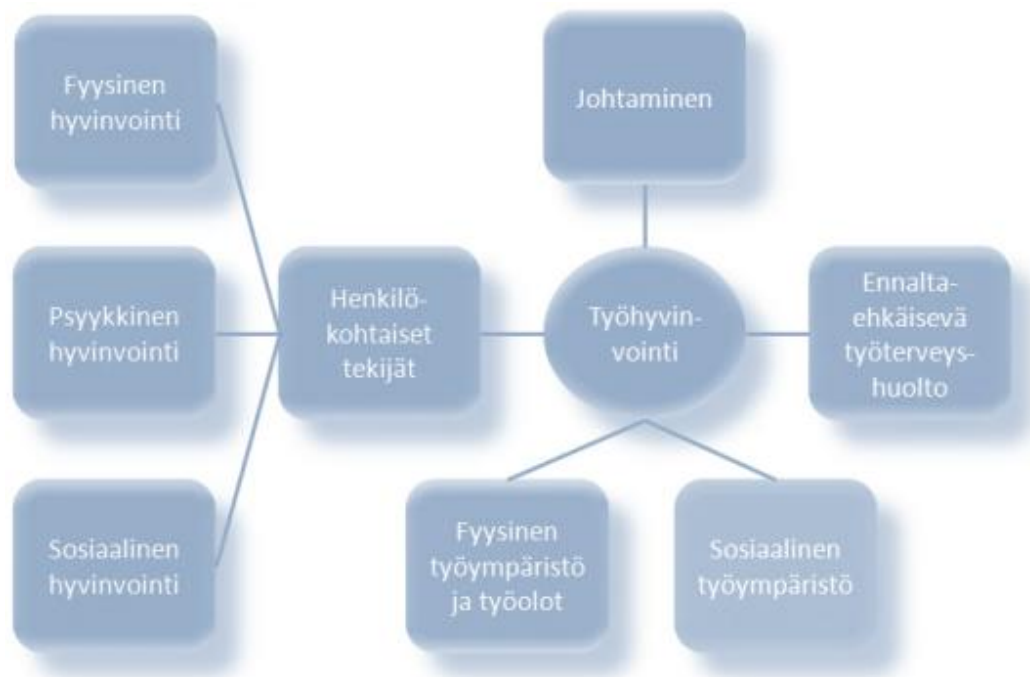
Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Lähtökohtana on, että työntekijä on terve ja hyvinvoiva, jolloin tulokset hyödyttävät parhaiten työntekijää itseään ja työnantajaa. (Juuti & Vuorela 2004, 64.)

Yrityksen kilpailukyky muodostuu kustannustehokkuudesta, tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Jotta yritys voisi olla kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla, sen on oltava kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä tuottaa sellaisia palveluja, joihin yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Näihin kilpailukykytekijöihin voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnilla. (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

Työhyvinvointia voidaan yrityksissä edistää kahdella tavalla. Lisäämällä niitä tekijöitä, jotka parantavat yksilön terveyttä ja hyvinvointia ja ehkäisemällä niitä tekijöitä, joilla terveyttä voidaan vaarantaa (kuviot 6.) TYKY-toiminta eli työntekijöiden työkyvyn ylläpitoon ja terveyden edistämiseen tähtäävä toiminta on pitkäjänteistä ja jatkuvaa panostamista työkyvyn ylläpitoon.

Työkyvyn ylläpitäminen koostuu monesta eri tekijästä ja se pohjautuu yrityksessä vallitsevaan terveyttä ylläpitävään kulttuuriin yhdessä terveellisen työympäristön ja johtamisen kanssa. Työkykyä voidaan arvioida vertaamalla ihmisen voimavaroja asetetun työn vaatimuksiin. Ihmisen voimavaroja ovat terveys, koulutus ja osaaminen, asenne ja arvot sekä motivaatio ja työtyytyväisyys. Voimavarojen tarve on hyvin yksilöllinen, johon vaikuttaa työn fyysiset ja psyykkiset vaatimukset sekä työympäristö ja siellä toimiva työyhteisö. (Työterveyslaitos TTL.)

Seuraavassa kuviossa 6. on kuvattu keskeisimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin päätekijät (Työterveyslaitos TTL)

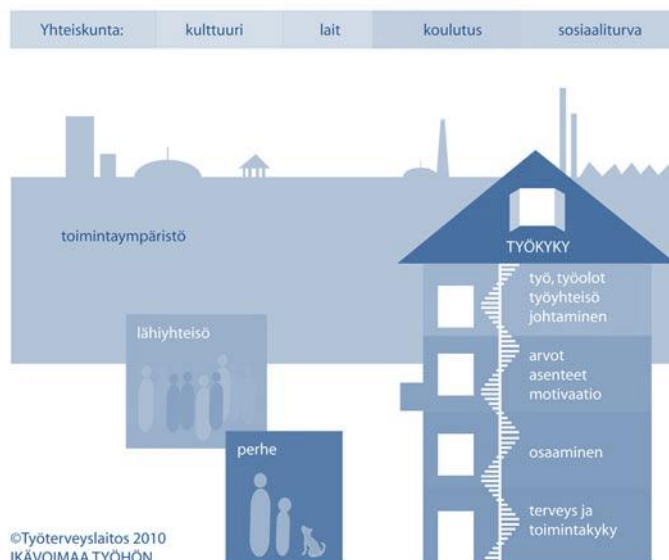
Johtaminen ja työympäristö ovat siis tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistäjänä. Työn kuormitustekijöiden ja työturvallisuuden huomioiminen päivittäisessä työssä on ensiarvoisen tärkeää ennaltaehkäisevää työtä, jolla tuetaan yksilön suoriutumista työtehtävistä ja edistetään hyvän työilmapiirin luomista. Työyhteisön ilmapiiri syntyy jokapäiväisen toiminnan seurauksena ja jokainen työyhteisön jäsen on siihen osaltaan vaikuttamassa. Työhyvinvointi on osa yrityksen strategista- ja päivittäisjohtamista.

Työnantaja ei yksistään voi vastata yksilön hyvinvoinnista, mutta se voi toimia hyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointia kehitetäänkin parhaiten työpaikalla johdon ja henkilöstön yhteisvoimin. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 270.)

2.3.1 Työkyky ja työilmapiiri

Työkyky ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä ihmisen henkisten ja fyysisten ominaisuuksien kanssa ja vaikuttavat koko työyhteisöön. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoituneempaa, sitoutuu työhönsä ja toimii tehokkaammin. Työhyvinvointi parantaa palvelua, asiakastyytyväisyyttä ja edesauttaa organisaatiota menestymään sekä säilyttämään kilpailukykyä markkinoilla. Yhteiskunnallisesti työhyvinvoinnin merkitys näkyy kansanterveydessä vähentäen sairaus- ja eläkekuluja sekä edistäen työurien kokonaiskestoja. (TTK 2013.)

Ilmarinen ym. (2003, 69) kuvaavat yksilön työkykyä kuvion 7. mukaisesti työkykytalon avulla, joka on myös työterveyslaitoksella käytössä oleva malli. Työkykytaloissa työkyky rakentuu yksilön terveyden ja toimintakyvyn päälle, jonka jälkeen siihen vaikuttavat kerroksittain eri osa-alueet, jotka kuuluvat henkilöstön työkykyyn ja työhyvinvointiin olennaisesti.



Kuvio 7. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2010)

Työ koetaan myönteisenä asiana elämässä ja työssä käyvät ovat keskimäärin terveempiä ja tyytyväisempiä elämäänsä kuin työttömät.

Työ antaa merkityksen elämälle ja vahvistaa usein itsetuntoa. Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavia asioita ovat terveyden, työn, työympäristön ja työyhteisön tasapaino. Työelämän muuttuminen ja vaatimukset ovat osaltaan vaikuttamassa siihen että työhyvinvointi ja työyhteisön merkitys korostuvat entisestään. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on tärkeää ja riittävä palautuminen yksilötasolla välttämätöntä työn jatkuvuuden kannalta. (Viitala 2007, 212.)

Ihmisten työssäjaksaminen ja työhyvinvointi ovat osaltaan vaikuttamassa työhön sitoutumiseen ja lisäävät sitä kautta halukkuutta pysyä työelämässä pidempään. Usein eläkeiän lähestyessä työntekijät ovat vielä kunnoltaan työkykyisiä mutta motivaatio ja työhön sitoutuminen ovat heikentyneet. (Ilmarinen, Lähteenmäki, Huuhtanen 2003, 193–194.)

Henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia arvioidessa ovat sairauspoissaolot yksi tärkeimmistä mittareista. Henkilöstön kuormittuessa on sillä yleensä suora yhteys sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Työpaikalla ilmenevät erilaiset ongelmat lisäävät stressitilaa ja aiheuttavat fyysisiä ja psyykkisiä oireita ihmisissä. Oireilun seurauksena työteho laskee, motivaatio vähenee, virheet lisääntyvät ja vähitellen sairastavuus ja poissaolot lisääntyvät ja lopulta myös eläkehakuisuus lisääntyy. (TTK 2013.)

2.3.2 Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja

*“Työntekijöiden täytyy vetää vakaa viiva kodin ja työelämän välille ja olla varma, että viiva on oikeassa paikassa.”
(Harward Business Rewiev on Managing People, 1999;
suomennos kirjoittajan).*

Työhyvinvointia voidaan lisätä työpaikalla sekä työntekijän että työnantajan yhteistyöllä. Työkyvystä huolehtiminen on molempien etu. Terveyden ja työkyvyn ollessa työhyvinvoinnin perustana on jokaisen työntekijän velvollisuus omalta osaltaan huolehtia terveyteen liittyvistä asioista kiinnittämällä huomiota terveellisiin elämäntapoihin ja fyysisen työkyvyn ylläpitoon. Työnantajan tulee omalla toiminnallaan huolehtia työpaikan ja työtehtävien työturvallisuusasioista, kuormittavuudesta sekä työvälineistä ja työergonomiasta.

Työn kuormittavuus voi olla myös henkistä ja siksi huomiota tulee kiinnittää myös yksilöllisiin ominaisuuksiin, osaamistasoon ja pyrkiä löytämään tasapaino työstä palautumisen ja työn kuormituksen välillä työyhteisössä. (TTK 2013.)

Työterveyshuolto ja erilaiset työpaikkojen työhyvinvointiohjelmat tukevat ja ennaltaehkäisevät osaltaan työhyvinvointia. Työhyvinvointia seurataan työhyvinvointikyselyjen avulla ja kehitetään niiden myötä eteenpäin. Erilaiset työhyvinvointia lisäävät edut ovat yleistyneet myös yrityksissä ja yritykset tarjoavat henkilöstölleen liikunta – ja virkistystapahtumiin oikeuttavia seteleitä, joilla kannustetaan henkilöstöä vaalimaan omaa työhyvinvointiaan.

Tehokkuusvaatimusten ja tasapainon löytäminen yksilön voimavarojen ja kykyjen keskellä vaatii henkilöstön suunnittelulta osaamista. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on palvella yrityksen tavoitteiden saavuttamista ylläpitämällä hyvän työilmapiirin lisäksi motivaatiota sekä lisäämällä henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. (Viitala 2007, 212–222.)

2.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. (Kauhanen 2006,16.)

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu ja johtaminen tuottavat tietoa olemassa olevasta ja tulevasta henkilöstötarpeesta. Henkilöstöhallintoon kuuluvat ihmiset ylläpitävät ja kehittävät organisaatiossa periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaation rekrytointiprosesseja, palkitsemisprosesseja, urasuunnitteluprosesseja ja henkilöstöpalvelujen organisoimista, johtamista ja kehittämistä. (Viitala 2007, 19).

2.4.1 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinto palvelee yrityksen toimintoja vastaamalla erilaisista henkilöstöön liittyvistä käytännön tehtävistä ja lakisääteisistä asioista. Henkilöstöhallinto on yrityksen henkilöstövoimavarojen hallinnointia ja isommissa yrityksissä se on usein eriytetty omaksi yksikökseen.

Yksikkö toimii nimikkeellä henkilöstöosasto. Henkilöstöosastolla saattaa toimia jopa kymmeniä henkilöitä riippuen yrityksen koosta. Pienissä yrityksissä henkilöstöasiat kuuluvat johdolle, joskus vain yhden johtavassa asemassa olevan henkilön tehtäviin. Henkilöstöhallinnon toiminnot voidaan myös ulkoistaa ja henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat siihen erilaisia palveluita. Palveluvalikoimiin kuuluu yleensä rekrytointi-, suorahaku- ja ulkoistamispalvelut. Useimmilla henkilöstöpalveluyrityksillä palveluihin kuuluu lisäksi alihankintapalvelut ja henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit sekä erillinen henkilöstövalmennus. Henkilöstöhallinnon tehtäväkenttään kuuluu siis joukko erilaisia asioita ja toimintoja, jotka vaihtelevat pienistä päivittäisistä rutiineista aina laaja-alaista asiantuntemusta vaativiin kokonaisuuksiin. (Viitala 2007.)

2.4.2 Henkilöstön resurssointi ja ihmisten mitoittaminen oikein

Henkilöstön resurssointi ja suunnittelu pohjautuu yrityksen henkilöstöjohtamisen strategiaan, johon vaikuttaa yrityksen toimintastrategia, budjetti ja suhdanneennusteet. Toteutus tapahtuu henkilöstösuunnitelman pohjalta.

Henkilöstösuunnittelu tähtää siihen, että organisaatiossa työskentelee kaikkeen toimintaan nähden riittävästi työvoimaa, riittäväällä osaamistasolla varustettuna. Henkilöstön hankinta pohjautuu tehtyyn henkilöstösuunnitelmaan, jossa arvioidaan henkilöstön määrä ja laadullinen osaaminen suhteessa strategiaan ja toimintaan. Henkilöstösuunnitelmasta tulisi näkyä henkilöstön lisäämistarpeet ja osaamisen kehittämiseen liittyvät sekä työympäristön toimintaa tukevat toimenpiteet. Suunnitelmassa tulee myös huomioida henkilöstön vaihtuvuus, sesonkivaikutukset ja mahdollinen poistuma tulevina vuosina sekä tulevaisuuden kehityksen aiheuttamat tarpeet ja ennakoitavat muutokset, jotka henkilöstöä koskevat. (Viitala 2007, 70–75.)

”Ihmisten muodostama yrityksen resurssi on ratkaisevasti erilainen kuin sen muut resurssit.” (Helsilä & Salojärvi 2009).

Ihmisten toiminnan ja yhteistyön tuloksena yrityksen liikeidea, strategia ja tulokset syntyvät ja toteutuvat. Ihmiset ovat kapasiteettina herkkiä, joustavia, vaikeasti manipuloitavissa ja omaehtoisesti ajattelevia ja liikkuvia resursseja yritykselle.

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on siis huolehtia ratkaisevimman ja vaikeimman resurssin riittävydestä, yhteensopivuudesta ja toimintakyvystä. Ihmisten mitoittaminen oikein yrityksen tarpeisiin nähden on olennainen osa henkilöstösuunnittelua ja sitä kautta henkilöstöjohtamista kokonaisuudessaan. Yrityksen rekrytointipolitiikka määrittyy pitkälle vision ja strategian pohjalta.

Liiketoiminnan asettamat tavoitteet ja toimintatavat määräävät kuinka paljon henkilöstöä ja millaista osaamista yrityksessä tarvitaan. Henkilöstösuunnittelussa on henkilöstöjohtamisen strategisen kehittymisen myötä alettu entistä enemmän kiinnittää huomiota ihmisten mitoittamiseen oikein. Strateginen henkilöstösuunnittelu sisältää määrällisten tavoitteiden lisäksi myös laadulliset tavoitteet henkilöstön suhteen. Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla takaavat yritykselle parhaan mahdollisen lopputuloksen. (Helsilä & Salojärvi 2009.)

Edellä jo mainittiin että henkilöstöhallintoa voidaan ulkoistaa ja henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat siihen erilaisia palveluita. Vuokratyövoimaa käytetään sen joustavuuden vuoksi, koska siten saadaan nopeasti työvoimaa tilapäiseen tarpeeseen. Haasteita henkilöstöhallinnolle tuo lyhyiden työsuhteiden ja vuokratyöntekijöiden sitouttaminen organisaatioon sekä heidän motivoimisensa työtehtäviin. Vaikutuksia voidaan nähdä työilmapiirissä ja työhyvinvoinnissa sekä organisaation omien työntekijöiden että määräaikaisten- ja vuokratyöntekijöiden suhteen. (Viitala 2007, 70–75.)

Määräaikaisuus työsuhteessa aiheuttaa epävarmuutta työsuhteen jatkuvuudesta, jolloin tulevaisuutta on vaikea suunnitella. Tämä puolestaan vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Määräaikaiselle työsuhteelle on oltava työsopimuslain mukainen perusteltu syy. Uudet säännökset laissa ovat muuttaneet vuokratyöntekijöiden asemaa yhdenmukaisemmaksi käyttäjäyritysten omiin työntekijöihin nähden. Lainmuutosten myötä työsuhteen kesto ja peruste tulee selvittää entistä tarkemmin työntekijälle. Vuokratyöntekijöiden käyttö on osa suunniteltua henkilöstöpolitiikkaa yrityksissä. (Tuliara 2012.)

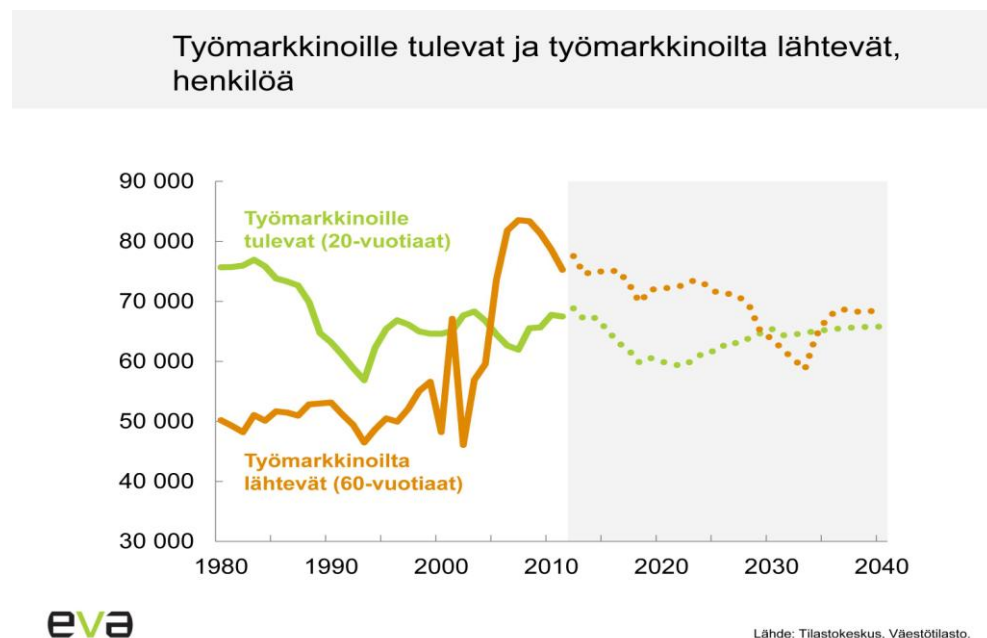
Tulevaisuuden haasteita henkilöstösuunnittelussa on myös henkilöstön ikärakenteesta johtuva eläköityminen ja uuden henkilöstön rekrytointi kilpailluilla markkinoilla. Painopiste henkilöstöhallinnossa tulee siirtymään hallinnollisista tehtävistä enemmän henkilöstön ja sitä kautta organisaation kehittämiseen.

Tulevaisuuden visiointi ja strateginen ajattelu korostuvat sekä henkilöstön motivoinnin ja työkyvyn ylläpitämisen merkitys korostuu työmarkkinoiden muuttuessa entisestään. (Helsilä & Salojärvi 2009, 120–125.)

2.4.3 Ikäjohtaminen

Tulevien vuosien aikana Suomessa siirtyy iso osa työvoimaa eläkkeelle työelämästä. Suurten ikäluokkien poistuminen tuo kustannusten lisäksi haasteita poistuvan tiedon tallentamiseen ja hyödyntämiseen organisaatioissa. Ikääntyvän työvoiman johtamiseen tulee panostaa ja kannustaa työntekijöitä pidempiin työuriin yrityksissä. Yksi suurimmista haasteista on muuttaa ihmisten näkökulma ikääntymisen suhteen. Ikääntyminen nähdään negatiivisena asiana ja elämänkaari-mallin mukaan nuoruus ja keski-ikä ovat ihmisen kukoistavinta aikaa, jolloin tuottavuus yritykselle on suurin. Tämä mielikuva antaa kuvan, ettei tilanteeseen voisi vaikuttaa. (Juuti 2002, 16–21).

Seuraavan Tilastokeskuksen kuvion 8. mukaan työmarkkinoille tulee vähemmän väkeä kuin sieltä poistuu tulevina vuosina.



Kuvio 8. Työmarkkinoille tulevat ja työmarkkinoilta lähtevät (Tilastokeskus).

Työvoiman kysyntää ei tulevaisuudessa pystytä ennustamaan ja kaikkien poistuvien tilalle ei välttämättä tarvita ketään.

Tuottavuuden nousu ja tietotekniikka vähentävät osaltaan myös oleellisesti työvoiman kysyntää samoin kuin yritysten kansainvälistyminen. (Kauhanen 2006, 40.)

Mielikuva tilanteesta tulisi nähdä positiivisena ja johtamisessa huomion tulisi painottua käytännön uudelleen organisoimiseen ja ikääntyvien työntekijöiden kuormittumisen huomioimiseen. Hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille organisaatiossa on Kivirannan (2010) mukaan ennen kaikkea johdon vastuulla.

Hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin on vaikeaa sen ollessa näkymätöntä ja tunnistamatonta. Hiljaista tietoa ei välttämättä osata tunnistaa itsekään henkilöstön keskuudessa. Kiviranta on kirjassaan esittänyt hiljaisen tiedon johtamisen seuraavan kuvion 9. mukaisesti yksinkertaistaen.



Kuvio 9. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173).

Hiljaisen tiedon johtaminen ja jakaminen tulisi Kivirannan mukaan aloittaa tunnistamalla ja tekemällä tietotaito näkyväksi. Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus helpottavat tiedon tallentamista. Samalla se parantaa sukupolvien välistä yhteistyötä organisaatiossa. Osaamisen tulisi siirtyä luonnollisesti eteenpäin ja tiedon sisäistäminen tulla omaksutuksi käytännön ja toiminnan kautta. Kiviranta määrittelee hiljaisen tiedon kokemustiedoksi, tietotaidoksi, laajaksi ymmärrykseksi ja viisaudeksi. (Kiviranta 2010, 163–184.)

2.4.4 Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus

Henkilöstövoimavarojen hallinnointiin vaikuttaa yritysten ja henkilöstön kansainvälistyminen. Kulttuurierot, lainsäädännöt, kielimuurit ja erilaiset henkilöstökäytännöt vaikuttavat henkilöstöhallintoon ja henkilöstöjohtamiseen. Olosuhteet ja maakohtaiset erot voivat olla niin suuria että ne vaikuttavat yrityksen toiminnan sijoittamis- ja lopettamispäätöksiin. (Viitala 2007, 286.)

Lähitulevaisuudessa Suomenkin työvoimamarkkinat siirtyvät yleis-eurooppalaiseen suuntaan, joka tarkoittaa sitä, että osa-aikaisuus ja vuokratyövoiman käyttö lisääntyvät entisestään. Muutokset ovat toimialakohtaisia ja työvoiman kysyntään vaikuttaa yritysten kansainvälistymisen myötä Suomeen jäävä osuus toiminnasta. (Kauhanen 2006, 40.)

Kansainvälisen yrityksen henkilöstöjohtamisessa on sama strateginen lähtökohta kuin muussakin henkilöstöjohtamisessa. Keskeinen kysymys on, miten henkilöstö organisoidaan parhaiten varmistamaan yrityksen kilpailukykyä. Useimmiten menestymisen perustaksi muodostuu kyky siirtää osaamista maasta toiseen ja se lisää henkilöstösuunnittelun organisointiin omat haasteensa. Monikulttuurisuus työpaikoilla lisääntyy työvoiman liikkua maasta toiseen ja osaajien tarpeen kasvaessa. Puhutaan monimuotoisuuden johtamisesta työpaikoilla. Kulttuurillisista eroista johtuvia erityispiirteitä voidaan joutua ottamaan huomioon työajoissa, työasuissa, ruokailun järjestämisessä ja työterveyspalveluissa. Henkilöstöjohtamisen ja strategian merkitys korostuu, jotta yhteentörmäyksiltä vältytään ja työntekijöiden hyvinvointi säilyy. Oikein suunnitellulla ja strategiaan perustuvalla henkilöstöjohtamisella tuetaan työyhteisön viihtyvyyttä ja lisätään työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan. (Viitala 2007, 296–298.)

3 HENKILÖSTÖTUTKIMUS HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUKENA

Henkilöstöjohtamisen mittaamisen perustana ovat yrityksen käyttämä strategia ja tapa toimia. Strategisten tavoitteiden seuraamiseen on kehitetty erilaisia mittareita ja seurantavälineitä. Mittarit ovat apuvälineitä henkilöstöjohdolle sen seuratessa yrityksen strategisia tavoitteita ja niiden täyttymistä. Kun halutaan saavuttaa yrityksen strategiset tavoitteet, on muistettava, että ihmisten aikaansaannokset ovat kuitenkin kaiken takana. (Ukko ym. 2007,12)

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen mittaamiseen ja seurantaan liittyviä kokonaisuuksia. Mitä kaikkea mittaamisella voidaan saada aikaan ja miten mittaamisella parannetaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden hallitsemista.

3.1 Henkilöstöstrategia henkilöstötutkimuksen määrittämisen lähtökohtana

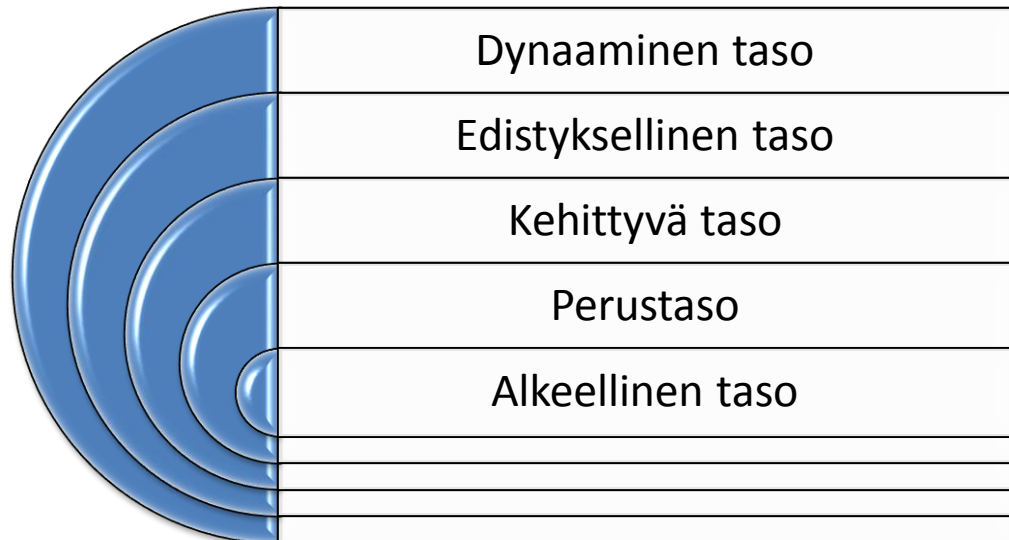
”Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen punaista lankaa” (Näsi & Aunola 2001, 12).

Strategia-käsitteelle on monia määritelmiä johtamiskirjallisuudessa ja yhteistä kaikille määritelmille on että on olemassa suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Henkilöstöstrategia pitää sisällään joukon niitä päämääriä, pyrkimyksiä ja toimintaperiaatteita, joilla pyritään toteuttamaan yrityksen määrittämää strategiaa. (Lumijärvi & Ratilainen 2004, 28.)

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet ja laaditaan yrityksen henkilöstöpolitiikka henkilöstöjohtamisen eri osa-alueille. (Kauhanen 2006, 23.)

Henkilöstöjohtamisen strategisuus näyttää kehittyneen tavoitteellisuuden näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen nähdään lisäarvoa tuovana organisaatiolle ja sen kilpailukyvyille markkinoilla. Järvisen & Salojärven (2007) Henkilöstöjohtamisen trendit-tutkimuksen mukaan kaksi kolmesta piti henkilöstöjohtamisen roolia varsin strategisena organisaatiossaan. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 25.)

Henkilöstöjohtamisen kehitys voidaan määritellä eri tasojen mukaan ja seuraavassa kuviossa 10. on esitelty henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet yrityksen strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välillä.



Kuvio 10. Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet. (Helsilä & Salojärvi 2009, 53.)

Alkeellisella tasolla yrityksen strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen eivät kohtaa. Välttämättömät hallinnolliset asiat tulevat hoidetuksi mutta käytössä ei ole mitään henkilöstöhallinnon järjestelmiä. Esimiesten toiminnassa ja aktiivisuudessa on suuria eroja.

Perustasolla on jossakin määrin koordinoitua henkilöstöjohtamista ja henkilöstöhallinnon järjestelmät on tunnistettu. Strategia on henkilöstöstä riippumatonta ja henkilöstö toimii palvelufunktiona.

Kehittyvällä tasolla henkilöstöjohtaminen nähdään tasaveroisena muiden johtamisalueiden kanssa ja se on mukana tekemässä strategiaa yrityksen johdossa. Vastuut ovat selkeitä ja osaaminen tunnistettavaa. Henkilöstö on ennen kaikkea asiantuntijafunktio.

Edistyksellisellä tasolla ihmisten toiminta nähdään yrityksen kriittisenä menestystekijänä. Henkilöstöhallinnon järjestelmät ovat dynaamisia ja aktiivisen kehityksen kohteita. Liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia sekoittuvat yrityksessä. Linjaorganisaatio omistaa henkilöstöjohtamisen asiat ja henkilöstö nähdään muutoksen tekijänä yrityksessä.

Dynaamisella tasolla organisaation toiminta koetaan systeemisenä kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Henkilöstöjohtamisen järjestelmät ovat pääosin itseohjautuvia ja henkilöstöjohtaminen edistää organisaation jatkuvaa uusiutumista myös strategian osalta. (Helsilä & Salojärvi, 2009, 53.)

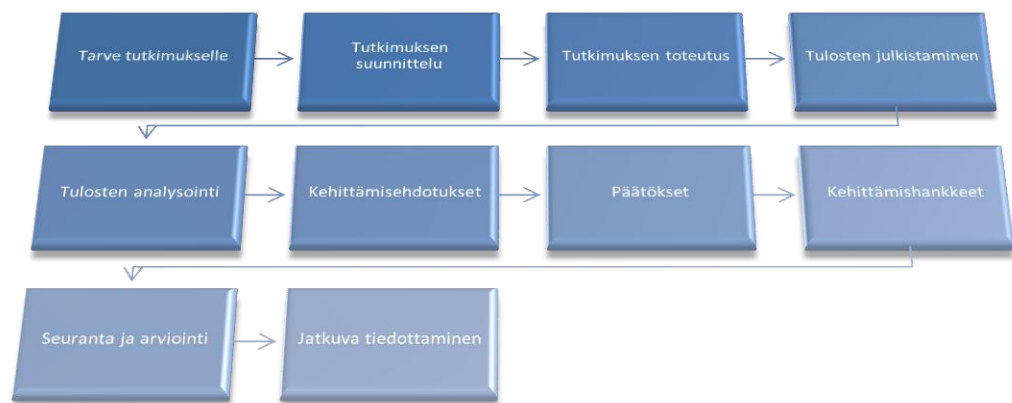
Olennaista on nähdä henkilöresurssien dynaamisuus ja osata hyödyntää ihmisten toimintaa niin että se kehittyy ja uudistuu ja vie organisaatiota eteenpäin kohti tavoitetilaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 46.)

3.2 Henkilöstötutkimus prosessina

Henkilöstötutkimusta käytetään työyhteisön kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen mittaamisen välineenä. Henkilöstötutkimuksen tulisi palvella yrityksen henkilöstöstrategian asettamia tavoitteita ja auttaa kehittämään henkilöstöjohtamista strategian osoittamaan suuntaan. Strategiaan perustuva henkilöstöjohtaminen korostuu suunnittelutyössä, jossa mietitään strategian toteuttamista ja viemistä käytäntöön. Suunnittelulähtöinen strategia-ajattelu pitää sisällään suunnitteluprosessin, numeeristen tietojen merkityksen korostamisen, analyysien ja eri tekniikoiden hyödyntämisen, mittarit ja mittaamisen sekä näihin liittyvät tavoiteasettelut. Toteutunutta suoritusta verrataan asetettuihin tavoitteisiin ja tehdään mahdolliset korjaavat toimenpiteet. (Helsilä & Salojärvi 2009, 385–389.)

Henkilöstötutkimus prosessina lähtee liikkeelle yrityksen tarpeesta henkilöstötutkimukselle. Henkilöstötutkimus tehdään, kun halutaan saada tietoa henkilöstön mielipiteistä ja useimmiten henkilöstötutkimus toimii toistettavana välineenä kerätä tietoa säännöllisesti yrityksen työtyytyväisyydestä. Henkilöstötutkimuksen tavoitteellisuus ja tutkimustulosten edellyttämät kehittämistoimenpiteet ovat avainasemassa henkilöstötutkimusprosessia suunniteltaessa. Hyppänen (2007) on esitellyt kirjassaan mallin siitä, miten henkilöstötutkimuksen prosessina pitäisi toteutua, jotta siitä saatava hyöty olisi yrityksen kannalta paras mahdollinen. (Hyppänen 2007, 170.)

Henkilöstötutkimus prosessina lähtee liikkeelle tarpeesta tutkimukselle (kuvio 11.) Ensimmäinen tärkeä vaihe henkilöstötutkimuksen tekemisessä on suunnittelu, jossa sovitaan tutkimuksen aikatauluista, tutkimuksen toteutustavasta ja laaditaan tutkimuksessa käytettävä kyselyrunko. Ennen tutkimuksen toteuttamista tulisi henkilöstöä informoida tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimuksen tärkeydestä sekä vaikutusmahdollisuudesta. Seuraavaksi toteutetaan henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimuksen toteutuksen jälkeen on vuorossa saatujen tulosten julkaiseminen, analysointi ja tulosten läpikäynti yhdessä henkilöstön kanssa. Tulosten läpikäynnin yhteydessä on tärkeää käsitellä tulosten pohjalta ilmenneitä kehitysehdotuksia yhdessä henkilöstön ja johdon välillä. Yhdessä tulee myös suunnitella tarvittavia kehittämishankkeita ja toimenpiteitä, joilla tilannetta korjataan ja kehitetään toivottuun suuntaan yrityksessä. Tällä varmistetaan henkilöstön sitoutuminen ja vaikutusmahdollisuus. Yhteistyön toimivuus ja osaamisen kehittäminen näkyvät suoraan henkilöstön työmotivaatiossa kuten aiemmin on jo todettu. Henkilöstötutkimus prosessina on esitelty seuraavassa kuviossa 11.



Kuvio 11. Henkilöstötutkimus prosessina (Hyppänen 2007.)

Esimiesten ja henkilöstöjohton tehtäväksi jää huolehtia prosessin loppuunviemisestä, kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta, seuraamisesta, arvioinnista ja jatkuvasta tiedottamisesta henkilöstölle. (Hyppänen 2007, 171.)

Henkilöstötutkimusta suunniteltaessa tulee henkilöstötutkimuksen mittarit johtaa yrityksen strategiasta ja visiosta, jolloin mittareiden ja niihin liittyvien tavoitteiden avulla viestitään samalla organisaation visio ja strategia henkilöstölle.

Myöhemmin mittareiden antamat tulokset auttavat seuraamaan ja arvioimaan strategian toteutumista yrityksessä. (Lumijärvi & Ratilainen 2004, 37.)

3.3 Henkilöstötutkimuksen hyödynnettävyys johtamisessa

*“Sitä, mitä ei pysty kuvaamaan, ei pysty myöskään johtamaan”
(Kaplas & Norton 2004).*

Henkilöstötutkimuksen ollessa yrityksen henkilöstöstrategian mukainen se palvelee henkilöstön kehittämistarpeiden lisäksi myös yrityksen johtoa.

Henkilöstötutkimuksella mitataan henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita, kuten johtamista, viestintää, vaikutusmahdollisuuksia, työn mielekkyyttä ja yrityksen toimintatapoja. Huolellisesti suunniteltu henkilöstötutkimus antaa relevanttia ja ajantasaista tietoa yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyden tilasta, joka osaltaan heijastuu organisaation menestymiseen ja yksilön työmotivaatioon.

Henkilöstötutkimus toimii välineenä, jolla säännöllisesti mitataan yrityksen työtyytyväisyyden tilaa. Paras mahdollinen hyöty henkilöstötutkimuksesta prosessina saadaan viemällä prosessi loppuun ja hyödyntämällä arvokas tieto kehittämistyön tuloksena. Henkilöstötutkimuksen tulokset heijastavat siis niitä haasteita, joita hyvälle ja tavoitteelliselle henkilöstöjohtamiselle asetetaan.

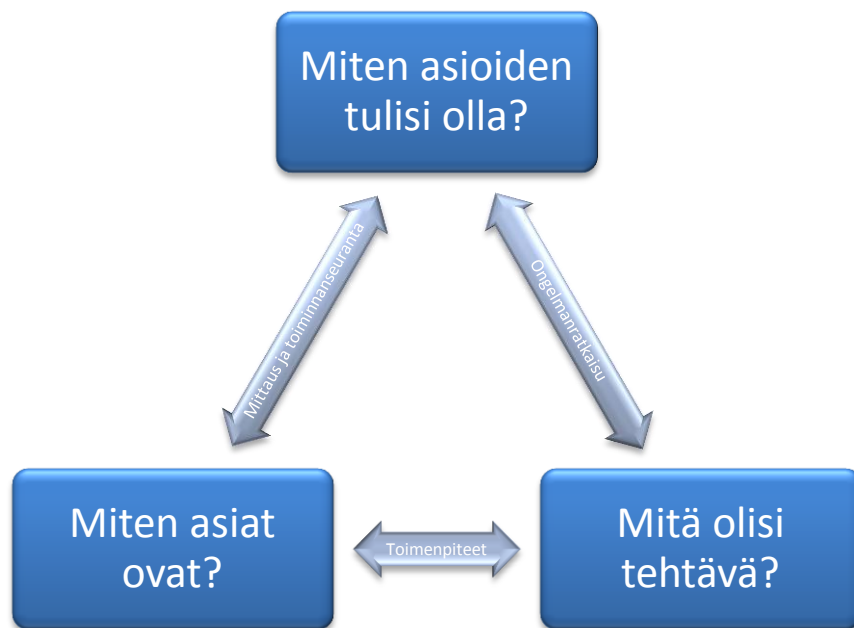
Henkilöstötutkimuksen tulosten käsittely ja hyödyntäminen kehittämis-toimenpiteinä johtamisessa ja esimiestyössä vaativat yritykseltä suunnitelmallista tutkimustulosten läpikäyntiä ja analysointia. Vaikuttamisen merkitys korostuu henkilöstön sitoutumisessa henkilöstötutkimusten tekemiseen. Kehittämis-toimenpiteiden puuttuessa jää esimiehiltä olennainen osa henkilöstötutkimuksesta hyödyntämättä, jonka seurauksena toiminta yrityksessä ei myöskään kehity. (Viitala 2008.)

Päätöksenteossa liiketaloudelliset mittausmenetelmät kasvattavat mahdollisuuksia kokonaisuuksien hallitsemiseen paremmin ja antavat samalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työoloihinsa ja työhyvinvointiinsa.

Mittaaminen antaa tietoa vuorovaikutuksen ja arvokeskustelun aikaansaamiseksi sekä demokraattisen päätöksenteon tueksi, jolla luodaan yritykseen menestystä ja kestäväää kehitystä työelämässä. (Liukkonen, P. 2008, 255.)

Päätöksenteossa kysymyksistä seuraava prosessi on tärkeä osa yrityksen henkilöstöjohtamista. Prosessissa vastauksia haetaan siihen miten asioiden tulisi olla, miten ne ovat ja mitä tulisi tehdä, jotta tavoitetaan päästään (kuvio 12.) Osallistuminen yhteiseen päätöksentekoon ylläpitää työntekijöiden motivaatiota ja lisää työhyvinvointia. Niillä pidetään yllä yrityksen arvoja konkreettisesti ja arvostetaan niiden luojia. (Liukkonen, P. 2008, 256.)

Seuraavassa kuviossa 12. on esitetty yrityksen päätöksentekoa ohjaavia asioita, joita mittamisella saavutetaan.



Kuvio 12. Päätöksenteko ja sen osatekijät (Liukkonen, P. 2008, 256.)

3.4 Henkilöstöjohtamisen mittausmallit

Henkilöstötutkimusta käytetään siis yleisimmin henkilöstöjohtamisen mittaamisen välineenä. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöprosessit ovat samassa asemassa organisaation johtamisen kokonaisuuden kanssa, johon kuuluvat myös markkinointi ja logistiset prosessit. Henkilöstöjohtamisenkin osalta halutaan selviä mittareita ja konkreettisia näyttöjä yrityksissä.

Tärkeää on ymmärtää mittaamisen merkitys, eikä mitata asioita sen pohjalta, että näin on aina tehty. Mittaamisen maksimaalinen hyödyntäminen edellyttää selkeää strategiaa sekä sen jalkauttamista yksilötasolle (Inervon 2010.)

Enää ei riitä pelkkä intuitiivinen usko tai ajatukset henkilöstöjohtamisen perinteisistä toimintamalleista, joita pidetään itsestäänselvyyksinä.

Henkilöstöjohtamiselta halutaan tietoa kehityksestä ja vertailua mahdollistavia tunnuslukuja. Henkilöstöjohtamisen kehityksen suunta on menossa kohti määrätietoisempaa, täsmällisempää ja numeraalisempaa seurantaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 379.)

Henkilöstöjohtamisen toiminnoissa ja mittaamisessa on edellä mainittuun kehittämiseen viitaten yritetty vastata perinteisillä tavoilla. Henkilöstöjohtamista on mitattu ja tietoa kerätty niiden toimintojen osalta, jotka ovat olleet mallennettavissa tai helposti saatavissa olevia tietoja. Mittauksissa ei ole huomioitu yhteyttä liiketoimintastrategiaan eikä johtamiseen. Helsilän & Salojärven (2009) mukaan useimmissa yrityksissä on esimerkiksi hyvin vähän käytettävissä olevaa tietoa, jota olisi systemaattisesti kerätty ja se olisi käytettävissä päätöksentekotilanteissa.

Henkilöstön kehittämisen toimenpiteiden vaikutuksista ja tehokkuudesta ei ole mitään konkreettista ja vertailukelpoista tietoa. Eikä tietoa vaikutuksista löydy myöskään irtisanomisten, ulkoistamisten tai vuokratyövoiman käytön osalta. Henkilöstöjohtamisen mittaamisessa nähtävä kehitys antaa ristiriitaista tietoa. Onko henkilöstöjohtamista koskevia päätöksiä mahdollista tehdä suoraviivaisten numeroaineistojen perusteella? Miten todistaa numeerisilla faktoilla motivaation laskua ja sitä kautta seurannutta suorituksen heikkenemistä tai löytää todisteet sille, että jonkin yksikön esimiestyö on ollut vaikuttamassa parempaan tai heikompaan tulokseen? kyseenalaistaa Helsilä & Salojärvi (2009).

Henkilöstöjohtamisen mittaamisen osalta on käytettävä kokonaisvaltaisempaa tarkastelua ja määrällisten indikaattorien lisäksi on laadullisia indikaattoreita kehitettävä palvelemaan henkilöstöjohtamisen mittaamista. Kärjistäen voidaan sanoa yrityksen kaikkien mittareiden olevan myös henkilöstöjohtamisen mittareita. Kasvua, kannattavuutta, tuottavuutta ja laatua osoittavat tulokset kertovat aina siitä, minkälaisiin suorituksiin organisaatiossa työskentelevät ihmiset kykenevät. (Helsilä & Salojärvi 2009, 381.)

4 HENKILÖSTÖTUTKIMUSTULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

Tämä luku tulee käsittelemään opinnäytetyön tutkimusosuutta ja teemahaastattelututkimuksen toteutusta sekä sitä asiayhteyttä missä haastattelututkimus toteutettiin. Tutkimusosuudessa tutustuttiin Yritys X:n henkilöstön työtyytyväisyyttä mittaavaan henkilöstötutkimukseen. Tutkimuksessa tehtyjen teemahaastattelujen avulla selvitettiin nykyisen henkilöstötutkimusmenetelmän käyttöä ja sen hyödynnettävyyttä henkilöstöjohdon ja esimiesten päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa yrityksessä.

4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa aineisto kerättiin henkilöstöjohdolle tehdyllä teemahaastattelulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus nostaa esille tosiasioita, eikä pelkästään todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 151–152.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska laadullinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin tutkittuun asiayhteyteen ja tutkimuksen kokonaisuuteen esilletuomiseen. Kvalitatiivisella tutkimuksella saatiin paremmin esille tosiasioita ja pystyttiin esittämään lisäkysymyksiä avoimen haastattelutilanteen kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen hyödyksi voidaan lukea myös haastateltujen kohdejoukon valinta, tutkimuksen joustavuus, aineiston tapauskohtainen tulkinta ja monimuotoisuus sekä haastattelutavan valitseminen. Laadullinen tutkimus helpottaa asioiden monipuolista esilletuomista. (Hirsjärvi ym. 2007, 161–205.)

Haastattelun etuina nähtiin vuorovaikutustilanne, joka antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa. Vastausten ja aineiston keruussa vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta vastausten taustalla olevia motiiveja on mahdollista saada esiin. Virheiden mahdollisuus tulkinnassa voi heikentää haastattelun luotettavuutta sekä haastateltavan että haastattelijan puolelta, koska haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ei valmiita ”malleja” ole tarjolla. Haastattelu on tapauskohtainen ja perustuu kohdennettuihin teemoihin, joilla haluttuun aihepiiriin syvennyttään. (Hirsjärvi & Hurme 2010.)

4.2 Tutkimuksen toteutus teemahaastattelujen avulla

Tutkimuksen aineisto kerättiin henkilöstöjohdolle tehdyllä teemahaastattelulla. Teemahaastattelu on vuorovaikutteinen ja keskustelunomainen haastattelu-menetelmä, jota käytetään yhtenä tiedonhankinnan tapana laadullisessa tutkimuksessa. Teemahaastattelu sopii hyvin kuvaamaan todellista elämää ja vastaukset perustuvat yleensä yksilön omaan kokemukseen. Haastatteluissa on mahdollisuus kerätä aineistoa joustavasti tilanne huomioiden ja tarkentaa tai syventää vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2003, 194.)

Teemahaastattelu tarjoaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esiin mielipiteensä ja kertoa omista kokemuksistaan. Haastattelu antaa usein hyvän kokemuksen tätä kautta ja motivoi haastateltavia. Teemahaastattelulla voidaan päästä syvälle käsiteltäviin teemoihin ja keskustella teema-alueesta avoimesti. (Aaltola & Valli 2010, 26–28.)

Teemahaastattelujen pohjana oli taustalla tehty henkilöstötutkimus yrityksessä. Yrityksessä on henkilöstötutkimuksia tehty 1980-luvulta saakka ja nykyisen mallin mukaista henkilöstötutkimusta on käytetty vuodesta 1999 lähtien pienillä muutoksilla lisättynä. Henkilöstötutkimus tehdään yrityksessä kerran vuodessa. Henkilöstötutkimus käsittää 41 kpl erilaista henkilöstön tyytyväisyyteen ja työhön liittyvää väittämää. Vastaukset annetaan numeerisesti arvioimalla väittämän paikkansa pitävyyttä akselilla 1-5. Lomakkeella on mahdollisuus kertoa lopussa sanallisesti työhön liittyvistä asioista henkilön kannalta. Henkilöstötutkimus tehdään alueittain ja se koskee koko yrityksen henkilökuntaa.

Tutkija oli perehtynyt aiheesta kirjoitettuun materiaaliin teorian kautta ja pyrki hyödyntämään omaa kokemustaan haastattelutyöstä haastattelijan roolissa. Tutkija oli tutustunut myös olemassa olevan henkilöstötutkimuksen sisältöön ja tuloksiin ennen teemahaastattelujen tekemistä sekä laatinut tutkimuksen kannalta olennaisia kysymyksiä tukemaan haastattelua. Kysymysten laadinta perustui teorian, aihealueen ja tutkimuksen tavoitteita parhaiten kuvaaviin sekä niissä käsiteltyihin asioihin. Teemahaastattelu toteutettiin kahden kysymyslomakkeen avulla, jotka olivat osittain erilaisia johtuen haastateltavien roolista ja näkökulmasta yrityksessä. Ensimmäinen oli suunnattu yrityksen henkilöstöjohdolle,

joka vastaa yritystasolla yrityksen henkilöstöjohtamisen mittaamisesta ja kehittamisestä. Toinen oli suunnattu palvelujohdolle, joka vastaa esimiestasolla operatiivisesta toiminnasta käytännössä. Haastateltavien valintaperusteena oli tietämys aikaisempien henkilöstötutkimuksien toteutuksista sekä pitkä historia yrityksessä. Tutkimustulosten luotettavuutta varmistettiin laatimalla tutkimustiedon keräämiseen teemahaastattelurungot (liitteet 1 ja 2). Haastattelurunko lähetettiin tarkastettavaksi henkilölle, jolla on kokemusta henkilöstötutkimuksista. Palautteen avulla teemahaastattelukysymykset varmistettiin päteviksi asianomaisen tutkimustiedon keräämistä varten.

Haastatteluissa oli tarkoitus selvittää haastateltujen käsityksiä ja mielipiteitä nykyisestä henkilöstötutkimusmenetelmästä. Haastateltavina oli neljä henkilöä yrityksen henkilöstöjohdosta. Haastattelurungot lähetettiin ennakkoon tutustuttavaksi haastateltaville ja haastattelut toteutettiin alkusyksystä aikavälillä 25.9.–7.10.2013. Haastattelutilanne pyrittiin järjestämään mahdollisimman vapaamuotoiseksi, jotta se antaisi mahdollisuuden vuorovaikutteiselle keskustelulle ja vastauksien syventämiselle. Haastattelu purettiin kirjoittamalla auki haastatteluaineisto ja erottelemalla aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita. Tavoitteena yhdistää edellä esitetty teorian tieto saatuun haastatteluaineistoon.

4.3 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelututkimuksen tulokset esitellään seuraavassa haastattelujen mukaan teemoittain. Haastateltavat kertovat kokemuksiaan henkilöstötutkimuksen toteutuksesta ja hyödynnettävyydestä päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa.

Teemahaastattelun aihealueina oli käsitellä henkilöstötutkimuksen tarvetta ja käytettävyyttä yrityksessä nykyisellään. Lisäksi haluttiin selvittää henkilöstötutkimuksen antamien tulosten pohjalta vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen ja päivittäiseen esimiestyöhön.

4.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Validiteetti osoittaa, onko tutkimuksen mittareilla kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetin avulla voidaan tarkastella, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Tutkimuksessa haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin ja aihealueeseen etukäteen. Haastattelutilanteessa oli helppo tehdä tarkennuksia ja syventää aihealuetta haastattelun aikana. Väärinymmärryksen vaaraa ei siis ollut.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä muistaa että haastattelemalla saadaan selville, mitä haastateltavat henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Havainnot ja henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat monipuoliseen tiedonhankintaan ja tuloksia tulee käsitellä monipuolisesti verraten saatuun aineistoon. Haastatteluissa tallennettu aineisto litteroitiin teema-alueiden mukaisesti ja tulokset analysoitiin käyttämällä analysointimenetelmänä teemoittelua.

Teemoittelu sopii analysointitavaksi, kun halutaan erotella haastatteluaineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita ja pelkistää niitä. Teemoittelun tavoitteena on yhdistää teoriatieto sujuvasti haastatteluaineistoon. (Eskola & Suoranta 2000, 174–178.)

4.3.2 Tarve henkilöstötutkimukselle yrityksessä

Henkilöstötutkimuksella on yrityksessä pitkät perinteet ja tutkimuksella halutaan kartoittaa henkilöstön tyytyväisyyden lisäksi henkilöstön suhdetta asiakkaisiin. Henkilöstötutkimus on haastateltavien mielestä tarpeellinen ja tärkeä väline henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstötutkimusta pidetään toiminnan kehittämisen kannalta tärkeänä työkaluna, jolla varmistetaan että henkilöstön työtyytyväisyys, työhyvinvointi ja suhde esimieheen pysyvät kunnossa. Näitä asioita pidettiin henkilöstötutkimuksen mukaan tärkeimpinä ja keskeisinä tekijöinä tuloksen ja hyvän asiakaspalvelun kannalta.

4.3.3 Henkilöstöjohtaminen puntarissa - näkemyksiä mittaamisesta

Henkilöstötutkimuksessa seurataan henkilöstön suhdetta esimieheen omana kohtanaan. Esimiehille toteutetaan sama henkilöstötutkimus osaltaan kuin yrityksen henkilöstölle. Esimiehet siis sekä saavat palautetta omasta esimiestyöstään että antavat sitä yrityksen henkilöstöjohdolle. Henkilöstötutkimus koskee koko yrityksen henkilökuntaa.

Haastatteluissa kävi ilmi että henkilöstötutkimusta pidetään henkilöstöjohtamisen systemaattisena apuvälineenä ja esimiestyön työkaluna, joka antaa suuntaviivoja ja viitettä omaan johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen nähdään avainasemassa yrityksen strategian toteuttajana ja päivittäisen tekemisen konkretisoivana tekijänä. Johtajan rooli nähdään vahvana suunnannäyttäjänä yrityksessä ja henkilöstön johtaminen kohti yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista koetaan muuttuneessa työelämässä haasteelliseksi.

4.3.4 Seuranta ja palautteen antaminen

Henkilöstötutkimuksen jälkeen tiedotetaan koko henkilöstöä tehdyn henkilöstötutkimuksen tuloksista. Henkilöstötutkimuksen tulokset käydään lisäksi läpi alueittain ja käsitellään yhdessä jokaisen esimiesalueen oman henkilöstön kanssa. Samalla nähdään henkilöstön sitoutuminen yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Haastateltavien mielestä henkilöstön osallistuminen tulosten analysointiin on tärkeää ja palautteen saaminen koetaan tärkeänä sekä esimiesten että henkilöstön kannalta. Palautteen eli kerätyn tiedon ja faktojen avulla voidaan tehdä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä mahdollisuuksien mukaan henkilöstöjohtamisessa.

4.3.5 Haasteet ja mittaamisen tulevaisuus

Henkilöstötutkimuksen haasteena nähdään vastaajien eli henkilöstön vastaamisaktiivisuus ja tulosten analysointi. Henkilöstötutkimus tehdään sähköisesti yrityksen sisällä, joka vaikuttaa vastaamisaktiivisuuteen osaltaan. Vastaamismahdollisuudet sähköisesti luovat omia rajoitteita ja vaikutusmahdollisuudet sekä tulkinnan mahdollisuus ajoituksen ja vastausten osalta näkyvät myös vastaamisaktiivisuudessa.

Tutkimuksen tekeminen vaatii resurssien lisäksi toteutuksen sekä vastauksien analysoinnin osalta tulevaisuudessa enemmän. Henkilöstön erilaisuus ja kansainvälistyminen sekä nykyinen numeerinen mittaustapa antavat keskiarvotietoa, joka ei välttämättä mahdollista vertailua tai tue henkilöstöjohtamisen kehitystä sellaisenaan. Tulosten yhteenvedossa tulisi olla käytössä enemmän vertailumahdollisuuksia ja korrelaatioita, jotta henkilöstötutkimuksen tuloksia voisi aidosti käyttää johtamisen tukena.

4.4 Teemahaastattelun tulosten muuttaminen kehittämistoimenpiteiksi

Haastatteluissa kerrottiin, että yrityksen henkilöstötutkimus tehdään koko henkilöstölle ja kehittämistoimenpiteet tehdään tulosten pohjalta yritystasolla henkilöstöjohdon kanssa. Henkilöstötutkimuksen hyödyntämiseen johtamisessa koettiin tarvittavan tulevaisuudessa ehkä ulkopuolista konsulttiapua tai nykyisen mittaustavan uudistamista vastaamaan kokonaisvaltaisempaa tarkastelua ja määrällisten indikaattorien lisäksi myös laadullisia asioita, jotka palvelevat päivittäistä henkilöstöjohtamista paremmin eri tasoilla yrityksessä. Ylimmän johdon arviointia ja johtamistapojen laajamittaista arviointia toivottiin tulosten pohjalta tehtäväksi esimerkiksi teemahaastattelun avulla. Tämän koettiin tukevan erityisesti esimiesten kehitystyötä ja ohjausta ylemmältä organisaation tasolta.

Haastattelujen tulosten perusteella nähdään kehittämismahdollisuuksia myös henkilöstötutkimuksen sisällössä, jotta se antaisi entistä laaja-alaisempaa kuvaa yrityksen henkilöstöjohtamisesta ja mahdollistaisi tilastollista vertailua paremmin. Paremmat vertailumahdollisuudet, ristiintaulukoinnit ja korrelaatiot toisivat mahdollisuuksia käyttää henkilöstötutkimusta enemmän aidosti johtamisen tukena ja henkilöstöjohtamisen kehittämisprosessien työkaluna.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Henkilöstöjohtamisen merkitys on korostunut muuttuneessa työelämässä. Kilpailun kiristytessä ja henkilöstön osaamistason kasvaessa vaaditaan johtajuudelta entistä määrätietoisempaa ja tavoitteellista otetta, jotta henkilöstön energia ja motivaatio kyetään suuntaamaan oikein. Johtaja voi suoraan vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon ja sitä kautta heidän antamaan työpanokseen yritykselle kuten Pohjanheimo (2012) toteaa aiemmin.

Henkilöstöjohtaminen yrityksen strategiaan perustuen on tavoitteellisen henkilöstöjohtamisen perusta. Henkilöstön tyytyväisyys, työhyvinvointi ja motivaatio ovat keskeisessä roolissa, jotta saavutetaan yksilön ja yrityksen kannalta paras mahdollinen lopputulos. Yrityksen tulee olla kilpailukykyinen markkinoilla ja Ojala & Ahonen (2005) ovat määritelleet että vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä tuottaa sellaisia palveluja, joihin yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä.

Henkilöstötutkimusta käytetään henkilöstöjohtamisen mittaamisessa tukena. Henkilöstötutkimus toimii Ukon (2007) mielestä apuvälineenä henkilöstöjohtajalle seurattaessa yrityksen strategisten tavoitteiden täyttymistä. Henkilöstötutkimuksen tarve yrityksissä on kiistanalainen. Huolellisesti suunniteltuna henkilöstötutkimus antaa Viitalan (2008) mukaan tietoa yrityksen työntekijöiden tyytyväisyyden tilasta, joka osaltaan heijastuu organisaation menestymiseen ja yksilön työmotivaatioon.

Haastatteluissa kävi ilmi että henkilöstötutkimusta pidetään tarpeellisena ja tärkeänä välineenä niin henkilöstöjohtajien kuin työntekijöidenkin kannalta yritykselle. Henkilöstötutkimuksella saadaan kerättyä tietoa henkilöstöltä tyytyväisyyden, työhyvinvoinnin ja esimiestyksen osalta, joita pidetään keskeisimpinä tekijöinä hyvän tuloksen ja asiakaspalvelun kannalta yrityksessä. Henkilöstötutkimuksen avulla saadaan arvokasta tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseen ja henkilöstöjohtamisen avuksi siitä, miten asiat yrityksessä ovat ja mitä asioita yrityksessä tulee kehittää. Henkilöstötutkimuksen tulosten avulla voidaan yhdistää yrityksen johdon ja henkilöstön tarpeet. Henkilöstötutkimuksen tuloksia pystytään lisäksi hyödyntämään henkilöstöstrategian luomisessa.

Henkilöstötutkimuksen käytettävyyttä johtamisen apuna voidaan nykyisellään hyödyntää päivittäisen esimiestyön lisäksi seurattaessa yrityksen strategisia tavoitteita ja niiden täyttymistä. Henkilöstöjohtaminen nähdään avainasemassa yrityksen strategian toteuttajana ja päivittäisen tekemisen konkretisoivana tekijänä. Haastateltujen mukaan henkilöstötutkimus antaa suuntaviivoja ja viitettä sekä omaan johtamiseen että esimiestyöhön. Johtajan rooli nähdään yrityksessä vahvana suunnannäyttäjänä ja henkilöstöjohtaminen koetaan muuttuvassa työelämässä haasteelliseksi. Kehitysehdotuksena haastatteluissa toivottiin toteutettavaksi ylimmän johdon ja johtamistapojen laajamittaista arviointia tukemaan yrityksessä erityisesti esimiesten omaa kehitystyötä ja parantamaan ohjausta ylemmältä organisaation taholta.

Henkilöstötutkimuksella kerättyjä vastauksia voidaan muuttaa käytännön kehittämistoimenpiteiksi ja on tärkeää että niin myös tehdään, jotta toiminta yrityksessä kehittyy. Vaikuttamisen merkitys korostuu henkilöstön sitoutumisessa henkilöstötutkimuksen tekemiseen Viitala (2008) kertoo.

Henkilöstön sitoutuminen ja osallistuminen ovat kehittämistoimenpiteiden ja konkretian kannalta tärkeitä. Kehittämistoimenpiteiden seuranta ja toteutus jää usein henkilöstöjohtajan vastuulle käytännössä ja Hyppänen (2007) suosittelee että säännöllisellä seurannalla ja jatkuvalla tiedottamisella varmistetaan hankkeiden etenemisestä tieto myös henkilöstölle.

Teemahaastattelun tulosten pohjalta voidaan todeta, että yhtenä haasteena on henkilöstön vastaamisaktiivisuus ja tulosten analysointi. Päätöksenteossa kysymyksistä seuraava prosessi on tärkeä osa yrityksen henkilöstöjohtamista Liukkonen (2008) määrittelee. Osallistuminen yhteiseen päätöksentekoon ylläpitää ja lisää työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia.

Henkilöstöjohtamisenkin osalta halutaan selviä mittareita ja konkreettisia näyttöjä yrityksissä Helsilä & Salojärvi (2009) mainitsee. Enää ei riitä pelkkä intuitiivinen usko tai ajatukset henkilöstöjohtamisen perinteisistä toimintamalleista, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Henkilöstöjohtamiselta halutaan tietoa kehityksestä ja vertailua mahdollistavia tunnuslukuja yrityksessä.

Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöprosessit ovat samassa asemassa organisaation muun johtamisen kokonaisuuden kanssa, johon kuuluvat myös markkinointi ja logistiset prosessit.

Henkilöstötutkimustulosten analysoinnissa henkilöstöjohtamista koskevia päätöksiä on haasteellista ylipäättänsä tehdä pelkkien numeroaineistojen perusteella. Henkilöstöjohtamisen kehityksen suunta on Helsilän & Salojärven (2009) mukaan menossa kohti määrätietoisempaa, täsmällisempää ja kokonaisvaltaisempaa tarkastelua vaativaa suuntaa kohden, jossa määrällisten indikaattorien lisäksi on laadullisia indikaattoreita kehitettävä palvelemaan paremmin henkilöstöjohtamisen mittaamista.

Teemahaastattelun tulosten perusteella nähdään henkilöstöjohtamisen kehityssuuntaus myös tutkitussa yrityksessä. Vastausten perusteella nykyistä henkilöstötutkimusmenetelmää tulisi kehittää, jotta sen antamat vastaukset olisivat entistä paremmin hyödynnettävissä yrityksen päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa. Kehittämismahdollisuuksia nähdään tulosten analysoinnin vertailumahdollisuuksien kehittämisessä ja mittaustavan uudistamisessa vastaamaan nykypäivän tarpeita entistä paremmin niin johdon kuin henkilöstön vaatimusten osalta. Laadullisten asioiden seuranta ja kokonaisvaltainen tarkastelu toisivat enemmän mahdollisuuksia hyödyntää henkilöstötutkimusta paremmin aidosti johtamisen tukena ja henkilöstöjohtamisen kehittämisprosessien työkaluna.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä tavoitteellinen henkilöstöjohtaminen on ja miten tavoitteisiin pohjautuvalla henkilöstöjohtamisella vaikutetaan työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi haluttiin tutkia miten tavoitteellista henkilöstöjohtamista voidaan mitata yrityksissä ja kuinka saatuja mittaustuloksia hyödynnetään yrityksen strategian henkilöstöjohtamiselle asettamien tavoitteiden täyttämässä ja kehittämässä.

Tutkitun aineiston ja siinä mainittujen lähteiden perusteella voidaan todeta tavoitteellisella henkilöstöjohtamisella olevan vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon monella eri tavalla. Johtamisella, vuorovaikutuksella, tunteiden ilmaisulla, työyhteisön merkityksellä, motivoinnilla, työhyvinvoinnilla ja rakentavalla yhteistyöllä henkilöstöasioiden kehittämässä nähdään suora yhteys työntekijöiden työmotivaatioon. Tehdyssä teemahaastattelututkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstötutkimus toimii johtamisen työvälineenä ja tavoitteellisen henkilöstöjohtamisen kehittämisen työkaluna tutkitussa yrityksessä.

Henkilöstötutkimuksella kerätään tarpeellista tietoa yrityksen henkilöstöjohdolle ja sitä hyödynnetään päivittäisessä johtamisessa. Henkilöstötutkimuksen tulokset heijastavat niitä haasteita, joita hyvälle ja tavoitteelliselle henkilöstöjohtamiselle asetetaan. Teemahaastattelun antamat tulokset tukevat yrityksen henkilöstöön ja henkilöstöjohtamisen seurantaan kohdistuvia kehittämisprosesseja. Näin tarkasteltuna voidaan sanoa, että tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan tässä tutkimuksessa melko hyvin.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa tehdyn teemahaastattelun tutkimustuloksista nousi esille kehittämissuhteita ja tutkimuksella saatujen kokemusten ja näkemysten perusteella voidaan henkilöstötutkimusta kehittää tulevaisuudessa yrityksessä niiden pohjalta. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tässä tutkimuksessa esille nousseiden muutosten aiheuttamat toimenpiteet henkilöstötutkimuksen osalta ja niiden jalkauttaminen. Tulevaisuuden henkilöstöjohtamisen tilaa tukevat laadulliset henkilöstötutkimukset ja niiden antama tietous yrityksen strategisen päätöksenteon tueksi.

7 LÄHTEET

Painetut lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. 2004. Primal Leadership - Learning to lead with emotional intelligence. USA: Harward business school press.

Haslam, S.A., Reicher, S.D., Platow, M.J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: University Press Oy.

Helsilä, M., Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004/2007. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Karisto.

Hunt, J.M., Weintraub, J.R. 2002. The Coaching Manager. USA: Sage Publications.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni - ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Jyväskylä: Docendo.

Juuti, P. 2002. Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998–2002 Hyvä ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13.

Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki:WSOY.
- Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007, JTO:n ja HENRY ry:n tutkimusraportti, JTO:n tutkimuksia.
- Kaplas, S. & Norton, D. 2004. Strategiakartat-aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum.
- Lumijärvi, I. & Ratilainen, K. 2004. Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Lönnqvist, J. 2003. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki:Edita.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yrityksen strategiaprosessit. Jyväskylä: MET.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Liettua: BALTO print.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.
- Rantanen, Jarkko. 2013. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Helsinki:Talentum.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita.

Räty, T. 2013. TTK, Työhyvinvointikortti-portti työhyvinvointiin.
Helsinki:Nykypaino.

Tamminen, J. 2007. Pelin jälkeen. Jyväskylä: Gummerus.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki:Edita.

Viitala, R. 2008. Henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan tavoitteiden välinen yhteys. Vaasa: Yliopiston Johtamisen laitos.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki:Talentum.

Elektroniset lähteet

Goleman, D. 2013. Leadership. [viitattu 30.11.2013]. Saatavissa:

<http://danielgoleman.info/topics/leadership/>

Inervon, P. 2010. Henkilöstöjohtaminen ja mittaaminen. [viitattu 14.2.2011].

Saatavissa: http://www.hr4.fi/fi/uutiskirjeet/uutiskirje-1-2010/henkilostajohtaminen_ja_mittaaminen/

Koskinen, J. 2013. Hyvä johtaminen. [viitattu 20.3.2013]. Saatavissa:

<http://juhakoskinen.blogspot.fi/2013/03/hyva-johtaminen.html?spreff=fb>

Kulla, J. 2012. Johtamisopit muuttuvat hitaasti. [viitattu 16.2.2012]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/minavaitan/johtamisopit+muuttuvat+hitaasti/a2086379>

Lakkakorpi. 2010. Murretaan myytti kehityskeskustelusta ja johtamisesta. [viitattu 17.10.2013].

Saatavissa: http://www.lakcon.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=19:murretaan-myytti-kehityskeskustelusta-ja-johtamisesta&catid=14:blog&Itemid=7

Pitkänen, R. 2013. Johtaja, laske luottamustase. [viitattu 30.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.hyvejohtajuus.fi/>

Taipale, J. 2013. Johda itseäsi. Management Institute of Finland [viitattu

23.9.2013]. Saatavissa: <http://www.mif.fi/blogit/johda-itseasi/>

Tuliara, M. 2012. Henkilöstövuokrauksen työsopimuskäytäntöön muutoksia.

[viitattu 1.11.2012]. Saatavissa: <http://www.y-lehti.fi/arkisto/artikkeli/4705/>

Haastattelut

Haastattelu 1. 25.9.2013

Haastattelu 2. 26.9.2013

Haastattelu 3. 27.9.2013

Haastattelu 4. 7.10.2013

8 LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko – Henkilöstöjohto

Liite 2 Haastattelurunko – Palvelujohto

Liite 1

TEEMAHAASTATTELU HENKILÖSTÖJOHDOLLE

1. Yhteys yrityksen strategiaan ja mittaamisen valinta
 - Kuinka kauan yrityksessä on mitattu henkilöstön tyytyväisyyttä?
 - Mikä on mittareiden tavoite?
 - Mitä mittaamisella halutaan saada aikaiseksi?
 - Onko esimiehet huomioitu mittaamisessa? Saavatko he tukea mittaamisen kautta oman esimiestyön ja johtamisen tueksi?

2. Seuranta
 - Miten mittareista, tuloksista ja niiden merkityksestä kerrotaan esimiehille?
 - Miten tulokset esitellään yrityksen henkilöstölle?
 - Tehdäänkö henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella kehittämistoimenpiteitä?
 - Miten seurataan ongelmakohtien parannuksien kehittymistä käytännön tasolla?
 - Miten mittareita seurataan ja kehitetään?

3. Haasteet
 - Mitä haasteita nykyinen mittaaminen pitää sisällään?
 - Muut haasteet henkilöstöjohtossa?

4. Mittaamisen tulevaisuus
 - Mitä kehitettävää näette mittaamisessa?

Liite 2

TEEMAHAASTATTELU PALVELUJOHDOLLE

1. Mitä mieltä olet yrityksen HR-mittaamisesta ja koetko HR-mittaamisen tukevan esimiestyötä ja olevan hyödyllinen henkilöstöjohtamisen tukena?
2. Millaisena näet henkilöstöjohtamisen tilan yrityksessä ja mitä kaivataan lisää?
3. Ymmärrätkö yrityksesi strategian ja pystytkö välittämään sen henkilöstölle selkeästi ja viemään suoraksi toiminnaksi päivittäisessä työssä?
4. Palautteen antaminen: millaisena näet palautteen merkityksen henkilöstöjohtamisessa?
5. Saatko esimiehenä itse tukea riittävästi organisaatiolta? Mistä?
6. Onko sinulla käytössäsi riittävästi ja oikeanlaisia HR-mittareita johtamisen tukena? Miten tärkeänä pidät esimiespalautetta?
7. Jos esimies saa huonon arvion alaisiltaan, miten huolehditaan siitä, että hän saa tarvitsemansa avun tilanteen korjaamiseksi?
8. Onko organisaatiossa kokemuksia esimiesten henkilökohtaisesta- tai ryhmämuotoisesta sparrauksesta tai työnohjauksesta?
9. Pystytkö vaikuttamaan esimiestyölläsi henkilökunnan työmotivaatioon?
10. Millaisia kehitysehdotuksia antaisit mittareille, johtamisen ja oman esimiestyön tueksi?
11. Millaisia haasteita näet HR-mittaamisessa?