



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstövoimavarojen johtamista megamarketissa

Setälä, Minna

2016 Laurea





LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilöstövoimavarojen johtamista megamarketissa

Minna Setälä
Liiketalouden Tradenomi
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Minna Setälä

Henkilöstövoimavarojen johtamista megamarketissa

Vuosi 2016 Sivumäärä 46

Henkilöstö on lähes kaikkien organisaatioiden tärkein voimavara ja menestyksen perusta. Ilman henkilöstön olemassaoloa ja osaamista, ei mikään organisaatio pystyisi toimimaan. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisikin olla keskeinen osa yrityksen strategista toimintaa. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö tuottaa luonnollisesti vastinetta siihen sijoitetulle pääomalle.

Tämä opinnäytetyö tehtiin Vantaalla sijaitsevalle elintarvike- ja päivittäistavaraketjun myymälälle, supermarketille. Tavoitteena oli tutkia, mistä myymälän yhden osaston kannattamattomuus johtuu, osaston henkilöstökulut kun olivat olleet jo pitkään liian suuret myyntikatteen nähden. Osaston kannattamattomuuden taustalla oletettiin olevan tasapainoisen, pitkäjänteisen ja tavoitteellisen johtamisen puuttuminen. Tämä oli aiheuttanut henkilöstön tehokkuuden laskua ja vaikeuttanut suunnitelmallista työskentelyä. Toimenpiteitä oli tehty, mutta tuloksetta. Tavoitteena olikin luoda kehityssuunnitelma henkilöstökustannusten hallintaan johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstötuottavuuden sekä henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Työssä valotetaan johtajuuden merkitystä henkilöstön tuottavuuteen, vaihtuvuuteen, osaamiseen, hyvinvointiin sekä työyhteisön vuorovaikutukseen. Tietoperustan tarkoituksena oli toimia tukena kehityssuunnitelman luomisessa, sekä tukea tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus; sen aineisto kerättiin luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ennalta määritellyltä kohderyhmältä. Tutkimuksessa hyödynnettiin eri tutkimusmenetelmiä; osastolta saatuja ennakkotietoja, havainnointitutkimusta sekä henkilöstön haastatteluja.

Tutkimustyön tuloksista saatiin hyvin kattava kuva osaston kehityskohteista. Tulokset tukevat alkuolettamusta siitä, että osaston kannattamattomuutta tuli tarkastella johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Merkittävimmät syyt osaston kannattamattomuudelle liittyivät henkilöstön liian suuren vaihtuvuuteen, työskentelyn tehottomuuteen, sisäisen viestinnän puutteisiin, perehdytyksen ja koulutuksen puuttumiseen sekä johtamisen näkymättömyyteen kohdeosastolla.

Tuloksekkaan tutkimustyön perusteella kyettiin laatimaan kattava kehityssuunnitelma johtamisen kehittämiseksi. Kehityssuunnitelma sisältää yhteensä 13 kehitystoimenpide-ehdotusta. Kehitystoimissa esitetään, että johtajuutta kehitettäisiin osastolla kokonaisvaltaisesti. Kehitystoimenpiteet käsittelevät olennaisesti suunnitelmallisen ja tavoitteellisemmän johtamisen kehittämistä. Työn jatkokehityskohteena voisi olla esimiehille suunnatun kehittämisohjelman laatiminen, tarkempi analyysi vaihtuvuuden syistä ja työtapaohjeistuksien laatiminen osastolle sekä niiden testaaminen.

Asiasanat: henkilöstövoimavarojen johtaminen, vaihtuvuus, henkilöstön kehittäminen, työn tehokkuus, sisäinen viestintä.

Minna Setälä

Human resources management in a megamarket

Year	2016	Pages	46
------	------	-------	----

Personnel is the most important asset and the basis of success of almost any organization. No organization can operate without the existence and competence of personnel. Therefore human resources management should be a key part of the company's strategic operations. Competent and healthy personnel produces a value for the invested capital.

This thesis was conducted to a supermarket in Vantaa. The aim of the thesis was to examine the unprofitability of one department of the supermarket. The personnel expenses of the department had been excessively high in relation to the sales margin. In the background of unprofitability of the department was assumed to be the lack of balanced, long-termed and goal-directed leadership. That had caused a decrease in the personnel efficiency and complicated in the systematic working. Measures had been made to rectify the situation but without success. A second aim of the thesis was to create a development plan for the management in order to improve the cost-efficiency balance by better leadership.

Theoretical references consist of the management of personnel productivity and resources. In this thesis was examined the importance of leadership on personnel productivity and turnover as well as on personnel competence, welfare and interaction of work community. The purpose of the theory was to support the creation of the development plan. This thesis is qualitative research because its material was gathered in natural and real-life situations from a pre-specified target group. In the treatise was exploited various research methods; preliminary data of the department, observation, interviews of personnel. Observation and interviews were excellent suitable for qualitative research.

The results of the research supported very well the initial assumption that the unprofitability of the department had to be considered from the leadership development perspective. The main reasons for the unprofitability of the department was related to personnel high turnover, inefficiency of work, internal communication deficiencies, lack of personnel training as well as management invisibility on the target department.

On the basis of successful research work it was possible to compose a comprehensive development plan for the development of leadership. The development plan includes of 13 development proposition. In the development plan is proposed that the leadership of the target department would be develop comprehensively. Developing measures is dealing with essentially the development of a structured and goal-oriented leadership. Further development of the thesis could be targeted development program for managers, a more detailed analysis of the reasons for personnel turnover and the composition of work instructions as well as their thorough testing.

Keywords: human resources management, staff turnover, personnel development, efficiency, internal communication.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmät	7
2	Henkilöstötuottavuus.....	8
2.1	Tuottavuus ja henkilöstöstrategia	8
2.2	Henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset liiketoimintakapasiteettiin.....	9
2.2.1	Johtamisen vaikutukset vaihtuvuuteen	10
2.2.2	Vaihtuvuuden minimointi	10
2.3	Työelämän laadun vaikutukset liiketoimintakapasiteettiin	11
2.4	Tehokas työaika.....	12
2.5	Yksipuolinen tehokkuuden tavoittelu.....	12
3	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	13
3.1	Ihmisten johtaminen	13
3.2	Henkilöstön osaaminen	14
3.2.1	Perehdytys.....	14
3.2.2	Osaamisen kehittäminen	15
3.2.3	Koulutusvähennys	17
3.3	Motivointi ja palkitseminen	17
3.4	Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus	18
3.5	Työhyvinvointi.....	19
3.6	Luottamusmies	20
4	Tutkimuksen toteutus.....	21
4.1	Ennakkomateriaali.....	21
4.2	Havainnointi	22
4.3	Haastattelut	23
4.4	Kehityskohteet	25
4.5	Yhteenveto suositelluista kehitystoimista	27
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	32
	Lähteet.....	34
	Kuviot.. ..	36
	Liitteet	37

1 Johdanto

Tiedetään, että lähes kaikki liiketoiminta perustuu henkilöstöriippuvuuteen. Liiketoiminnan menestymiseen vaaditaan taitavaa henkilöstövoimavarojen johtamista, jolla parhaimmillaan pystytään maksimoimaan henkilöstöön sijoitetun pääoman tuotto. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisikin olla merkittävä osa yrityksen strategista prosessia. Tärkeää on huomata, että pyrkimällä pelkästään henkilöstön suorituskykyyn perustuvaan tuottavuuden parantamiseen, päädytään herkästi tilanteeseen, jossa kannattavuus laskee pidemmällä aikavälillä. Kun henkilöstöä vähennetään työn tehostamisen nimissä, aiheutetaan väistämättä tilanne, jossa heikennetään yrityksen kapasiteettia toimia. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana yrityksen kannattavuudessa tulisikin tarkastella henkilöstön kykyä toimia mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Tähän tarvitaan auttamatta selkeää henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja johtamista. (Vilka 2006, 76.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstökustannuksia henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä henkilöstötuottavuuden näkökulmista. Työ on laadultaan toiminnallinen opinnäytetyö, eli opinnäytteenä tuotetaan fyysinen tuotos erään kohdeyrityksen toiminnallisen osa-alueen kehittämiseksi. Opinnäytetyön aihe valikoitui omien kiinnostusteni perusteella. Opintojeni varrelle on kertynyt useita johtamiseen liittyviä projekteja, ja etenkin johtamisen kehittämiseen liittyvät projektit ovat olleet mieluisia. Taustallani on myös kokemuksia esimiestyöstä ja isompienkin kokonaisuuksien hallinnasta. Johtajuuden aktiivinen kehittäminen etenkin isommissa organisaatioissa olisi myös erittäin tärkeää, jotta työyhteisöt voisivat hyvin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Vantaalla sijaitseva ruoka- ja päivittäistavaraketjun myymälä, supermarket. Myymälä työllistää noin 100 työntekijää. Myymälän liikevaihto oli vuonna 2015 noin 39 miljoonaa euroa ja sen monipuolinen valikoima sekä sijainti houkuttelevat asiakkaita eri puolilta pääkaupunkiseutua. Opinnäytetyön toimeksiantona tarkastellaan kyseisen megamarketin yhtä osastoa, jolla työskentelee 33 vakituista ja osa-aikaista työntekijää. Tässä työssä toimeksiantajaa kutsutaan anonyymiteettisuojaan vedoten megamarketiksi.

Tässä opinnäytetyössä pyritään siis selvittämään megamarketin yhden osaston kannattamattomuutta suurten henkilöstökulujen näkökulmasta. Marketin kauppias on jo pitkään ollut huolissaan kyseisen osaston suurista henkilöstökuluista suhteessa myyntikatteeseen. Tilanne on aiheuttanut osaston tappiollisen tuloksen. Työn tavoitteena onkin kartoittaa tekijöitä, jotka ovat aiheuttaneet osaston kannattamattomuutta sekä laatia löydettyjen seikkojen perusteella kehityssuunnitelma tilanteen korjaamiseksi. Tässä tapauksessa tilannetta tarkastellaan henki-

löstön voimavarojen johtamisen ja henkilöstötuottavuuden näkökulmista. Lähestymistapa perustuu ennakkotietojen myötä tehtyyn oletukseen siitä, että kohdeosaston ongelmat liittyvät vahvasti henkilöstön johtamiseen. Suurten henkilöstökulujen taustalla onkin selkeästi tasapainoisen, pitkäjänteisen ja tavoitteellisen johtamisen puuttuminen, joka on aiheuttanut henkilöstön tehokkuuden laskua ja vaikeuttanut suunnitelmallista työskentelyä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Selvää on, että kattavan tutkimuksen tekeminen on monin tavoin haastavaa, sillä tutkimusaineistoa on kyettävä tarkastelemaan melko kriittisesti. Tutkimustyö on parhaimmillaan luova prosessi, jonka olennaisia vaiheita ovat aiheeseen perehtyminen, suunnitelman laatiminen, tutkimuksen toteuttaminen ja lopuksi tutkimuksen raportointi. Tutkimuksen voi suorittaa joko kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena, tai vastaavasti kvalitatiivisena, eli laadullisena, tutkimuksena.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on käyttää hyödyksi mahdollisimman laajasti lähdeaineistoa, sekä muuta saatavilla olevaa tietoa. Tutkimus toteutetaan perehtymällä osastosta saataviin ennakkotietoihin, sekä käyttämällä kahdenlaista tutkimusmenetelmää; paikanpäällä havainnointia ja osaston henkilöstön haastatteluja. Tämä tutkimus on siis luonteeltaan kvalitatiivinen, sillä sen aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja sen pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tutkimuksen kohderyhmäkin on rajattu tarkkaan. Havainnointitutkimus ja haastattelut soveltuvat erinomaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi.

Ennen kuin tutkimus paikanpäällä kohdeosastolla voi alkaa, on tutustuttava laajasti taustamateriaaliin. Taustamateriaalista saadaan tietoa osaston toteutuneista luvuista. Tutkimuksen havainnointivaiheessa tarkoituksena on tarkkailla ja havainnoida osaston toimintaa arkipäivän tilanteissa. Havainnointi on tutkimusmenetelmänä erinomainen muun muassa vuorovaikutuksen ja todellisten tilanteiden tutkimisessa. Havainnoimalla päästään työyhteisön luonnollisiin ympäristöihin ja voidaan saada tietoa asioista, joita tutkittava ei jostain syystä halua tutkijalle kertoa. Koska havainnointi voi olla tutkimusmenetelmänä työläs ja aikaa vievä, täytyy suunnitella ennalta, millaisia asioita tutkitaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 212-220.) Tämän työn aikana havainnointia toteutetaan vähintään muutaman päivän ajan, jotta saadaan kokonaiskuva osaston toiminnasta sekä päästään jo hieman sisälle osaston dynamiikkaan.

Haastatteluilla puolestaan halutaan suoraan selvittää osaston ongelmakohtia. Haastattelu tutkimusmenetelmänä sopii tähän tutkimukseen ehdottomasti paremmin kuin kysely, sillä haastattelussa vastaajalle annetaan mahdollisuus tuoda omat kantansa vapaammin esille. Tässä tutkimuksessa henkilöstö haastatellaan nimettöminä, jolloin mielipiteiden esilletuominen on

entistäkin vapaampaa. Haastattelut suoritetaan kahdessa eri vaiheessa esimiehille ja työntekijöille. Työntekijät jaetaan vielä kokoaikaisiin ja osa-aikaisiin työntekijöihin.

Haastatteluiden runkona käytetään kullekin ryhmälle erikseen kohdennettua haastattelulomaketta. Koska haastatteluiden ei kuitenkaan ole tarkoitus edetä täysin ennalta määritellysti, on haastattelu lajiltaan pikemminkin teemahaastattelu, kuin strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu onkin avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto, kun taas strukturoidussa haastattelumallissa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin ennalta määrätty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 204-212.) Haastatteluissa selvitetään seikkoja liittyen muun muassa työyhteisön sisäiseen viestintään, saatavilla oleviin työhjeistuksiin, perehdytykseen, työilmapiiriin, johtamiseen, sekä työn mielekkyyteen. Haastatteluiden kysymykset muotoutuvat tarkemmin työn edetessä.

2 Henkilöstötuottavuus

Kun tarkastellaan yrityksen henkilöstökuluja, tiedetään, että ne koostuvat lähtökohtaisesti peruspalkasta, erilaisista lisistä, luontoiseduista, mahdollisista työsuorituksiin liittyvistä palkkioista sekä lomiin liittyvistä palkoista ja korvauksista. Yrityksen henkilöstökuluja ovat myös sairausajan palkat, henkilöstön vaihtuvuuskulut, erilaiset sosiaalivakuutusmaksut ja muut työvoimakustannukset, joita voivat olla työterveyshuolto, työpaikkaruokailu, henkilöstön koulutus sekä henkilökuntaedut. Tässä opinnäytetyössä perehdytään kuitenkin kohdeosaston henkilöstökulujen hallintaan henkilöstötuottavuuden ja -voimavarojen johtamisen näkökulmista. Tutkitaan siis, miten henkilöstötuottavuuden saisi maksimoitua ja resursseja lisättyä vähentämättä henkilöstöä. Suunnitelmallisella henkilöstötuottavuuden johtamisella voidaankin lisätä parhaimmillaan henkilöstön tehokasta työaikaa sekä vähentää kustannuksia, jolloin tuottavuus luonnollisesti paranee (Kesti 2010, 9).

2.1 Tuottavuus ja henkilöstöstrategia

Työn tuottavuudella tarkoitetaan käytettyjen resurssien ja tuotettujen palveluiden välistä suhdetta. Puhutaan siis siitä, miten tehokkaasti yritys käyttää resurssejaan suhteessa tuottamiinsa palveluihin. Tuottavuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä voivat olla kapasiteetin sekä resurssien puutteellinen käyttöaste, varastojen ja tuotteiden liian suuret määrät, odottamattomat tuotantokatkokset, sekä puutteet systemaattisessa johtamisessa. Johtamisella onkin erittäin suuri merkitys tuottavassa työyhteisössä. Johtajan pätevyyteen vaikuttavat merkittävästi muun muassa kokemus, henkilökohtainen ajattelumaailma, sekä harjaantumis- ja oppimiskyky. (Lumijärvi 2009, 25-27 & 53.) Lumijärvi (2009, 53) esittelee johtajan erilaisia rooleja, jotka merkittävästi vaikuttavat työyhteisön tuloksellisuuteen. Tuloksellisen johtajan

kahdeksan roolia ovat siis; innovaattori, resurssien hankkija, tuotannon ylläpitäjä, tavoitteenasettaja ja ohjaaja, koordinaattori, monitori, mahdollistaja sekä mentori. Tuloksellista työyhteisöä johtaakin henkilö, joka kykenee omaksumaan hänelle asetetut roolit, luomaan itselleen sekä työyhteisölle sopivan työympäristön sekä vastaamaan työyhteisön asettamiin ehtoihin. (Lumijärvi 2009, 53-54.)

Työn tuottavuus sekä henkilöstövoimavarojen strateginen johtaminen kulkevat käsikädessä (Lumijärvi 2009, 93). Sanotaan, että organisaatioiden johdon keskeisimpänä tehtävänä on toiminnassa käytettävän strategian valinta sekä toiminnan jatkuva organisointi. Näillä tekijöillä on suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta. Organisaation strategiseen suunnitteluun tulisi luonnollisena osana linkittää henkilöstöstrategia. Henkilöstön strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla laaditaan suunnitelma henkilöstötuottavuuden johtamisesta pidemmällä aikavälillä. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan nykyistä henkilöstöresurssien tilaa, kykyä varmistaa henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytykset sekä henkilöstön määrälliset ja laadulliset tulevaisuuden tarpeet ja suunnitelma näiden tarpeiden toteuttamiseksi. Henkilöstöstrategian perinpohjainen suunnittelu antaa erinomaiset eväät henkilöstökustannusten arviointiin, ennakkointiin ja suunnitteluun. Seuraavilla tekijöillä on merkittävä rooli henkilöstöstrategian määrittelyssä; yrityksen ulkoinen ja sisäinen ympäristö, henkilöstöresurssien uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet, sekä liiketoimintastrategia. (Österberg 2014, 25-27.)

Henkilöstöstrategiaan vaikuttavien ulkoisen ympäristön tekijöitä ovat muun muassa poliittiset päätökset, kilpailutilanne markkinoilla, taloudelliset suhdannevaihtelut, teknologinen kehitys ja vallitsevat arvot ja asenteet (Österberg 2014, 26). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kuitenkin henkilöstön strategisen suunnittelun sisäisiä tekijöitä, sillä tässä tapauksessa niillä uskotaan olevan suurempi merkitys suurten henkilöstökustannusten muodostumisessa. Näitä sisäisiä tekijöitä ovat Kauhasen (2010, 25) mukaan henkilöstön määrä, osaaminen, ikä- ja koulutus rakenne, sitoutuneisuus, kehityskyky- ja halu, yhteistyökyky- ja halu, tuottavuus ja suoritus taso, sekä työtyytyväisyys. Näitä tekijöitä voidaan tutkia tarkemmin henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta (Kauhanen 2010, 25).

2.2 Henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset liiketoimintakapasiteettiin

Henkilöstötuottavuuden laskenta on analyysia siitä, miten henkilöstön työpanoksen laskeminen vaikuttaa yrityksen liiketoimintakapasiteettiin. Liiketoimintakapasiteetilla taas tarkoitetaan yrityksen enimmäiskykyä tuottaa tietty määrä tuotteita tai palveluita. (Kesti 2010, 167-168.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muun muassa esimerkkiosaston henkilöstön suurta vaihtuvuutta ja analysoidaan sen vaikutuksia osaston henkilöstökustannuksiin.

Yritys tarvitsee henkilöstön vaihtuvuutta, jotta organisaatio voi uudistua. Kuitenkin on selvää, että työntekijöiden suuri ja jatkuva vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle merkittäviä kuluja ja heikentää yrityksen resursseja toimia. Hyvien osaajien lähdettyä uusien työntekijöiden perusteelliseen opastukseen ja heidän oppimiseen meneekin aina oma aikansa, josta seuraa tuottavuuden ja kapasiteetin laskua. Vaihtuvuudesta koituu yritykselle myös välillisiä kustannuksia. Työtehtäviä joudutaan järjestelemään ja uudistamaan, ja tämä uudelleen organisointi on aina pois tehokkaasta työajasta. On laskettu, että uuden työntekijän oppiminen vie 50 prosenttia hänen kokonaistyöajastaan. Tässä on huomioitu myös muiden työntekijöiden panos uuden perehdyttämiseen ja opastukseen. Kokonaisuudessaan yrityksen kapasiteettivaje kestää vanhan työntekijän lähtemisestä uuden odottamiseen ja sittemmin perusteelliseen opastukseen. Ajallisesti voidaan siis puhua jopa kuukausista tai jatkuvassa kierteessä vuosista. (Kesti 2010, 176-179.)

2.2.1 Johtamisen vaikutukset vaihtuvuuteen

Työterveyslaitoksen kouluttaja ja työnhajaaja Tommy Larvi ottaa Helsingin sanomien artikkelissa (Poissaoleva esimies 2015) kantaa johtamisen vaikutuksista henkilöstön vaihtuvuuteen. Larvin mukaan johtamisella on erittäin suuri merkitys siihen, viihtyvätkö työntekijät työssään. Hyvän johtajan tulisikin kyetä toimimaan osana työyhteisöä sekä ymmärtämään työntekijöiden roolia ja tulevaisuutta organisaatiossa. Työntekijät yleisesti arvostavat johtajaa, joka on perillä siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Larvi korostaa johtajan vuorovaikutustaitojen, oikeudenmukaisuuden sekä arvostavan asenteen merkitystä työntekijöiden sitouttamisessa sekä viihtyvyydessä. Epäoikeudenmukainen johtaja heikentää varmasti työntekijöiden motivaatiota. Työn määrä ja kehittymismahdollisuudet tulisikin jakaa tasaisesti työntekijöiden välillä. Larvi kuitenkin muistuttaa, ettei vaihtuvuuden syyt aina liity johtamiseen, vaan työntekijöiden omalla sitoutumisella työhönsä on myös merkitystä. (Poissaoleva esimies 2015.)

2.2.2 Vaihtuvuuden minimointi

Työnhakukanava Monsterin sivustolla eritellään vaihtuvuuden syitä, joita ymmärtämällä voidaan minimoida ylimääräinen vaihtuvuus. Kausittaisella vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijät vaihtavat työpaikkaa juuri tiettyihin aikoihin vuodesta. Tällaisia aikoja voivat olla esimerkiksi kiireisten myyntisesonkien päättymiset, kun komissiopalkalla työskentelevien tulot vähenevät huomattavasti. Tällöin on luonnollista, että työntekijä vaihtaa työtä turvatakseen oman toimeentulonsa. Työtehtäviin liittyvästä vaihtuvuudesta taas puhutaan silloin, kun työntekijä pyrkii työpaikkaa vaihtamalla parantamaan urakehitysmahdollisuuksiaan, jos työnantaja ei kykene niitä tarpeeksi tarjoamaan. Silloin kun työntekijöitä irtisanoutuu useampia samaan aikaan, puhutaan niin sanotusta joukkopaosta. Tällaisen joukkopaon syynä saattaa

olla esimerkiksi palkkakiistat, organisaation taloudelliset ongelmat tai vaikka uusi hankala esimies. (Vaihtuvuuden vähentäminen 2016.)

Useisiin vaihtuvuuden syihin ei ehkä kyetä suoraan vaikuttamaan, mutta erinäisiä käytäntöjä noudattamalla voidaan ainakin vähentää henkilöstön liiallista vaihtuvuutta. Rekrytoinnin tehostaminen olisi ensimmäinen askel vaihtuvuuden vähentämiseen pidemmällä aikajänteellä. Yrityksen tulisi pyrkiä rekrytoimaan henkilöitä, jotka kykenevät vastaamaan organisaation tarpeisiin myös tulevaisuutta silmälläpitäen. Avoin ja kaksisuuntainen vuorovaikutus johtajien ja alaisten välillä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista. Johtajien tulisi muistaa rakentava ja ajankohtainen keskustelu työyhteisön ongelmista. Myös yhteisten tavoitteiden asettaminen ja organisaation tulevaisuuden visiot tulisi jakaa työntekijöiden kanssa, jotta kyettäisiin tähtäämään yhteisiin tavoitteisiin. (Vaihtuvuuden vähentäminen 2016.) Larvi (Poissaoleva esimies 2015) korostaa myös vuorovaikutuksen merkitystä vaihtuvuuden vähentämisessä; ”Työntekijöillä pitää olla käsitys siitä, mihin työpaikalla ollaan menossa ja mikä on yhteinen tavoite, jonka vuoksi töitä tehdään. Muuten työ voi tuntua merkityksettömältä”.

Haastavan ja mielekkään työn, sekä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen osoittavat työntekijöille, että myös heidän tulevaisuuttaan ajatellaan ja arvostetaan. Myös erilaiset motivoinnin keinot ja palkitseminen hyvistä suorituksista, sekä mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Vaihtuvuuden vähentäminen 2016.)

2.3 Työelämän laadun vaikutukset liiketoimintakapasiteettiin

Työelämän laadusta voidaan puhua työn tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteisvaikutuksena. On tutkittu, että työntekijän kokonaistyöajasta vain 78,6 prosenttia kuluu tehokkaaseen työntekoon. Kesti (2010, 179-184) avaa omaa näkemystään siitä, mikä kertoo työelämän laadusta. Hänen mielestään pääpainon saa henkilöstön kokemus kehittämistarpeista, jotka muodostavat hyvän ja tuottavan työyhteisön. Lohduttavaa on, että mitä enemmän koetaan kehittämistarpeita olevan, sitä enemmän on myös mahdollisuuksia parantaa henkilöstön tuottavuutta. Laatukustannuksia ja yrityksen kapasiteetin laskua aiheuttavat muun muassa turha työ ja virheet. Työn systemaattisella kehittämisellä voidaan vähentää näitä turhia laatukustannuksia. On myös tutkittu, että henkilöstön vaihtuvuudella on selkeä yhteys työelämän laadun kanssa; mitä paremmaksi työelämän laatu koetaan, sitä pienempi on henkilöstön vaihtuvuuskin. Myös työntekijöiden sairauspoissaolot ovat merkittävästi yhteydessä työelämän laatuun. Kaikessa toiminnassa tulisi pyrkiä suunnitelmalliseen henkilöstön sekä työelämän kehittämiseen, henkilöstön vaihtuvuuden minimointiin ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Kesti 2010, 179-184.)

2.4 Tehokas työaika

”Tehokas työaika tarkoittaa tuottavaa perustoimintaa, jota varten organisaatio on olemassa” (Kesti 2010, 208). Liikevaihto on siis suoraan riippuvainen tehokkaasta työajankäytöstä. Mitä osaavampi henkilöstö on, sitä vähemmän aikaa kuluu turhaan työhön ja sitä enemmän säästetään laatu- ja henkilöstökustannuksissa. Jokainen työntekijä sitoutuu työhön tullessaan ja palkkaa saadessaan noudattamaan työpaikan työtapoja, toimimaan vuorovaikutteisessa yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa sekä kohdentamaan oman ajankäyttönsä oikein. Kuitenkin viimekädessä esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että edellä mainitut toteutuvat työyhteisössä. Niin kutsuttua turhaa työtä aiheutuu muun muassa työyhteisön puutteellisesta viestinnästä, josta seuraa turhaa etsimistä, hakemista ja tehtyjen virheiden korjaamista. Myös henkilöstömäärän jatkuvat muutokset syövät tehokasta työaikaa. (Kesti 2010, 208-210.)

Työajan tehokkuutta voidaan analysoida pohtimalla ensinnäkin sitä, mitkä todella ovat tärkeimmät seikat työn tuloksen kannalta. Erityisesti energiaa tulisi suunnata organisaation sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tulevaisuuden kannalta merkityksellisiin asioihin. Työn suunnitelmallisuudesta ja tavoitteellisuudesta vastaa jälleen organisaation johto, muistaen työntekijöiden tuotantokyvyn ylläpitämisen motivoimisella, kannustamisella ja voimavaroihin panostamisella. (Rytikangas 2008, 52-58.)

2.5 Yksipuolinen tehokkuuden tavoittelu

Toimeksiantajayrityksessä työn tehokkuutta tavoitellaan työtunteja ja henkilöstöä vähentämällä. Töitä tehdään siis minimimiehityksellä ja listoilla on paljon osa-aikaisia työntekijöitä, joka osaltaan helpottaa työtuntien vähentämistä tehokkuuden lisäämisen nimissä. Tällaisessa tilanteessa henkilöstö saatetaan nähdä ainoastaan suorittavana resurssina ja välineenä, jolla tehdään tulosta. Henkilöstön hyvinvointi ja kehittäminen saattaa unohtua. (Kesti 2010, 21-22.)

”Yksipuolinen tehokkuuden tavoittelu parantaa aluksi tuottavuuskasvua, sillä myyntikate paranee suhteessa henkilöstökuluihin ja liikevaihto lisääntyy suunnilleen toimialan kasvun mukaisesti” (Kesti 2010, 21). Yrityksen tulos voi hetkellisesti kääntyä nousuun, mutta samalla unohdetaan aineettoman pääoman eli esimerkkitapauksessa henkilöstön kehittäminen ja tuottavuutta parantavat investoinnit. Henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen ei haluta panostaa, sillä se maksaa ja samalla vie tehokasta työaikaa. Henkilökunta saattaa kokea antavansa enemmän, kuin itse saavat yritykseltä. Arvostuksen puute saattaa olla selkeästi nähtävissä johdon asenteissa työntekijöitä kohtaan. Henkilöstön jatkuva vaihtuvuus vaikeuttaa selkeästi organisaation sekä aineettoman pääoman kehittymistä. Suuri vaihtuvuus myös vähentää merkittävästi yrityksen kapasiteettia toimia kun uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie

huomattavasti tehokasta työaikaa ja aiheuttaa resurssivajetta. Tämä lisää entisestään kustannuksia. (Kesti 2010, 16 & 21-23.) Voidaan siis päätellä, ettei yksipuolinen tehokkuuden tavoittelu suinkaan vähennä henkilöstökustannuksia pidemmällä aikavälillä. Systemaattisella ja sitoutuneella henkilöstövoimavarojen johtamisella ja kehittämisellä tuloskasvu voidaan kuitenkin saada tasapainoiseksi.

3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstökustannusten muodostumiseen vaikuttaa vahvasti se, miten henkilöstöä ylläpidetään. Puhutaan siis henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Hyvin usein henkilöstö koetaan ainoastaan kustannustekijänä, jolloin unohdetaan täysin, että henkilöstö on usein liiketoiminnan keskeisin voimavara. Usein henkilöstökustannuksia tarkastellaan varsin suppeasta näkökulmasta keskittyen numeroiden seuraamiseen. Luullaankin suurten kustannusten johtuvan liian suuresta henkilöstömäärästä myyntikatteeseen nähden. Syynä on kuitenkin usein puutteet henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Joskus ulkopuolinen näkökulma tämän tyyppisessä ongelmatilanteessa onkin tarpeen. (Kauhanen 2010, 16-17.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation henkilöstön hankintaa, ylläpitoa, kehittämistä, motivointia ja palkitsemista. Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on saada työntekijät ja heitä työllistävä organisaatio toimimaan yhteisymmärryksessä yhteisiä päämääriä kohden. Sanotaan, että jokaisen organisaation tulisi kyetä ensinnäkin houkuttelemaan juuri heidän organisaationsa palvelukseen sopivia henkilöitä ja toisekseen pitämään heidät organisaatiossa luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin motivoimalla, palkitsemalla ja kannustamalla. Työntekijöitä tulisi myös kyetä kehittämään ja ylläpitämään heidän työkykyään, sekä tukemaan mahdollisimman pitkää työuraa organisaation palveluksessa. Näillä kaikilla tekijöillä on merkittävä vaikutus myös henkilöstökustannusten syntymisessä. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa olisikin tärkeää muistaa, että hyvin koulutettu ja kerran sitoutettu henkilöstö tulee organisaatiolle pidemmällä ajanjaksolla edullisemmaksi, kuin usein vaihtuvat työntekijät. (Kauhanen 2010, 15-17.)

3.1 Ihmisten johtaminen

Johtamista voidaan kutsua yritystoiminnan perustaksi. Sillä luodaan edellytykset tuottavalle ja laadukkaalle työn tekemiselle, sekä tuetaan organisaation toimintaa. Johtaminen voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan; asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen on tiivistetysti toiminnan suunnittelua, organisointia ja hallintaa sekä strategisten päätösten tekoa. Ihmisten johtaminen puolestaan käsittää henkilöstötoimien suunnittelua, osaamisen kehittämistä, motivointia ja palkitsemista sekä yhteisen suunnan ja tavoitteiden

näyttämistä. (Johtaminen 2016.) Työyhteisön johtajan tärkeimpänä tehtävänä on antaa työntekijöille työssä tarvittavat tiedot, kannustaa työntekijöitä sekä edesauttaa avointa vuorovaikutusta työyhteisössä (Österberg 2014, 127). Johtaja tarvitsee onnistuakseen taitoja tehtävien organisoinnissa, kehityskeskusteluissa, työsuoritusten arvioinnissa sekä ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Johtamisessa onnistuminen edellyttää ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja, oikeudenmukaista kohtelua sekä päätöksenteon puolueettomuutta. (Johtaminen 2016.)

Esimiehen tehtävänä on organisaation strategian sekä muiden toimintaa ohjaavien tavoitteiden tunnetuksi tekeminen, ja hän myös vastaa niiden toteutumisesta. Tavoitteisiin pääseminen edellyttää työntekijöiltä ymmärrystä myös niistä taloudellisista ja toiminnallisista resursseista, joilla tavoitteisiin päästään. Tällä autetaan työntekijöitä ymmärtämään työnsä merkitystä tavoitteiden toteutumisessa. Yhteisiin tavoitteisiin pääseminen edistää ennen kaikkea yhteishenkeä ja nostaa työilmapiiriä. Seuraukset heijastuvatkin positiivisesti työyhteisöön ja palvelujen laatuun. (Hyvä esimiestyö -opas 2016.)

3.2 Henkilöstön osaaminen

”Yrityksellä on visio, näkemys siitä, miten liiketoiminta kasvaa ja kehittyy, ja strategia, eli keinot välitavoitteineen siihen, kuinka vision toteuttamista tavoitellaan” (Österberg 2014, 143.) Visio ja strategia ovatkin menestyvän liiketoiminnan olemassaolon elementtejä ja olisivatkin tärkeitä, että henkilöstön osaaminen tukee niitä. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee koko henkilöstön tuntee organisaation visio ja strategia perinpohjin. Yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeää on henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen. Painotetaan sanaa ”kehittyminen”, sillä eihän ole itsestään selvää, että henkilöstö on motivoitunut kehittymään. Organisaation johdon olisikin ensiarvoisen tärkeää huolehtia siitä, että jokaisella työntekijällä on työssään arvostettu olo ja työyhteisössä vallitsee keskinäinen kunnioitus. Luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri luo työyhteisössä edellytykset jakaa vapaasti tietoja, taitoja ja ideoita. Vain näillä keinoin organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan. On myös todettu, että työntekijöiden työhyvinvointi ja työviihtyvyys paranevat merkittävästi, joka puolestaan lisää henkilöstön kustannustehokkuutta. (Österberg 2014, 143-150.)

3.2.1 Perehdytys

Uusien työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista vahvistetaan perehdytyksellä. Perehdytyksen perimmäisenä tavoitteena on se, että perehdytettävä on mahdollisimman nopeasti valmis itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytyksellä pyritään myös luomaan positiivisia kokemuksia ja näkemyksiä työtehtävistään ja organisaatiosta. Työhön perehdyttämisen tulisi olla monivaiheinen opetus- ja oppimisprosessi, jossa otetaan työn oppimisen lisäksi huomioon myös oma-

aloitteisuuteen kannustaminen sekä sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. (Kauhanen 2010, 151-152.) Usein suurten henkilöstökustannusten taustalla onkin juuri perinpohjaisen perehdytyksen uupuminen (Kesti 2010, 37). Usein oletetaan, että organisaation resurssivajetta on syytä parantaa uusilla työntekijöillä tai vastaavasti suuria henkilöstökustannuksia pyritään pienentämään henkilöstöä vähentämällä. Kuitenkin todelliset ongelmat kumpuavat hyvin usein puutteellisesta perehdytyksestä.

Kesti (2010, 37-38) avaa näkemyksensä siitä, miten suuri vaikutus henkilöstön kunnollisella perehdyttämällä ja sitouttamisella on henkilöstötuottavuuteen. Kesti (2010, 37-38) arvioi, että suunnitelmallisella toiminnalla voidaan vähentää turhaa työtä jopa kahdella prosentilla vuodessa. Tällainen tuottavuuden nousu vähentäisi jopa neljän kokoneen työntekijän lisäresurssia. Esimerkkiyrityksessä käytäntönä onkin ollut uusien osa-aikaisten työntekijöiden palkkaaminen, vaikka palkkalistoilla jo olevat osa-aikaiset työntekijät olisivat valmiita tekemään enemmän työtunteja. Myös uusien työntekijöiden perehdytys ja vanhojen työntekijöiden kehittäminen on puutteellista. Kesti (2010, 37-38) arvioi, että uuden työntekijän perehdytysaikana työn teho on ainoastaan puolet kokoneempien työntekijöiden työpanoksesta. Tällainen kierre aiheuttaa väistämättä merkittävää henkilöstötuottavuuden laskua sekä lisää henkilöstökustannuksia.

Kauppalehden artikkelissa (2015) Pajunen luettelee yleisimpiä virheitä, joita perehdytyksissä usein tehdään. Pahimmassa tapauksessa uuden työntekijän perehdytystä ei suunnitella lainkaan, koeajalle ei aseteta tavoitteita, palaute jää uupumaan ja loppujenlopuksi uusi työntekijä jää oman onnensa nojaan. Artikkelissa esitellään myös tuloksellisia tapoja perehdytyksen hoitamiseen. Ensinnäkin olisi tärkeää nimetä perehdytykselle motivoitunut vastuhenkilö sekä laatia johdonmukainen suunnitelma, jonka mukaan edetään jokaisen uuden työntekijän kanssa. Tärkeää olisi myös selvittää uuden työntekijän vahvuudet sekä tavoitteet omassa työssään. Päivittäinen kannustus sekä rakentava palaute ovat omiaan vahvistamaan uuden työntekijän asemaa työyhteisössä. (Pajunen 2015.)

3.2.2 Osaamisen kehittäminen

Sanotaan, että työelämään siirtyminen kiihdyttää itsensä ja osaamisensa kehittämisen tarvetta. Organisaatiossa vallitseva kehittymistä kannustava ilmapiiri kannustaa työntekijöitä kantamaan vastuunsa omasta sekä koko työyhteisön osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittämistä työyhteisössä voidaan kannustaa erilaisin palkitsemisjärjestelmin sekä antamalla mahdollisuudet urakehitykseen. Kannustavan ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen vaatii johdolta luonnollisesti vankkaa sitoutumista. (Österberg 2014, 147-148.) Koska kehittämisen haasteet voivat olla moninaiset, on hyvä laatia sekä yhteinen, että henkilökohtaiset kehitysuunnitelmat. Työpaikoille piiloutuukin usein iso määrä kehityspotentiaalia. On tutkittu, että

nopein tapa lisätä työyhteisön resursseja, ei suinkaan ole palkata pikaisesti uusia työntekijöitä, vaan kehittää toimintatapoja. Toimintatapojen ja työntekijöiden systemaattisella kehittämisellä on merkittävä vaikutus suoraan myyntiin ja myyntikatteeseen. (Kesti 2010, 40.) Juuri tästä on kyse myös esimerkkiyrityksen ongelmissa. Tässä tapauksessa systemaattisella kehittämisellä tarkoitetaan selkeiden ja yhtenäisten toimintatapojen luomista, sekä henkilökoh-taisen kehittymisen mahdollistamista.

Eri toimijoiden roolit	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> • innostaminen • visio • näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> • osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille • kehittymismahdollisuuksien luominen • entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> • toisilta oppiminen • tiedon ja kokemusten jakaminen • yhdessä tekeminen • erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> • oppiminen • itseohjautuvuus • pitkäjänteisyys • rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä
HR(D)	<ul style="list-style-type: none"> • osaamiskartoitus • kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen

Kuva 1 Roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2010).

Henkilöstön kehittämiseen käytettäviä menetelmiä voivat olla esimerkiksi sijaisuudet muilla osastoilla, työkierto, projektityöskentely, työnkuvan laajentaminen, työn rikastaminen, vastuun antaminen, perehdyttäjänä tai mentorina toimiminen, opinnot, ammattilehtien tai kirjallisuuden lukeminen, verkko-opiskelun mahdollisuus sekä yrityksen sisäiset koulutukset. Kehitystarpeita voidaan selvittää ja sittemmin tuloksia arvioida kehityskeskusteluilla. Kehitystä voidaan seurata ja arvioida myös erilaisilla kyselyillä ja haastatteluilla, tentillä tai harjoitustöillä, työskentelyn seuraamisella, yrityksen tunnuslukuja seuraamalla, henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä tarkkailemalla. (Kauhanen 2010, 155 & 161.)

3.2.3 Koulutusvähennys

Elinkeino toimintaa tai maataloutta harjoittava työnantaja on voinut vuodesta 2014 lähtien hakea verotuksessa tehtävää koulutusvähennystä. Koulutusvähennyksellä tuetaan yritysten mahdollisuuksia kehittää henkilöstöään. Koulutusvähennys on noin puolet työntekijän koulutuksen palkasta. Vähennys koskee enintään kolmea koulutuspäivää työntekijää kohden ja yhtäläiset mahdollisuudet koulutukseen on suotava kaikille organisaation työntekijöille. Koulutusvähennys edellyttää työnantajalta koulutus suunnitelmaa, joka on säädetty yhteistoimintalaissa (16§), sekä laissa taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä (3§). Koulutuksen on oltava organisaation järjestämää koulutusta, joka edistää sekä ylläpitää työntekijöiden ammatillista pätevyyttä. Koulutusvähennykseen oikeuttava koulutus tulee olla ohjattua ja valvottua, mutta sen voi suorittaa myös verkko-koulutuksena, jos koulutukseen käytetty aika pystytään toteamaan. (Työnantajan koulutusvähennys 2014.)

3.3 Motivointi ja palkitseminen

Jokainen työntekijä tarvitsee motivaatiota suoriutuakseen työssään parhaalla mahdollisella tavalla, tai edes työn vaatimusten mukaan. Motivaation avulla työntekijä ponnistelee haluamiinsa tai valmiiksi määriteltyihin tavoitteisiin. Ihmisen sisäinen motivaatio liittyykin mahdollisuuteen toimia itsenäisesti ja käyttää omia kykyjään, sekä onnistua niissä. Työyhteisössä vallitseva avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri, sekä luovat ja osallistavat toimintatavat motivoivat työntekijöitä ponnistelemaan yhteisiä päämääriä kohden. Katsotaan, että työmotivaatioon vaikuttavat merkittävästi myös mahdollisuus työssään kehittymiseen ja uusiin haasteisiin, arvostuksen kokeminen, palautteen saaminen sekä työn pysyvyys. Henkilöstön motivaatiotekijöistä huolehtimisen lisäksi, olisi tärkeää muistaa sopiva ja haluttuun suuntaan ohjaava palkitseminen. (Österberg 2014, 167.)

Työntekijöiden palkitsemisen perimmäinen tavoite on kannustavuus. Sen avulla motivoidaan työntekijöitä tehokkaaseen työskentelyyn ja yhteisten päämäärien tavoitteluun. Palkitsemisella halutaan myös lisätä työntekijöiden hyvinvointia, viihtyvyyttä ja yritykseen sitoutumista. Palkitseminen voidaan myös katsoa prosessiksi, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Jotta palkitsemisprosessista saadaan paras mahdollinen hyöty, on tärkeää, että kullakin palkitsemisjärjestelmällä on selkeät perusteet. Täytyy siis ymmärtää, miksi kyseistä toimintatapaa käytetään ja mitä sillä tavoitellaan. Hyvä ja toimiva palkitsemisjärjestelmä on huolellisesti suunniteltu, riittävän yksinkertainen ja yrityksen muihin palkitsemistapoihin sopiva. Lopulta palkitsemisen toimivuuden määrittää se, miten henkilöstö kokee palkitsemisen kannustavuuden ja oikeudenmukaisuuden. (Hakonen & Nylander 2015, 11 & 14-15.)

Motivaatiotekijöissä mainittiinkin aineettomia palkitsemisen muotoja. Henkilöstön taloudellisen palkitsemisen keinoja puolestaan voivat olla erilaiset luontoisedut ja lisät, tulospalkkiot, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, bonukset, lisävakuutukset, sekä mahdollisuus erilaisiin raharvoisiin koulutuksiin. (Kauhanen 2010, 116.) Motivoinnin ja palkitsemisen muodot ovat moninaiset ja joukosta löytyykin varmasti jokaiselle yritykselle sopivat keinot.

3.4 Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Sen avulla pyritään viestimään henkilöstölle esimerkiksi muutoksista ja uusista toimenpiteistä. Sisäisellä viestinnällä halutaan jakaa tietoa sekä rakentaa selkeää, oikeanlaista ja positiivista yrityskuvaa. Siten pyritään myös sitouttamaan henkilöstöä. Perimmäisenä tavoitteena onkin siis parantaa työn sujuvuutta ja tehokkuutta, pitää henkilöstö ajan tasalla toiminnan muutoksista, tavoitteista, strategiasta ja yrityksen taloudesta. Sisäisen viestinnän perusedellytyksenä on, että jokaisen työntekijän tulisi pystyä luottamaan siihen, että heille jaetaan ajankohtaisesti se tieto, joka merkittävästi vaikuttaa heidän työntekoonsa. Tärkeässä roolissa ovatkin yrityksen esimiehet, joiden tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen työyhteisön jäsen kuulee tärkeistä asioista henkilökohtaisesti, eikä välikäsiä kautta. Myös yhteistoimintalaki velvoittaa yrityksen tiedottamisvelvollisuudesta, jonka mukaan työnantajan kuuluu tiedottaa henkilöstöä vähintään yrityksen tilinpäätöksestä, kaikista yrityksen taloutta, henkilöstöä ja toimintaa koskevista muutoksista sekä ajankohtaisista ja käytössä olevista palkkatilastoista. (Österberg 2014, 193-196.) Kaikessa viestinnässä on tärkeää muistaa sen oikea-aikaisuus ja ajankohtaisuus. Esimiehen onkin tärkeää käsitellä asiat oikeissa yhteyksissään ja antaa työntekijöille mahdollisuus asiasta keskustelemiseen. Työntekijän henkilökohtaiset asiat tulee käsitellä työntekijän kanssa kahden kesken. (Hyvä esimiestyö -opas 2016.)

Yhteistoimintalaki velvoittaa siis yrityksen kertomaan henkilöstölleen sen taloudellisesta tilanteesta. Nämä viestit ovat henkilöstölle erittäin tärkeitä, jotta työntekijät tietävät, mitä on tapahtunut tai mitä tulee tapahtumaan. Taloudellisten asioiden viestiminen on siksikin tärkeää, jotta henkilöstö ymmärtää toiminnan kokonaisuutena ja kykenee siten suhtautumaan muutoksiin oikealla tavalla. Eihän riitä, että henkilöstöä käsketään kiristämään tahtia, työntekijöitä vähennetään tai uhataan irtisanomisilla, mutta ei kerrota toiminnan taustoja tai sitä, mitä toiminnalla tavoitellaan. Olisi tärkeää muistaa, että myös positiivisista asioista, kuten hyvästä asiakaspalautteesta tai tavoitteisiin pääsemisestä viestitään yhtäläillä. Avoin ja rehellinen viestiminen ja vuorovaikutus edesauttavat työyhteisöä pyrkimään yhteisiin päämääriin, kun työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja merkityksensä yrityksen toimitusketjussa. Tämä puolestaan lisää sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta. (Österberg 2014, 198.)

Sisäisen viestinnän kanavat ovat moninaiset. Yrityksessä voidaankin käyttää useaa viestintätapaa erilaisissa viestintätilanteissa. Yleisimpiä viestinnän kanavia ovat yrityksen johto, erilaiset kokoukset ja tiedotustilaisuudet, haastattelut ja kehityskeskustelut, intranet, sähköposti, ilmoitustaulut, erilaiset yrityksen julkaisut sekä puhelin. Viestinnän keinoja on siis lukuisia, mutta tärkeimpänä koetaan kuitenkin johdon ja alaisten välinen suullinen vuorovaikutus. ”Tehokkaimpia viestinnän keinoja työpaikalla on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu” (Helsilä & Salojärvi 2009, 88). Suullisella vuorovaikutuksella, kuten kokouksilla, taataan viestin perillepääsy, sekä ennaltaehkäistään työntekijöiden väliset turhat spekuloinnit ja väärinkäsitykset. Säännöllisistä palaverista hyötyy koko organisaatio. Kaikkien työntekijöiden edellytetään osallistuvan kokouksiin ja tähän sitoutumista voidaan edistää esimerkiksi sopimalla palaverit tietyille viikonpäivälle ennalta määrättyyn aikaan. Siten jokaisen on helppo sijoittaa palaveri omaan aikatauluunsa. Myös esimerkiksi palaverien puheenjohtajuuden vuorottelu sitouttaa henkilöstön osallistumaan kokouksiin. (Hyvä esimiestyö -opas 2016.)

Yrityksen sisäisessä viestinnässä erityishuomiota vaatii erilaisista muutostilanteista viestiminen. Etenkin, jos muutokset aiheuttavat irtisanomisia tai työn vähentämistä, viestinnän tulee olla erityisen avointa. Henkilöstölle tulee kertoa tilanteen syyt ja vaikutukset sekä se, millä aikataululla muutokset tapahtuvat ja mitä ryhmiä ne koskevat. Jos kyseessä on yhteistoimintaneuvottelut, täytyy henkilöstölle myös kertoa, miten irtisanottujen uudelleen työllistymistä pyritään tukemaan. (Österberg 2014, 202-203.)

3.5 Työhyvinvointi

Sanotaan, että yritys menestyy, kun sen henkilöstö voi hyvin. Vastaavasti yrityksessä, jonka työntekijöistä ei pidetä huolta, töiden sujuvuus ja laatu, sekä tuloksellisuus heikentyvät merkittävästi. Henkilöstökustannukset voivat kasvaa reilusti, kun sairaslomat ja vaihtuvuus lisääntyy. Työhyvinvointi tarkoittaa sekä fyysistä, psyykkistä, että sosiaalista kuntoa. Sen perusta rakentuu työterveyshuollosta, työilmapiiristä, työturvallisuudesta, suorituskyvystä, osaamisesta ja esimiesten johtamistaidoista. (Österberg 2014, 174-176.) Työhyvinvointiin liittyy ratkaisevasti myös vastuullinen liiketoiminta, jossa otetaan huomioon työajat, tasa-arvo, palkitseminen ja osaamisen kehittäminen (Kauhanen 2010, 200-201).

Työhyvinvoinnin puute voi tulla yritykselle kalliiksi. Niin kutsuttuja suoria kustannuksia aiheutuu muun muassa työntekijöiden poissaoloista, työterveyshuollon käynneistä, lisääntyneistä työtapaturmista sekä henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamasta osaamisen ja hiljaisen tiedon poistumisesta. Epäsuoria kustannuksia voi puolestaan aiheutua sijaisten palkkaamisista, muiden työntekijöiden työmäärän lisääntymisestä sekä jaksamisen ja motivaation laskusta. Ylimääräisiä kustannuksia aiheutuu myös uusien työntekijöiden perehdytyksestä ja yleisestä työnlaadun sekä luovuuden heikentymisestä. (Österberg 2014, 174-176.)

Huonon työhyvinvoinnin aiheuttajia ovat usein huono työilmapiiri, tiedonkulun puutteellisuus ja huonot tai puuttuvat työohjeistukset sekä mahdollisuudet vaikuttaa. Myös huonon esimies- ja johtamistyön sanotaan olevan työhyvinvoinnin esteenä. Selvää on, että työntekijöiden huonolla työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys yrityksen talouteen. Siksi tärkeää olisikin, että henkilöstön viihtyvyydestä, hyvästä työilmapiiristä ja ennen muuta jaksamisesta pidettäisiin huolta. Työhyvinvointia voidaan edistää ja ylläpitää tukemalla esimiestyötä sekä huolehtimalla siitä, että henkilöstö tietää tehtävänsä ja yhteiset tavoitteet. Myös riittävällä perehdytyksellä ja kehittymisen mahdollistamisella voidaan tukea työhyvinvointia. (Österberg 2014, 176-177.) Työturvallisuuskeskuksen, Hyvä esimiestyö -oppaan (2016), mukaan työssä voidaan sitä paremmin, mitä vahvempi tunne on oman työn hallinnasta. Myös mahdollisuus vaikuttaa työaikaan ja lomien sijoittumiseen sekä työpäivien pituuteen edesauttaa työssä jaksamista ja viihtymistä. Alla olevassa kuviossa on lueteltu työhyvinvointia lisäävien toimien talousvaikutuksia.



Kuva 2 Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. (Työterveyslaitos 2015.)

Työterveyslaitoksen (2015) mukaan työhyvinvointia lisäävät toimet yrityksessä voivat tuottaa jopa kuusinkertaisen hyödyn panostuksiin nähden. Huolellisesti suunnitellut ja toteutetut toimet saavat yrityksessä aikaan edellä mainittuja välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia.

3.6 Luottamusmies

Luottamusmies edustaa työpaikalla ammattiliittoon kuuluvia työntekijöitä. Hänen tärkein tehtävänsä on huolehtia siitä, että työpaikalla noudatetaan työehtosopimusta ja työelämän lake-

ja. Luottamusmies huolehtii muun muassa oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun toteutumisesta työpaikalla, sekä antaa neuvoja ja tukea erilaisissa työelämän ongelmatilanteissa. Luottamusmies on henkilö, joka myös neuvottelee työnantajan kanssa työntekijöitä koskevista asioista ja pyrkii edistämään sujuvaa yhteistyötä työpaikalla. (Luottamusmies, 2016.) Esimerkkiyrityksen työntekijöiden mukaan tutkimuksen kohteena olevalla osastolla ei ole luottamusmiestä ja siksi aihetta käsitellään tässä opinnäytetyössä lyhyesti.

Luottamusmies edustaa ensikädessä ammattiliittoon kuuluvia jäseniään, mutta voi yhteistointaneuvotteluissa edustaa koko työyhteisöä. Luottamusmiehen valitsee työpaikalla ammattiliittoon kuuluvat työntekijät ja hän saa tarpeen mukaan koulutusta ammattiliitolta. Jos työntekijä kohtaa työpaikallaan haasteita, saa hän luottamusmiehen ja ammattiliiton tuekseen, eikä hänen tarvitse selvittää tilanteista yksin. (Luottamusmies, 2016.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin siis erään Vantaalaisen megamarketin yhtä osastoa. Marketin kauppias oli jo pitkään ollut huolissaan kyseisen osaston suurista henkilöstökuluista suhteessa myyntikatteeseen. Osasto oli tuottanut tappiota ja nyt haluttiinkin selvittää kannattamattomuuden syitä. Ennakkotietojen perusteella voitiin todeta, että suurten henkilöstökustannusten taustalla oli selkeiden ja yhtenäisten toimintatapojen puuttuminen sekä henkilöstön johtamisen haasteet. Tutkimuksen edetessä selvisi, että osaston ongelmat olivat jatkuneet jo pidemmän aikaa. Tutkimuksessa lähdettiin suunnitellusti liikkeelle ennakkotietoihin tutustumalla. Sittemmin tutkimus jatkui havainnointi- ja haastatteluvaiheisiin.

4.1 Ennakkomateriaali

Marketin toimistopäällikkö toimi yhteyshenkilönä tutkimustyössä. Toimistopäällikkö luovutti tutkimusta varten osaston ennakkotietoja muun muassa toteutuneista henkilökuluista ja työtehoista, sekä tavoitteista. Myös henkilöstötilinpäätös, työvuorolistat sekä lista työntekijöistä saatiin tarkasteltavaksi. Osasto jakaantuu vielä kahteen eri osaan henkilökuluja tarkasteltaessa, vaikka käytännössä ne toimivat yhdessä ja samojen työntekijöiden voimin. Ensimmäisen ja isomman puoliskon liikevaihto oli tilikautena 2014-2015, noin 1 866 800 euroa, kun taas pienemmällä puoliskolla noin 185 800 euroa.

Ennakkotiedoista selvisi, että osastolla työskenteli tietojen luovutushetkellä 33 aktiivista työntekijää, joista 14 oli kokoaikaista ja 19 osa-aikaista. 11 osa-aikaista työntekijää työskenteli 0-tuntisella työsopimuksella, eli he olivat tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä. Selvisi siis, että osa-aikaisten työntekijöiden määrä on verrattain suuri muuhun henkilöstöön

nähdessä. Kuitenkin jo ennakkotiedoista selvisi, että kaikki 0-tuntisella työsopimuksella työskentelevät tekevät pääsääntöisesti suhteellisen vakituisesti töitä. Selvisi myös, että kaikista työntekijöistä yhdeksän oli miehiä ja 24 naisia. Naisten keski-ikäsi oli laskettu noin 30 vuotta, kun taas miesten keski-ikäsi 26 vuotta. Osaston kaikki työntekijät työskentelevät toistaiseksi voimassaolevalla työsopimuksella.

Osaston päivä rytmittyy niin, että aamuvuoro aloittaa työnsä kello 6:00. Osaston kiireisin aika sijoittuu 11:00-13:00 välille, jolloin työskentely voi olla hyvinkin hektistä. Vuoron vaihdokset tapahtuvat pääsääntöisesti kello 14:00-17:00 välillä ja viimeiset työvuorot päättyvät kello 23:00. Selvisi, että tavallisesti yhden päivän aikana työntekijöitä työskentelee osastolla noin 13-15.

Ennakkotiedoista selvisi, että edellisellä tilikaudella osaston isomman puoliskon henkilöstökustannukset olivat noin 31,9 prosenttia osaston liikevaihdosta, kun realistisena tavoitteena olisi ollut 28 prosenttia. Osaston pienemmän puoliskon henkilöstökustannukset olivat puolestaan jopa 54,3 prosenttia liikevaihdosta, kun tavoitteena olisi ollut 33 prosenttia. Tiedoista selvisi, että osaston työn tehokkuus on ollut ehdottoman riittämätöntä ja työskentelyn suunnitelmallisuudessa ollut vakavia puutteita. Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle siitä toteamuksesta, että henkilöstön voimavarojen ja tuottavuuden johtamisessa oli selkeästi kehitettävää. Lähdettiin siis tutkimaan, miten osaston toiminnan saisi kannattavammaksi henkilöstön johtamista ja toiminnan suunnitelmallisuutta kehittämällä.

4.2 Havainnointi

Opinnäytetyön tutkimusosuus lähti liikkeelle havainnointityöstä, joka suoritettiin kolmen päivän aikana kohdeosastolla. Havainnoinnin tarkoituksena oli päästä sisälle osaston dynamiikkaan ja toimintoihin. Haluttiin myös tutkia kommunikointia työyhteisössä, työn tehokkuutta, oma-aloitteisuutta, asiakaspalvelua, yleistä ilmapiiriä, johtamisotetta sekä työskentelytapoja. Havainnoinnin haluttiin antavan pohjaa haastattelutyölle, sekä antavan osviittaa siitä, millaisia mahdolliset ongelmat henkilöstön johtamisessa sekä tuottavuudessa olisivat. Havainnoinnin oli myös tarkoitus tukea työntekijöiden haastatteluihin valmistautumista sekä toimia inspiraation lähteenä haastattelun rungon luomisessa. Havainnointityön oli myös osaltaan tarkoitus tukea sittemmin saatuja haastatteluiden tuloksia. Havainnointitutkimus suoritettiin sivusta tarkkailemalla työpäivän eri kellonaikoina ja siihen käytettiin yhteensä kolme arkipäivää.

Havainnointitutkimus lähti käyntiin osastoon, sen työntekijöihin sekä toimintatapoihin tutustumalla. Tutkimuksen ensimmäinen osio suoritettiin kriittisesti tarkkailemalla. Tutkimuksessa selvisikin muun muassa puutteita työskentelyn tehokkuudessa, johtamisotteessa sekä kommu-

nikoinnissa. Selvisi, että työntekijöiden työtahti oli hyvin verkkainen ja oma-aloitteellisuus puuttui tekemisestä. Eräällä työpisteellä saattoi olla useita työntekijöitä tekemässä yhden henkilön työtä, kun taas toisaalla olisi kaivattu apua. Ylimääräistä seisoskelua oli verrattain paljon ja suunnitelmallisuus puuttui usein työnteosta. Toisaalta osastolla ei näkynyt johtaminen juurikaan. Kukaan ei toisin sanoen kannustanut työntekijöitä tehokkuuteen tai parempaan suoritukseen. Johtamisotetta voisikin kuvailla hyvin passiiviseksi.

Myös työntekijöiden välisessä, sekä työntekijöiden ja esimiesten välisessä kommunikoinnissa huomattiin kehitettävää. Esimies ei juurikaan delegoinut tehtäviään, eikä kommunikoinut työntekijöiden kanssa tekemistään asioista. Tämä aiheutti paikoin päällekkäisyyksiä ja sekaannuksia työskentelyssä. Esimiehellä olisi ollut mahdollisuus jakaa työtehtäviä muillekin ja siten saada aikaa varsinaiselle johtamistyölle. Tämä seikka vahvistettiin myös haastatteluissa. Etenkin kiireaikaan myös kireän työilmapiirin saattoi havaita helposti. Valitettavasti työntekijöiden kireys heijastui myös asiakaspalvelun laatuun. Asiakaspalvelu oli hyvin asiallista, mutta paikoin kireää. Ystävällinen ja positiivinen ote puuttui lähes täysin. Yhteisöllisyyden uupuminen oli selkeästi havaittavissa.

4.3 Haastattelut

Tutkimuksen haastatteluosioon valmistautumisessa käytettiin apuna havainnointityön tuloksia. Haastatteluita varten laadittiin yhden rungon pohjalta kolme erilaista haastattelulomaketta; yksi kokoaikaisille työntekijöille, yksi 0-tuntisille työntekijöille ja yksi esimiehille. Lomakkeissa käytettiin siis samaa runkoa, jota muokattiin hiukan eri kohderyhmille sopiviksi. Lomakkeeseen koottiin kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään muun muassa työtyytyväisyyden, työntehokkuuden, johtamisen, osaston toimintatapojen, viestinnän sekä muiden olennaisten seikkojen vaikutusta osaston kannattavuuteen. Haastatteluiden runko löytyy opinnäytetyön toisesta liitteestä (Liite 2). Haastatteluita suoritettiin yhteensä kymmenen, joista neljä oli kokoaikaisille työntekijöille, neljä 0-tuntisille työntekijöille ja kaksi esimiehille. Haastatteluihin valittiin työntekijöitä erilaisin perustein. Jotta haastatteluista saatiin mahdollisimman paljon tietoa irti, valittiin haastatteluihin eri-ikäisiä työntekijöitä, erilaisilla työsopimuksella työskenteleviä ja erilaisista lähtökohdista olevia sekä uudempia, että vanhempia työntekijöitä. Haastattelut suoritettiin marketin toimistolla ja yhteyshenkilönä toimi marketin toimistopäällikkö, joka auttoi käytännön järjestämisessä. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kolmen arkipäivän ajan.

Haastatteluissa selvisi, että merkittävimmät syyt suurten henkilöstökustannusten synnylle löytyvät puhtaasti puutteellisesta ja epä johdonmukaisesta johtamisesta. Ilmeni, että osaston ongelmat olivat jatkuneet jo pidemmän aikaa ja yksi merkittävä syy ongelmille arvioitiin olevan sekä esimiesten, että työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Eräs kuusi vuotta osastolla työ-

kennellyt kertoikin haastattelussa, että hänen aikanaan osastopäälliköitä on ollut jopa kymmenen. Myös työntekijöissä on ollut paljon vaihtuvuutta ja etenkin osa-aikaisia työntekijöitä on irtisanottu usein ja uusia palkattu tilalle. Tilanne on aiheuttanut erittäin paljon hämmennystä ja tyytymättömyyttä työyhteisössä. Henkilöstön poikkeuksellisen suurelle vaihtuvuudelle arveltiin olevan syynä osastolle luodut valtavat paineet sekä tuen, arvostuksen ja kannustuksen puute.

Jo aiemmin tässä työssä todettiin, että työn tehokkuus osastolla on ehdottoman riittämätön. Tämä vahvistui myös haastatteluissa. Lähes jokainen työntekijä oli kuitenkin sitä mieltä, että osastolla vallitsevan jatkuvan kiireen vuoksi omia työtehtäviään ei ehditä tekemään. Arveltiin, että työn suunnitelmallisuuden sekä yhteisten selkeiden toimintatapojen puuttuminen on vaikuttanut merkittävästi työn suorittamiseen. Haastatteluissa selvisi myös, että työn tehokkuudessa vanhempien ja uudempien työntekijöiden välillä on ollut selkeää eroavaisuutta. Haastattelut tukivat havainnointia siinä oletuksessa, että uudemmat työntekijät eivät aivan hahmota osaston toimintaa kokonaisuutena. Tämä näkyi selkeästi työn tehokkuudessa. Selvisi myös, että uusia työntekijöitä ei perehdytetä juurikaan, joka selittää osaltaan työn tehostomuutta. Vanhemmat työntekijät puolestaan kokivat tekevänsä töitä kaksin verroin.

Lähes jokainen työntekijä koki, että henkilöstön määrä on vähennetty minimiin. Työtehoja on pyritty lisäämään työtunteja vähentämällä, josta on seurannut jatkuvaa kiirettä ja valtavasti stressiä. Oman työvuoron tehtäviä ei ole ehditty tekemään jolloin tehtävät ovat jääneet seuraavalle vuorolle. Työntekijät ovat kokeneet saavansa tästä huonoa palautetta esimiehiltä. Etenkin kiire aikoina ja sairastapauksissa henkilöstövaje on näkynyt työntekijöiden mielestä osastolla selkeästi, eikä poikkeustilanteisiin ole kyetty varautumaan. Moni työntekijä olikin sitä mieltä, että työntekoa tulisi esimiesten taholta suunnitella järkevämmiin, jolloin myös ylimääräinen kiire hellittäisi.

Työntekijöiden mukaan huono ja epäjohdonmukainen tiedonkulku on aiheuttanut paljon sekaannuksia ja ristiriitaista informaatiota. Osastolla tapahtuvista muutoksista sekä uusista asioista ilmoitteluun on käytetty yleisimmin ilmoitustaulua, mutta käytäntö ei ole työntekijöiden mukaan toiminut. Syynä tähän nähtiin olevan se, etteivät esimiehet ole päivittäneet taulua tarpeeksi usein, vanhoja ilmoituksia ei ole poistettu, eivätkä kaikki työntekijät ole lukeneet ilmoituksia. Edellisen työvuoron tapahtumia tai tekemättä jääneitä tehtäviä ei ole listattu ylös yhteisesti nähtäville ja se on aiheuttanut jälleen paljon epätietoisuutta ja ristiriitaisuuksia. Ilmoitustaululla ilmoittelua ei olla koettu riittäväksi ja siksi työntekijät toivoivatkin säännömukaista palaverikäytäntöä.

Haastatteluiden edetessä vahvistui myös oletamus osaston kireästä ilmapiiristä. Kireä ja stressaantunut ilmapiiri on työntekijöiden mukaan syntynyt heille asetetuista valtavista pai-

neista. Jatkuvan painostuksen ja kiireen vuoksi työntekijöiden työhyvinvointi on kärsinyt, jolloin vaikutukset heijastuvat työn tuloksellisuuteen. Työntekijät kokivat, etteivät he ole olleet arvostettuja työssään, heille ei ole annettu kehittymisen mahdollisuutta, heidän hyvinvoinnistaan ei ole huolehdittu, eikä heitä ole kannustettu millään lailla. Työntekijöiden mukaan vain negatiivisista asioista on mainittu, eikä rakentavaa ja kehittävää palautetta ole annettu. Etenkin 0-tuntisella työsopimuksella työskentelevät olivat kokeneet arvostuksen puutetta esimiehiltä. Haastatteluissa kävi ilmi, että usealle osa-aikaiselle työntekijälle oli tarjottu jo kauan sitten kokoaikaista työsopimusta, mutta siitä oltiin myöhemmin vetäydytty. Ihmetystä on aiheuttanut myös se, että työntekijöitä on vähennetty jatkuvasti ja uusia osa-aikaisia palkattu tilalle. Osaston listoilla olisi kuitenkin ollut useita osa-aikaisia, jotka olisivat olleet valmiita lisäämään työtuntejaan. Osaston henkilöstö oli silminnähdyn tyytymätön nykyiseen tilanteeseen ja työssä jaksaminen oli kärsinyt.

4.4 Kehityskohteet

Seuraavaan taulukkoon koottiin havainnointitutkimuksen ja haastatteluiden pohjalta kehityskohteita, joihin osastolla tulisi panostaa. Kehityskohteita on kerätty taulukkoon kriittisesti tutkimuksen tulosten perusteella, jotta kehityssuunnitelmasta saataisi kohdeosastolle mahdollisimman hyödyllinen. Kehityskohteita on yhteensä 13 ja ne on jaettu neljän pääotsikon alle; suuri vaihtuvuus, työntekijöiden sitouttaminen, henkilöstön johtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi. Taulukossa on lyhyt kuvaus kustakin kehityskohteesta.

KEHITYSKOHDE	KUVAUS
Suuri vaihtuvuus	Osastopäälliköiden sekä työntekijöiden vaihtuvuus on ollut jatkuvaa. Uusia työntekijöitä on palkattu, tarjoamatta ensin osa-aikaisille työntekijöille lisää tunteja. Osastopäälliköiden saama tuki on ollut puutteellista ja siksi työssä jaksaminen on kärsinyt. Vaikutukset ovat myös heijastuneet työntekijöiden työviihtyvyyteen.
Työntekijöiden sitouttaminen	Työntekijöitä ei ole pyritty sitouttamaan, vaan uusia on mieluummin palkattu lisää. Työntekijät sekä esimiehet ovat myös kokeneet arvostuksen, kannustuksen sekä motiivon puutetta. Työntekijät eivät tieneet rooliaan osaston ja laajemmin yrityksen kokonaisuudessa. Työntekijöiden hyvinvoinnista ei

	ole pyritty huolehtimaan.
Henkilöstön johtaminen	Johtaminen osastolla ei ole ollut näkyvää. Esimiehet eivät ole ohjanneet ja kannustaneet työntekijöitä suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamisen toivottiin olevan avoimempaa ja tavoitteellisempaa.
Perehdytys ja koulutus	Uusille työntekijöille ei ole koskaan laadittu selkeää perehdytysuunnitelmaa, eikä työntekijöitä ole koulutettu johdonmukaisesti. Työntekijöille ei myöskään juuri ole annettu mahdollisuutta kehittää itseään.
Kehityskeskusteluiden puuttuminen	Kehityskeskusteluja ei ole käyty työntekijöiden kanssa.
Motivoinnin ja kannustuksen puuttuminen	Rakentavaa ja asiallista palautetta ei juurikaan ole annettu ja vain negatiivisista asioista on mainittu. Työntekijöitä ei juuri ole pyritty motivoimaan, kannustamaan tai palkitsemaan.
Työn tehokkuus	Puutteet työntekijöiden tehokkuudessa ja aloitteellisuudessa sekä yhteisten selkeiden toimintatapojen puuttuminen ja sisäisen viestinnän puutteet ovat vaikuttaneet negatiivisesti työn tehokkuuteen.
Sisäinen viestintä	Uusista asioista sekä muutoksista tiedottamisessa on ollut selkeitä puutteita. Ilmoittelussa käytettyä ilmoitustaulua ei ole koettu riittäväksi viestinnän välineeksi. Edellisen työvuoron tapahtumia tai tekemättä jääneitä tehtäviä ei ole listattu ylös yhteisesti nähtäville. Työntekijät eivät tiedä osaston myynti- ja tehokkuustavoitteita tai toteutuneita lukuja.
Puutteet työvuorosuunnittelussa	Työvuorojen epäsäännöllisyys on verottanut työntekijöiden jaksamista. Usein ilta- vuorolaiset ovat tulleet heti aamuvuoroon.
Työntekijöiden hyvinvointi	Sekä esimiehet, että työntekijät ovat kokeneet arvostuksen puutetta työpaikalla. Etenkään osa-aikaiset työntekijät eivät kokeneet olevansa tasa-arvoisia muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijät ovat myös kokeneet, ettei heidän työhyvinvoinnistaan ole huolehdittu,

	eikä töihin ole ollut kiva tulla.
Kireä ja stressaantunut työilmapiiiri	Esimiehille, sekä työntekijöille asetetut paineet ovat heijastuneet suoraan yleiseen ilmapiiiriin sekä paikoin asiakaspalveluun. Esimiesten käytös työntekijöitä kohtaan on ollut hetkittäin asiatonta. Työntekijöiden mukaan tilanteeseen ei ole tullut pitkään aikaan muutosta, jonka johdosta osa on harkinnut muihin tehtäviin siirtymistä.
Yhteishengen puuttuminen	Työntekijät eivät ole olleet tietoisia yhteisiä tavoitteita, eivätkä siksi ole osanneet puhalttaa yhteen hiileen. Työntekijöiden yhteishenkeä ei ole pyritty edistämään tai ylläpitämään.
Luottamusmiehen puuttuminen	Luottamusmiehen puuttuminen on aiheuttanut kysymyksiä ja hämmennystä työyhteisössä.

4.5 Yhteenveto suositelluista kehitystoimista

Kehityskohteiden perusteella laadittiin kehityssuunnitelma, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Kehityssuunnitelma laadittiin yllä olevan ”Kehityskohteet” taulukon perusteella. Suunnitelmaan kirjattiin myös tavoitteet, joihin kehitystoimilla pyritään. Pääosin kehityskohteet liittyivät henkilöstön johtamiseen, mutta tarkemmin henkilöstön suureen vaihtuvuuteen, työskentelyn tehottomuuteen, sisäisen viestinnän puutteisiin, perehdytyksen ja koulutuksen puuttumiseen sekä johtamisen näkymättömyyteen kohdeosastolla.

Henkilöstön **vaihtuvuuteen** voidaan vaikuttaa tehostamalla rekrytointia ja henkilöstösuunnittelua. Aihetta olisi hyvä käsitellä jo henkilöstön strategisessa suunnittelussa, sillä henkilöstöstrategiassa arvioidaan henkilöstöressurssien tilaa kokonaisuutena. Prosessissa tulisi myös varmistaa henkilöstöstrategian toteuttamisen edellytykset sekä henkilöstön määrälliset ja laadulliset tulevaisuuden tarpeet. Henkilöstöstrategian yhteydessä olisi hyvä laatia suunnitelma näiden tarpeiden toteuttamiseksi. (Ks. 2.1.) Kun rekrytoidaan henkilöitä, jotka vastaavat osaston tarpeisiin pitkällä aikavälillä, säästytään ylimääräisen vaihtuvuuden aiheuttamilta henkilöstökuluilta. Rekrytointiprosessissa tulisi kiinnittää erityisesti huomiota sen suunnitelmallisuuteen. Täytyisi arvioida muun muassa millaista henkilöä haetaan, tulisiko työyhteisön rakenteisiin mahdollisesti muutoksia ja täytyisikö henkilöstön palkkarakennetta muuttaa. Jokainen rekrytointi on kaikinensa varsin mittava taloudellinen investointi organisaatiolle. Siksi jokainen turha vaihtuvuustapaus tulisi analysoida tarkasti, jotta kyettäisiin ymmärtämään yleisimpiä syitä työntekijöiden vaihtuvuudelle. Myös osa-aikaisten työntekijöiden sitouttaminen edesaut-

taisi vaihtuvuuden minimointia. Etenkin yritykselle arvokkaista työntekijöistä eli avainhenkilöistä tulisi erityisesti pitää kiinni, jotta kyettäisi pitämään yritykselle arvokas osaaminen ja tieto yrityksen sisällä.

Henkilöstön vaihtuvuuteen voidaan siis vaikuttaa työntekijöiden sitouttamisella. Kohdeosastolla sitouttamista tulisi tehostaa työmotivaatiota sekä työn mielekkyystekijöitä lisäämällä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi haasteiden ja vastuun lisääminen, mutta myös henkilöstön kehittäminen ja koulutus. Myös kannustaminen, tunnustukset sekä palkitseminen lisäisivät työtyytyväisyyttä ja sitä kautta sitoutumista yritykseen. Niin ikään tärkeitä sitouttamisen keinoja ovat rehellisen ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirin luominen, työntekijöiden kuuleminen, työtyytyväisyydestä huolehtiminen ja etujen lisääminen. Työn mielekkyyden arvioinnit antaisivat osaltaan osviittaa siitä millaisena työntekijät kokevat työnsä. Erityisen tärkeää olisi myös peilata osaston toteutuneita lukuja sekä tavoitteita yrityksen liiketoimintaan. Näin työntekijät kykenisivät ymmärtämään oman roolinsa yrityksen kokonaisuudessa.

Henkilöstön **johtamista** tulisi kehittää suunnitelmallisempaan ja tavoitteellisempaan suuntaan. Esimiehille olisi hyvä luoda oma kehittämisohjelmansa, jotta he saisivat tukea omaan työhönsä ja jaksaisivat työssään paremmin. Erinomainen vaihtoehto olisi käyttää ketjun tarjontaa esimiehille suunnattuja kehittämis- ja koulutusohjelmia. Osastolla tulisi pyrkiä näkyvään ja delegoivaan johtajuuteen. Kun esimies jakaisi vastuuta työntekijöilleen, jäisi hänelle itselleen aikaa varsinaiselle esimiestyölle, ja toisaalta vastuun jakaminen kartuttaisi myös työntekijöiden osaamista. Työntekijöitä tulisi myös kohdella oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti riippumatta siitä, ovatko he vakituisia vai osa-aikaisia työntekijöitä. Toimivan esimiestyön perusedellytyksiä olisivatkin järkevät henkilövalinnat, tavoitteiden ja perustehtävien selkeyttäminen, odotusten kertominen, kannustus, rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen, sekä hyvästä perehdytyksestä huolehtiminen ja kehittymisen mahdollistaminen. Näihin tavoitteisiin kohdeosastolla tulisi etenkin pyrkiä. Samalla linjalla on myös Österberg (ks. 3.1), jonka mukaan työyhteisön johtajan tärkeimpänä tehtävänä on antaa työntekijöille työssä tarvittavat tiedot, kannustaa työntekijöitä sekä edesauttaa avointa vuorovaikutusta työyhteisössä.

Työntekijöiden **perehdytykseen** tulisi osastolla panostaa merkittävästi enemmän. Uusille työntekijöille tulisi laatia johdonmukainen ja yhtenäinen perehdytysjakso, jonka aikana heillä on mahdollisuus päästä sisälle työyhteisöön, perehtyä työhönsä sekä saada parhaat mahdolliset eväät työn tulokselliseen tekemiseen sekä työhyvinvointiin. Perehdytystä varten tulisi laatia kirjalliset ohjeistukset sekä nimetä jokaiselle uudelle perehdytettävälle motivoitunut vastuuperehdyttäjä. Perehdytyksen tulisi sisältää ainakin työsuhteeseen olennaisesti liittyvät seikat, organisaation ja työympäristön esittely, työpisteet, työvälineet ja työturvallisuus sekä koeajan pituuden määrittely. Myös palautteenanto ja tavoitteiden seuranta kuuluvat olennai-

sesti onnistuneeseen perehdytykseen. Hyvin koulutettu ja kerran sitoutettu henkilöstö tulee organisaatiolle pidemmällä ajanjaksolla edullisemmaksi, kuin usein vaihtuvat työntekijät (ks. 3.2.1).

Työntekijöiden **jatkuva kehittäminen ja koulutus** lisäävät osaltaan työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Österberg (ks. 3.2) muistuttaa, että työyhteisössä vallitseva luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri luo työntekijöille erinomaiset edellytykset jakaa vapaasti tietoja, taitoja ja ideoita. Vain näillä keinoin organisaatio voi oppia omasta toiminnastaan. Osaston henkilöstön kehittämiseen suositellaan tässä tapauksessa sijaisuuksia muilla osastoilla, työkiertoa, projektityöskentelyjä, työnkuvien laajentamista, vastuiden jaksamista, perehdyttäjänä tai mentorina toimimista, opintoja, ammattilehtiä tai -kirjallisuutta, verkko-opiskelun mahdollisuutta sekä yrityksen ja ketjun sisäisiä koulutuksia. Työntekijöiden kehitystä tulisi seurata ja arvioida niin kehityskeskusteluilla kuin erilaisilla kyselyillä ja haastatteluilla, harjoitustöillä, työskentelyn seuraamisella, yrityksen tunnuslukuja seuraamalla sekä henkilöstön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä tarkkailemalla. Sujuvan työskentelyn takaamiseksi osaston jokaiselle työpisteelle tulisi ennen kaikkea laatia selkeät työtapaohjeistukset, prosessikuvaukset sekä työturvallisuusohjeistukset. Näitä ohjeistuksia tulisi päivittää aina tarvittaessa. Nopein tapa lisätä työyhteisön resursseja, ei olekaan palkata pikaisesti uusia työntekijöitä, vaan kehittää yrityksen toimintatapoja. Toimintatapojen ja työntekijöiden systemaattisella kehittämisellä onkin merkittävä vaikutus suoraan myyntiin ja myyntikatteeseen. (Ks. 3.2.2.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työyhteisön toimintaa ja niiden käyminen säännöllisesti on jopa jokaisen työntekijän oikeus. Kehityskeskustelut tulisi siis ehdottomasti ottaa osaksi jokaista työsuhdetta. Kehityskeskustelu tulisi käydä lähiesimiehen ja alaisen välillä säännöllisesti, mutta vähintään kerran vuodessa. Keskustelussa voitaisi antaa palautetta työntekijän työhön liittyen, mutta toisaalta saada tietoa mahdollisista henkilöstön kehitystarpeista. Keskusteluissa tulisi myös tarjota työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työssä kehittymiseen. Myös esimiehillä on yhtälailla oikeus kehityskeskusteluun oman esimiehensä kanssa.

Luonnollisesti työntekijät tarvitsevat **motivaatiota** suoriutuakseen työstään työn vaatimusten mukaisesti. Henkilöstön työmotivaation lähtökohtana on se, että tehtävät ja tavoitteet ovat oikein asetettu ja työntekijät tietävät mitä tavoitella. Työmotivaation perusta rakentuu myös arvostavasta ja kannustavasta työilmapiiristä. Näihin seikkoihin osastolla tulisi ennen muuta pureutua. Työntekijöille tulisi myös antaa tunnustusta hyvästä työstä, sekä muistaa muukin palautteenanto. Rakentava palaute olisi suositeltua ja negatiivisen palautteen tulisi liittyä työsuoritukseen, ei työntekijään itseensä. Negatiivinen palaute tulisi aina antaa työntekijän kanssa kahden kesken rakentavassa hengessä. Työmotivaatiota voitaisi osastolla parantaa myös antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä sekä työn toimintatapoi-

hin. Myös kehittymisen mahdollistaminen sekä haasteiden antaminen yksilön kyvyt huomioden kasvattaisi työmotivaatiota. Kehityskeskustelut olisivat erinomainen tapa selvittää edellä mainittuja seikkoja. Ammattitaitolisät kannustaisivat myös työntekijöitä kehittämään itseään.

Osastolle suositellaan myös yhteisen **palkitsemisjärjestelmän** rakentamista. Hyvä ja toimiva palkitsemisjärjestelmä on huolellisesti suunniteltu, riittävän yksinkertainen ja organisaation muihin palkitsemistapoihin sopiva (Ks. 3.3). Koska palkitsemisen toimivuuden määrittelevät työntekijät, tulisi heidät ottaa keskeisesti mukaan järjestelmän rakentamiseen. Palkitsemisjärjestelmä voisi esimerkiksi olla sidoksissa osaston tulokseen, jolloin työntekijät saisivat jonkun bonuksen kun määritellyt tavoitteet olisi saavutettu. Bonuksilla palkitsemista voitaisi vielä rajata siten, että työntekijöitä palkittaisi vain silloin kun osasto olisi tehnyt vähintään tietyn määrän tulosta. Palkitsemisjärjestelmä voitaisi myös rakentaa yksilöiden suorituksiin perustuvaksi. Palkitseminen olisi siis sidoksissa palkittavan rooliin osaston menestyksessä. Tätä roolia voitaisi mitata esimerkiksi yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamisella tai henkilökohtaisen työn tuloksia arvioimalla. Kaikissa onnistuneissa ja oikeudenmukaisissa palkitsemisjärjestelmissä olisi edelleen tärkeää, että työntekijät tietävät mitkä ovat järjestelmän raamit ja miten jokainen voisi henkilökohtaisesti vaikuttaa onnistumisiin.

Työn tehokkuutta voitaisi osastolla lisätä ensinnäkin johdonmukaisten **yhteisten toimintatapojen** rakentamisella. Jokaiselle työpisteelle tulisi laatia kaikkien saatavilla olevat kirjalliset työohjeet ja tehtäväkuvaukset. Ohjeistuksiin voisi myös liittää tavoiteaika jokaiselle työtehtävälle tai prosessille. Tavoiteaikojen määrittelyssä tulisi kuitenkin kuunnella herkästi työntekijöitä, koska he tietävät parhaiten, kuinka kauan kukin työvaihe todellisuudessa kestää. Määritelty tavoiteaika motivoisi työskentelemään yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden mukaan. Myös Rytikangas (ks. 2.4) muistuttaa, että luonnollisesti esimiehet ovat vastuussa työn suunnitelmallisuudesta ja tavoitteellisuudesta, huomioden työntekijöiden tuotantokyvyn ylläpitämisen. Tätä tuotantokykyä ylläpidetään motivoinnilla, kannustuksella ja työhyvinvoinnista huolehtimisella. Myös avoimella vuorovaikutuksella on tärkeä roolinsa työn sujuvuuden kannalta.

Esimiesten tulisi ennen kaikkea rohkaista **avointa keskustelua** työyhteisössä ja pyrkiä saamaan työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksiakin esiin. Kun työyhteisössä vallitsee luottamus ja hyvä ilmapiiri, voi syntyä toimintaa kehittäviä ajatuksia ja ideoita. Österberg muistuttaakin sisäisen viestinnän perusedellytyksestä; jokaisen työntekijän tulisi pystyä luottamaan siihen, että heille jaetaan ajankohtaisesti se tieto, joka merkittävästi vaikuttaa heidän työntekoonsa (ks. 3.4). Osaston sisäistä viestintää ja tiedottamista voisi kehittää monin keinoin. Yhteiset palaverit vähintään kerran kuukaudessa lisäisivät paitsi yhteisöllisyyttä, mutta myös ennaltaehkäisisivät huonoa tiedonkulkua ja väärinkäsityksiä. Osastolla tulisi tiedottaa tehokkaammin ja säännöllisemmin etenkin toteutuneista luvuista sekä vastaavasti uusista määritellyistä tavoitteista. Palaverit tulisi ottaa osastolla säännönmukaiseksi käytännöksi, jolloin yhteisiä pa-

lavereja pidettäisi vähintään kerran kuukaudessa. Työntekijöiden sitoutumista palaverieihin voitaisi edistää esimerkiksi määrittelemällä palaverien ajankohdat tietyille viikonpäiville ja sovittuun aikaan. Tällöin kunkin työntekijän olisi helppo sijoittaa palaverit omiin aikatauluihinsa. Myös palaverien puheenjohtajuuden vuorottelu olisi hyvä keino sitouttaa henkilöstö osallistumaan palaverieihin. Palavereista tulisi myös tulostaa yhteenveto esimerkiksi osaston taukotiloihin. Tällöin myös työntekijät, jotka eivät päässeet osallistumaan palaveriin, saisivat ilman välikäsiä tietää yhteisesti käsitellyistä asioista.

Sisäisen viestinnän tueksi osastolle tulisi ottaa käyttöön uusi, täysin erillinen, ilmoitustaulu, jolle raportoitaisi ainoastaan edellisen vuoron tapahtumista ja tekemättömistä työtehtävistä. Tämä ilmoitustaulu selkeyttäisi seuraavan vuoron tehtäviä, mutta sen avulla esimiehet voisivat myös käytännössä todeta miten paljon kultakin työvuorolta todellisuudessa jää tekemättömiä työtehtäviä kiireen tai jonkun muuttujan vuoksi. Tämä tieto auttaisi ehdottomasti esimiehiä työvuorolistojen suunnittelussa ja henkilöstötarpeen kartoittamisessa.

Työvuorosuunnittelua tulisi ehdottomasti järjeistää. Työntekijöiden jaksamisen kannalta työvuorot tulisi laatia säännönmukaisiksi; esimerkiksi aamu -iltaviikko järjestely toimisi osastolla erittäin hyvin. Myös työntekijät olivat ehdotuksen kannalla. Työvuorolistoihin tulisi myös määritellä lyhyesti kunkin työvuoron tehtävät ja vastuut. Esimerkiksi kahvila-salin kiertävä siivousvastuu tulisi merkitä työvuorolistaan selkeästi. Työvuorosuunnittelussa tärkeää olisi ottaa huomioon kunkin työntekijän osaaminen, jotta työt tulisi suoritetuksi mahdollisimman sujuvasti. Työvuorojen suunnitteluun suositellaan avuksi jotakin osastolle parhaiten sopivaa työvuorojen suunnittelutyökalua. Jos ketjulla ei ole tarjota Internetissä toimivaa järjestelmää työvuorojen suunnitteluun, tällaisen tarjoavat muun muassa HR suunti, Työvuorovelho, Nepton, AitoSolutions Oyj ja Tuntinetti. Työvuorojen suunnittelutyökalu mahdollistaisi listojen suunnittelun internetissä etänä ja ne saataisi kätevästi myös esimerkiksi työntekijöiden mobiililaitteisiin. Työkalut mahdollistaisivat myös työntekijöiden loma- ja työaikaatoiveiden lisäämisen etänä, sekä osa-aikaisten työntekijöiden töihin kutsumisen nopeallakin aikataululla.

Työn tuloksellisuuden perustana on **henkilöstön hyvinvointi sekä tehtävien hallinta**. Organisaation henkilöstökustannukset voivat kasvaa reilustikin sairaslomien ja vaihtuvuuden myötä (ks. 3.5). Työntekijöiden ja ennen kaikkea esimiesten hyvinvointiin tulisi osastolla kiinnittää erityistä huomiota. Esimiehet tarvitsisivat yhtäläillä tukea ja kannustusta, jotta he puolestaan jaksaisivat huolehtia muun työyhteisön hyvinvoinnista. Esimiestyön tukeminen voisi olla esimerkiksi keskustelutukea tai ulkopuolista konsultointia. Myös kollegoiden tuki esimiehille olisi erittäin tärkeää, joten kaupan esimiesten yhteiset ajanvietet ja palaverit voisivat toimia esimiesten työmotivaation nostattajina sekä parantaisivat työssä jaksamista. Osaston esimiesten tulisi puolestaan vastata muun työyhteisön hyvinvoinnista. Opinnäytetyön kuvassa 2 (ks. 3.5) käydään läpi välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia, jotka ovat seurausta työhyvinvoinnin

parantamisesta. Kohdeosasto voisi siis saavuttaa merkittäviäkin kustannussäästöjä jo pelkäänsään panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin. Arvostavan ja kannustavan ilmapiirin luominen sekä sen ylläpitäminen olisi tässä tapauksessa ensisijaisen tärkeää. Työntekijöiden hyvinvoinnista tulisi huolehtia myös muun muassa osaamisen kehittämällä, avoimella vuorovaikutuksella, työaikojen järjeistämällä, motivoinnilla ja palkitsemisella sekä rakentavalla palautteenannolla. Myös kehittymisen mahdollistaminen sekä haasteiden ja vastuun saaminen yksilön kyvyt huomioiden kasvattaisi työhyvinvointia. Edellä mainittujen kehitystoimien konkreettiset tulokset näkyisivät henkilöstössä esimerkiksi pienempinä poissaololukuina, yleisen tyytyväisyyden lisääntymisenä, yrityksen ja osaston maineen parantumisenä, sekä pienempinä vaihtuvuuslukuina.

Kireä ja stressaantunut **ilmapiiri** sekä yhteishengen puuttuminen ovat huolestuttava osa osaston toimintaa. Niin työntekijöiden kuin esimiestenkin tulisi saada kokea arvostusta ja hyväksyntää myös kiireen keskellä. Yhteisten pelisääntöjen ja tavoitteiden merkitystä sekä myös niiden toteutumista tulisi korostaa niin yhteisissä palavereissa, kuin työssäkin. Yhteishenkeä voisi luoda ja nostattaa myös yhteisillä ajanvietoilla, projekteilla sekä virkistyspäivillä. Luottamusmiehen puuttuminen aiheuttaa myös ihmetystä ja stressiä työyhteisössä. Siksi osastolla tulisikin ensikädessä järjestää luottamusmiehen äänestys.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia mistä kohdeosaston kannattamattomuus johtui. Tavoitteena oli myös luoda kehityssuunnitelma henkilöstökustannusten hallintaan johtamista kehittämällä. Jo ennakkotietojen perusteella todettiin, että suurten henkilöstökustannusten taustalla oli selkeästi suunnitelmallisen ja tavoitteellisen johtamisen puutteet sekä näiden seurauksena riittämätön työn tehokkuus. Selvisi, että osastolla on tehty toimia kustannusten pienentämiseksi; on irtisanottu henkilöstöä ja vähennetty työtunteja. Tehdyistä toimenpiteistä huolimatta tilanne ei ollut lähtenyt kehittymään. Opinnäytetyön suunta määräytyikin alkuoletuksen mukaan. Lähdettiin tutkimaan, miten kohdeosaston henkilöstökustannuksia kyettäisi hallitsemaan kehittämällä henkilöstön voimavarojen johtamista. Työn alkuvaiheilla viitattiin myös Kestin (ks. 2) pohdintaan, joka vahvisti oletuksen siitä, että suunnitelmallisella henkilöstötuottavuuden johtamisella lisätään parhaimmillaan henkilöstön tehokasta työaikaa ja vähennetään kustannuksia. Työn kirjallinen aineisto määräytyikin sen mukaan, millaisia seikkoja tutkimuksen edetessä paljastui. Kirjallinen aineisto kerättiin havainnointi- ja haastattelututkimusten jälkeen ja sen tarkoituksena oli tukea kehityssuunnitelman laatimista sekä vahvistaa tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuksen aineisto oli sisällöllisesti riittävä ja tuki erinomaisesti tutkimuksen tuloksia.

Merkittävimmät syyt osaston kannattamattomuudelle liittyivät ehdottomasti henkilöstön liian suureen vaihtuvuuteen, työskentelyn tehottomuuteen, sisäisen viestinnän puutteisiin, perehdytyksen ja koulutuksen puuttumiseen sekä johtamisen näkymättömyyteen osastolla. Jatko-työstön ja -tutkimusten aiheiksi soveltuisivatkin muun muassa analyysi vaihtuvuuden syistä, sitouttamisen parantaminen, esimiesten kehittämisohjelman laatiminen, ja esitettyjen toimenpiteiden mitattava testaaminen. Etenkin vaihtuvuuden analysointi antaisi yrityksen johdolle arvokasta tietoa, jota voisi jatkossa hyödyntää henkilöstön sitouttamisessa ja arvokkaan osaamisen säilyttämisessä. Toimenpiteiden testaaminen olisi voinut myös antaa lisää tietoa siitä, mitkä toimenpiteet todella tuottavat tulosta. Luotan kuitenkin asiantuntijoiden laatiin aineistoihin, joiden pohjalta kehitystoimenpiteet on laadittu.

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteellinen, mutta samalla erittäin opettavainen prosessi. Aiemman esimiestyökokemukseni myötä opinnäytetyön aihe tuntui luontevalta. Minua on myös aina kiinnostanut esimiestyön kehittäminen ja siksi opintojeni varrelle on kertynyt useita johtamiseen liittyviä projekteja. Aito kiinnostus työn aiheeseen helpottikin merkittävästi työn tekemistä. Myös käsitys siitä, että työstä olisi todellakin apua kohdeyritykselle, teki projektista entistäkin mielekkäämmän.

Koen myös itse saaneeni ammatillista varmuutta opinnäytetyön tekemisen myötä. Aionkin ehdottomasti hyödyntää työssä käytettyjä metodeja tulevaisuudessa esimiestyössä. Tutkimustyö antoi esimerkiksi uudenlaista näkökulmaa johtamiseen. Sain muun muassa huomata, miten tärkeää yrityksen johdon olisi jalkautua ja todella keskustella työntekijöidensä kanssa toiminnan kehittämisestä. Kohdeyrityksessä oli hyvin paljon työntekijöiden niin sanottua hiljaista tietoa, josta johto olisi voinut hyötyä jo aiemmin. Työntekijöillä oli paljon hyviä käsityksiä siitä, miksi toiminta on ollut jo pidempään kannattamatonta ja mitkä asiat etenkin kaipaisivat kehitystä. Puolestaan johdon käsitys siitä, että työskentely on ollut tehotonta, piti myös paikkansa. Työn tehottomuutta ei vain oltu tarkasteltu johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi selkeiden työhjeistuksien luomisella sekä sisäisen viestinnän tehostamisella katsotaan olevan selkeä yhteys työskentelyn tehokkuuteen. Aihetta käsiteltiin muun muassa opinnäytetyön luvussa 3.1. Johtamisessa onnistuminen kun edellyttää muun muassa hyvää vuorovaikutusta, suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta, sekä tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisesta vastaamista. Jos johtajuuden perustehtävät tai inspiraatio, esimerkiksi kiireen ja stressin vuoksi, ovat hukassa, eivät tulokset voi olla kummoiset. Ehkäpä tällaisessa tapauksessa juuri ulkopuolisen näkökulma onkin tarpeen.

Lähteet

Painetut lähteet:

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: Ps-kustannus.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö - vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Helsinki: Kauppakamari.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari

Sähköiset lähteet:

Vattulainen, T. 2015. Poissaoleva esimies saa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. Helsingin sanomat. Viitattu 5.5.2016.
<http://www.hs.fi/ura/a1421898795782>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Johtaminen. Viitattu 10.5.2016.
[http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Työturvallisuuskeskus. 2016. Hyvä esimiestyö -opas. Viitattu 10.9.2016
http://ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Viitattu 25.9.2016
<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx>

Monster. 2016. Vaihtuvuuden vähentäminen - kuusi motivaatiotekijää. Viitattu 20.9.2016.
<http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/henkilostoasiat/henkiloston-pysyvyys/vaihtuvuuden-vahentaminen-motivaatiotekijat.aspx>

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. 2016. Luottamusmies ja työsuojaletuvaltuutettu. Viitattu 21.9.2016.
<http://tyoelamaan.fi/tukea-tyoelamassa/luottamusmies-ja-tyosuojaletuvaltuutettu/>

Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin - vältä viisi sudenkuoppaa. Viitattu. 12.5.2016.
<http://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>

Vero. 2014. Työnantajan koulutusvähennys. Viitattu 13.8.2016.
[https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Tyonantajan_koulutusvahennys\(31685](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Tyonantajan_koulutusvahennys(31685)

Kuviot

Kuva 1 Roolit osaamisen kehittämisessä	16
Kuva 2 Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti	20

Liitteet

Liite 1 Kehityssuunnitelma	38
Liite 2 Haastatteluiden runko	46