

Olesia Shybista

Työntekijän jaksaminen työvoimanpulasta kärsivässä yrityksessä – case Compass Group



Restonomi
Matkailu-ala
Syksy 2023



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä: Olesia Shybista

Työn nimi: Työntekijän jaksaminen työvoimanpulasta kärsivässä yrityksessä – case Compass Group

Tutkintonimike: Restonomi AMK, Matkailun koulutusohjelma

Asiasanat: Työmarkkinat, työvoimapula, työhyvinvointi, työmotivaatio, sukupolvi, maahanmuutto, esimiehen toiminta, perehdytys.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Compass Group ateria- ja puhtaanapitoyrityksen työntekijöiden työssä jaksamista, sekä työvoimapulan vaikutusta työntekijöihin. Kartoitusta auttoi muodostamaan käsityksen henkilöstön tämänhetkisestä tilanteesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että yritys saa tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista henkilöstöpulaolosuhteissa, sekä millaista tuen tarvetta työntekijät odottavat yrityksen esimiehiltä. Tavoitteena on myös tuoda esiin yrityksen toiminnasta ne osa-alueet, jotka vaativat modernisointia ja uusien ratkaisujen ja ideoiden etsimistä.

Toimeksiantajana toimi Compass Group Finland Oy:n, Oulun yksikkö (OUKA). Opinnäytetyön viitekehyksessä perehdytään Suomen työmarkkinoihin, työvoimapulaan Suomessa ja työssä jaksamiseen. Tämän kvalitatiivisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluun osallistivat ne yrityksen työntekijät, jotka kärsivät eniten henkilöstöpulasta. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa ja huhtikuussa 2023. Haastattelujen tulokset käsiteltiin sisällönanalyysin avulla.

Haastattelujen avulla saatiin selville, että yrityksen työntekijät tuntevat yleisen työhyvinvoinnin vähenemisen työpaikalla. Se näkyy stressin, väsymyksen ja työmäärän lisääntymisenä sekä motivaation vähenemisenä. Vuokratyövoiman käyttö koettiin myös ongelmalliseksi vuokratyöntekijöiden vaihtuvuuden takia. Vakituiset työntekijät joutuvat jatkuvasti perehdyttämään heitä oman työnsä ohessa. Lisäksi koettiin kuormitusta aiheuttavaksi vuokratyöntekijän ammattitaidon ja motivaation puute työskennellä hyvin, kielimuuri sekä kulttuurierot. Yhtiön työntekijät odottavat yritykseltä osaavia sijaisia, joiden kanssa olisi helppo työskennellä. Työntekijät myös odottavat johtoryhmän ymmärrystä ja halua kuulla heitä.

Yritys voi hyödyntää saatuja tuloksia henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä ja työssä jaksamisen tukemisessa.

Abstract

Author(s): Olesia Shybista

Title of the Publication: How Employees Cope during a Labor Shortage in a Company

Degree Title: Bachelor of Hospitality Management

Keywords: Labor market, labor shortage, well-being at work, work motivation, generation, immigration, managerial activities, orientation.

The purpose of the thesis was to survey the coping skills of employees of the Compass Group catering and cleaning company, as well as the impact of a labor shortage on them. The survey helped to form an understanding of the current situation of the personnel. The aim of the thesis was to provide the company with information about the employees' well-being at work during personnel shortages, as well as the type of support the employees expect from the company's supervisors. The goal was also to highlight areas of the company's operations that require modernization and to search for new solutions and ideas.

The client was Compass Group Finland Oy, Oulu unit (OUKA). The framework of reference for the thesis consists of the Finnish labor market, the labor shortage in Finland and coping at work. Thematic interview was used as the research method of this qualitative thesis. The employees of the company who suffered the most from the personnel shortage took part in the interview. The interviews were conducted in March and April 2023. The results of the interviews were processed using content analysis.

The results indicated that the company's employees were experiencing a decrease in general well-being at work. This can be seen through an increase in stress, fatigue and workload, as well as a decrease in motivation. The use of temporary labor was also perceived as problematic due to the turnover of temporary workers. Permanent employees must constantly train them while carrying out their own work. In addition, the temporary workers' lack of professional skills and motivation to work well, language barriers and cultural differences were perceived to be causing the work overload. The company's employees expect their employer to source competent deputies with whom it would be easy to work. Employees also expect the management team to understand and listen to them.

The company can use the obtained results to develop the employees' well-being at work and to support them in their work.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityksen esittely	2
3	Suomen työmarkkinat	3
4	Työvoimapula Suomessa	8
4.1	Vuokratyövoimaa	6
4.2	Maahanmuuttajataustaisia ihmisiä vuokratyöntekijänä	8
5	Työssä jaksaminen	11
5.1	Työhyvinvointi	11
5.2	Esimiehen rooli työyhteisössä	16
5.2.1	Heterogeenisuus	18
5.2.2	Monikulttuurisuus	20
5.2.3	Nuorten sukupolven johtaminen	21
5.3	Yrityksen riskien hallinta	22
6	Tutkimuksen toteuttaminen	26
6.1	Tutkimuksen tarkoitus, ongelma ja tavoite	26
6.2	Laadullinen tutkimus	27
6.3	Haastatteluprosessi	28
6.4	Aineiston analysointi	29
7	Tulokset	32
7.1	Työntekijöiden työhyvinvointi tulkinta	32
7.2	Tilannejohtajuuden merkitys koko organisaatiossa	37
8	Pohdinta	41
	Lähteet	46

1 Johdanto

Tällä hetkellä Suomea vaivaa henkilöstöpula, joka ajan myötä vain kasvaa eri toimialoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteen mukaan työvoimapulasta kärsivien ammattien määrä lisääntyi viime vuoden syksyyn nähden, mutta keväästä 2022 työvoimapula-ammattien määrä on hieman laskenut. Työvoimapula-ammattien listalla oli syksyllä 2022 yhteensä 56 ammattia. Terveys- ja sosiaalialan ammatteja tällä listalla on yhteensä 17. Seuraavaksi eniten työvoimapula-ammatteja on rakennus- ja teollisuus- (12 ammattia) ja teollisuudessa (8). Muutamia rekrytoitavien puutteesta kärsiviä ammatteja on lisäksi ohjelmistoalalla, ravintola-alalla, siivouksen ja kiinteistöhuollon alalla sekä kuljetusalalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Compass Group ateria- ja puhtaanapitoyrityksen työntekijöiden työssä jaksamista, sekä työvoimapulan vaikutusta työntekijöihin. Kartointi auttoi muodostamaan käsityksen henkilöstön tämänhetkisestä tilanteesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli, että yritys saa tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista henkilöstöpulaolosuhteissa, sekä millaista tuen tarvetta työntekijät odottavat yrityksen esimiehiltä. Tavoitteena on myös tuoda esiin yrityksen toiminnasta ne osa-alueet, jotka vaativat modernisointia ja uusien ratkaisujen ja ideoiden etsimistä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluun osallistuivat ne yrityksen työntekijät, jotka kärsivät eniten henkilöstöpulasta. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa ja huhtikuussa 2023. Haastattelujen tulokset käsiteltiin sisällönanalyysin avulla. Selvitystyö oli rajattu Oulun kaupungin Eteläiseen palvelualueen Compass Groupin ateria- ja puhtaanapitopalveluun.

Opinnäytetyö koostui teoreettisesta ja käytännön osasta. Asiaa käsiteltiin sekä nykyisessä- että historiallisessa kontekstissa. Opinnäytetyön viitekehyksessä tarkasteltiin Suomen työmarkkinoita, työvoimapulaa ilmiönä sekä työntekijän työssä jaksamista. Suomen työmarkkinoita tarkasteltiin sekä historian että nykytilanteen näkökulmasta käsin. Suomen työvoimapula luvussa hyödynnettiin ammattibarometrin ja ELY-keskuksen tilastoja, työperäisen maahanmuuton ja vuokratyövoiman tietoja. Työssä jaksamista käsiteltiin työhyvinvoinnin, työmotivaation, stressin, esimiehen toiminnan sekä yrityksen riskienhallinnan kautta.

Tutkimuslupaa ei tarvittu, koska opinnäytetyössä käytettiin yleisesti saatavilla olevia lähteaineistoja. Yrityksen liikesalaisuuksiin ei tarvinnut mennä.

2 Yrityksen esittely

Compass Group Finland Oy on perustettu vuonna 1991. Se on osakeyhtiö, jonka kotipaikka on Helsinki, ja pääasiallinen toimiala Catering. Yhtiön toimitusjohtaja on Hannu Matias Rahnasto. Yhtiön muut toimialat ovat juhlapalvelu, juhlatilat, juhlahuoneistot, kokouspalvelut, kokoustilat, konferenssitilat, henkilöstöravintola, kokouspalvelut, ravintolapalvelut, ruokapalvelu ja ateriapalvelu. Yhtiön Compass Group Finland Oy:n liikevaihto oli 100,28 miljoonaa ja tilikauden tulos 628 tuhatta. Liikevaihto laski 16,7 %. Liikevoittoprosentti oli 0,7 %. Tiedot perustuvat yhtiön viimeisimpään tilinpäätökseen vuodelta 2021. (Finder 2023.)

Noin 3000 compassilaista työskentelee suomalaisten arjen hyvinvoinnin eteen päiväkodeissa, kouluissa, opiskelijakampuksilla, hoivakodeissa ja erilaisilla työpaikoilla ympäri Suomen. Compassilaiset huolehtivat nykyisin myös puhtauspalveluista, aulapalveluista ja turvapalveluista. Palvelubrändejä ovat muun muassa Amica ja Food & Co. Compass Groupiin arvoihin kuuluu: rehellisyys, avoimuus, luottamus ja turvallisuus kaikessa. (Compass Group 2022.)

Compass Group on aloittanut yhteistyön Oulun kaupungin Tilapalveluiden kanssa lokakuussa 2021. Liikkeenluovutuksella Compassiin siirtyi noin 300 ateria- ja puhtauspalveluiden työntekijää ja yli 150 kohdetta. Oulun Eteläiseen palvelualueen kuuluu 26 kohdetta ja yli 50 työntekijää. Palvelualueen kuuluu päiväkodit, koulut, monitoimitalot ja kirjastot. (Kaleva 2021.)

3 Suomen työmarkkinat

Työmarkkinoilla tapahtuu jatkuvasti muutoksia, kuten digitalisaatio, väestön ikääntyminen, maahanmuutto sekä sukupolvien välinen vuorovaikutus. Tämä luku esittelee Suomen työmarkkinat. Luvussa tarkastellaan työmarkkinan historia ja nykytilanne.

Suomi oli pitkään maatalousvaltainen maa pohjoisesta sijainnistaan huolimatta. Suomessa harjoitettiin pitkään politiikkaa, jolla pyrittiin pitämään pienviljelijöiden osuus väestöstä korkeana. Tämä jarrutti sekä teollistumis- että kaupungistumiskehitystä. Suomen tavaravienti on lähes koko itsenäisyyden ajan nojannut muutamiiin matalan jalostusasteen tuotteisiin sekä investointihyödykkeisiin. Tämä on johtanut siihen, että Suomen talous on ollut poikkeuksellisen suhdanneherkkä, mitä oman valuutan aikana tasattiin devalvaatioilla. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 13.)

Työttömyys oli Suomessa 1970-luvun puoliväliin saakka lähes olematonta, pois lukien noin viiden prosentin työttömyyspiikki 1930-luvun laman aikana. 1970-luvun puolivälissä työttömyys nousi öljykriisiin myötä vajaan kahdeksaan prosenttiin. 1980-luvun nousukauden ja matalan työttömyyden jälkeen työttömyys nousi 1990-luvun lamassa kaikkien aikojen ennätykseensä, yli 16 prosenttiin. Näyttääkin siltä, että 1980-luvun jälkeen työttömyys on muuttunut entistä rakenteellisemmaksi, eikä se enää ole pääsääntöisesti suhdanneluontoista. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 13.)

Työllisyysasteesta on olemassa historiatietoa vasta vuodesta 1970 eteenpäin. Sinä aikana 15–64-vuotiaiden työllisyysaste oli korkeimmillaan vuonna 1989 ennen lamaa 74,3 prosenttia. Matalimmillaan työllisyysaste oli vuonna 1994 jopa 59,9 prosentissa. Suomen sosiaali- ja työpoliittinen järjestelmä noudattaa olennaisilta osin pohjoismaista perinnettä. Pohjoismaille yhteisiä piirteitä työmarkkinoiden osalta ovat mm. seuraavat:

- kattava työttömyysturva
- työvoiman korkea järjestäytymisaste
- työehtosopimusten vahva rooli
- pitkälti koordinoitujen palkkaneuvottelut

- vahvat työmarkkinasuhteet
- aktiivisen työvoimapolitiikan korkea rahoitusosuus
- irtisanomissuoja ilman erärahoja
- työn- ja perheen yhteensovittamista tukevat instituutiot
- kahden perhe-elättäjän mallin vahva asema
- asumisperustainen sosiaaliturva
- universaalien sosiaaliturvaetuuksien vahva rooli
- yksilöperustainen verotusjärjestelmä
- korkea kokonaisveroaste
- matalat palkkaerot
- korkeahko työllisyysaste ja korkea työelämän laatu. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 14.)

Työmarkkinat toimivat Suomessa pääsääntöisesti hyvin ja työmarkkinoiden dynamiikka on vahvaa. Työsuhteiden alkaminen ja päättyminen sekä työttömien uudelleentyöllistyminen on nopeaa. Suomen työmarkkinoita leimaa järjestelmän vahva resilienssi, eli kyky palautua kriiseistä. Suhdanneluontoinen työttömyys on kriisien jälkeen laskenut nopeasti. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 14–15.)

Suomen työmarkkinoilla on paljon vahvuuksia. Suomessa on vahvat neuvottelusuhteet työntekijöiden ja työnantajien välillä. Suomalainen työvoima on kansainvälisesti osaavaa, ja tuloerot ovat matalat. Suomalaisen työelämän laatu on kansainvälisten kyselytutkimusten (esim. Euroopan työolotutkimus) perusteella korkeaa ja meillä on verrattain helppo yhdistää työ ja muu elämä. Jälkimmäinen seikka on hyvin olennainen syntyvyyden ja naisten työssäkäynnin kannalta. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 15.)

Tällä hetkellä Suomessa työmarkkinoiden toimivuudessa on kuitenkin ongelmia, jotka ilmenevät työvoiman saatavuusongelmina ja eräiden ryhmien työttömyysjaksojen pidentymisenä ja

työmarkkinoilta syrjäytymisenä. Työnantajan näkökulmasta on tärkeä, että työvoiman saatavuus ei aiheuta estettä työpaikkojen täyttymiselle. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 14–15.) Tässä tärkeää on paitsi avoimien työpaikkojen täyttymisen sujuvuus myös se, että laajennuksia ei uskalleta tehdä, jos pelätään, että tarvittava työvoimaa ei ole laisinkaan saatavilla. (Työministeriö 2007, 53.)

Työvoimasaatavuuskysymysten ratkaisemisella on se merkitys, että työllisyys on korkeampaa. Sikäli kuin ratkaisussa voidaan työllistä työttömiä, myös työttömyys pienenee. Globaalissa rakennemuutoksessa kohtaanto-ongelmien riski kasvaa. Työmarkkinoiden tasapainon vuoksi on tarpeen huolehtia sekä kysynnästä että tarjonnasta. Työelämästä eläkkeelle siirtyvien työpaikkojen täyttäminen tai korvaaminen uusilla työpaikoilla ei ole riittävä vastaus työvoiman kysyntään, vaan tarvitaan myös uusia työpaikkoja korvaamaan häviäviä ja lisäämään työpaikkojen kokonaisuutta. Työvoiman saatavuuden turvaamisessa tärkeä kysymys on ulkomainen työvoima. (Työministeriö 2007, 53–54.)

Työelämässä asetetut vaatimukset kasvavat koko ajan. Teknologia kehittyy nopeasti. Sen mukana osaamistarpeet muuttuvat nopeasti. Tulee uusia osaamisalueita ja vanhoja poistuu. Se aiheuttaa ongelmia sekä yrityksille että työntekijöille, kun aina pitää oppia uutta, jotta pysytään kehityksen mukaan. (Työministeriö 2007, 218.) Työvoimapolitiikan tehokkaimmat ja vaikuttavimmat keinot vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymisen edistämiseksi ovat ammatillinen työvoimakoulutus ja yksityisen sektorin palkkatuki. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 16.)

Koulutuksen merkitys on keskeinen työmarkkinoiden toimivuuden parantamisessa. Sen lisäksi, että nuoria koulutetaan uusiin tehtäviin, koulutuksella helpotetaan työmarkkinoilla jo olevien siirtymistä tehtävästä toiseen. Myös merkittävä rooli työvoiman saatavuuden turvaamisessa on työssä olevien osaamisen kehittäminen työelämässä aikuiskoulutuksen ja työssä oppimisen keinoin sekä nuorisoasteen koulutuksen järjestämisenä niin, että koulutus vastaa työelämän haasteisiin. Työttömien työllistymisen kannalta tällä on se merkitys, että kun henkilöitä siirtyy vaativampiin tehtäviin, syntyy tilaa työttömien tai vaikeammin työllistyvien työllistyä vapautuviin tehtäviin, kun työn tarjonta niissä vähenee. (Työministeriö 2007, 247.)

Suomen talousmalli perustuu korkeaan osaamiseen. Osaavan ja laadukkaan työvoiman saatavuus on keskeinen tekijä talouskasvun ylläpitämisessä sekä väestöllisen huoltosuhteen korjaamisen ja

hyvinvointivaltion rahoituksen kannalta. Korkeakaan työttömyys ei ole peruste olla huolehtimatta riittävästä osaavan työvoiman saatavuudesta (sis. työperäisen maahanmuuton) johtuen työvoiman kohtaanto-ongelmista. Rakenteellisen työttömyysasteen ollessa korkea ei voida luottaa siihen, että työmarkkinoiden olemassa oleva reservi riittäisi kattamaan elinkeinoelämän työvoimantarvetta tulevina vuosina. Pula osaavasta työvoimasta voi muutoin muodostua kasvun esteeksi. Osaavan ja kyvykkään työvoiman tarjonnan kasvu myös luo itsessään uutta kysyntää työvoimalle. Tämä johtuu siitä, että yritykset tekevät investointipäätöksiä osittain myös työvoiman saatavuuden perusteella. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 23.)

Työelämään kohdistuu tällä hetkellä suuria muutospaineita. Maailmantalouden murros muuttaa edelleen työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Yhä useampi niin yksityinen kuin julkinenkin organisaatio joutuu miettimään toimintatapojaan sekä hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä oman arvonsa lisäämiseksi. Työtä voidaan tehdä eri puolilla maailmaa vuorovaikutteisten tieto- ja viestintäteknologioiden ansioista. Muutokset haastavat myös työkultuurin: työelämään tulevat uudet sukupolvet, joilla ei ole samoja niukkuuden kokemuksia kuin sodan jälkeen syntyneillä suurilla ikäluokilla. (Manka 2016, 13.) Työelämän pelikentällä on kuitenkin tällä hetkellä varsin paljon pelaajia, jotka ovat aloittaneet pelin aivan toisilla säännöillä kuin mitkä nyt ovat voimassa. (Järvensivu 2010, 161.)

Suomea on usein kuvattu työyhteiskunnaksi, jossa työntekeä on nähty keskeisenä kansalaisuuden määreenä. Työelämän sukupolvikeskustelussa polttava kysymys liittyy työn arvostamiseen. Eriyinen kiinnostus on kohdistunut siihen, eroavatko nuorten, työelämään tulevien sukupolvien työlle antamat merkitykset vanhemmista sukupolvista ja arvottavatko ne työtä ja muita elämän osa-alueita edellisten sukupolvien tavoin. Työelämän jatkuvuuden kannalta on oleellista ymmärtää, eroaako eri ikäryhmien työteliäisyys toisistaan. (Simonen 2021,17.)

Perinteisesti sukupolvi voidaan määritellä ryhmäksi yksilöitä, josta useimmat ovat suunnilleen saman ikäisiä ja jakavat keskenään samanlaisia ideologioita, ongelmia ja asenteita sekä historiallisia tai sosiaalisia kokemuksia. Eri sukupolvet ovatkin erilaisista muoteista valettuja ja jokaisessa sukupolvessa korostuvat eri ominaisuudet. (Mellanen 2020, 21.) Työelämän pelisääntömuutokseen nähden on kuiteinkin melko helposti erotettavissa kolme sukupolvea, joiden suhde ajanvirtaan ja työelämän kenttään on omanlaisensa. (Järvensivu 2010, 166.)

Sukupolvijako on tehty yleisesti tunnetuksi erityisesti amerikkalaisilla internet-sukupolvea koskevilla kirjaimilla. Kyseissä jaottelussa tämän hetken työelämän näkökulmasta olennaiset sukupolvet muodostetaan seuraavalla tavalla:

- Suuret ikäluokat (baby boomers eli BB-sukupolvi) 1946–1964
- X-sukupolvi 1965–1976
- Y-sukupolvi (internet-sukupolvi) 1977–1997
- Z-sukupolvi 1998- (Järvensivu 2014, 35.)

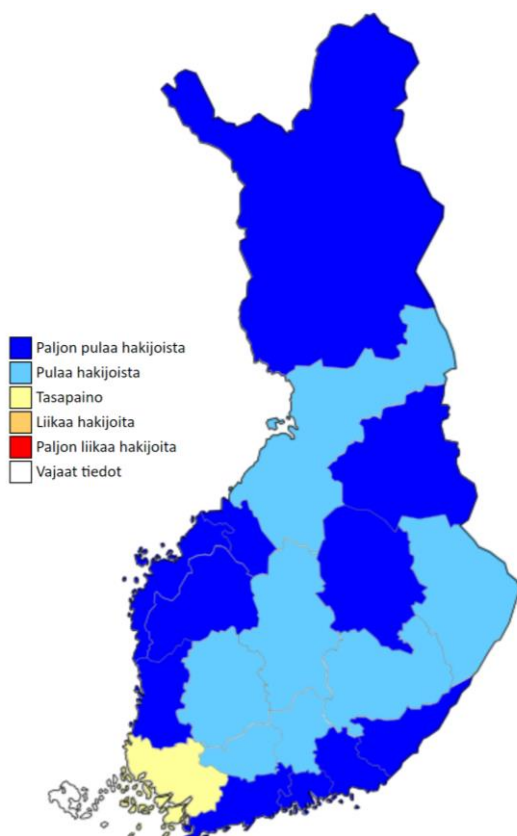
Nuorten ja vanhojen sukupolvien kasvupohja on niin erilainen, että arvot ja odotukset poikkeavat toisistaan. Mihin käytät aikasi, kertoo, mikä on sinulle tärkeä. Työelämässä on käynnissä arvojen murros, kun sukupolvet vaihtuvat toisiinsa. Nuorten ja vanhojen arvot ovat joltakin osin lähes vastakkaiset. Vanhemmat sukupolvet ovat kasvaneet ponnistelemaan työpaikan eteen. Heidän mielestään työaikana ollaan työpaikalla ja he odottavat oikeudenmukaista palkintoa ponnisteluistaan. Nuori ikäpolvi ei ole välttämättä sitoutuu samalla tavalla työhönsä kuin vanha ikäpolvi. (Ilmarinen 2005, 43–45.)

Suomen työmarkkinamallin nykytilasta kansainvälisestä näkökulmasta voidaan todeta, että Suomen malli on yksi menestyksekkäimpiä, olipa sitten kyse talouden kilpailukykyisyydestä, tietotekniikan käyttöönotosta, korruption vähäisyydestä tai osaamisesta. Kaikkea on paitsi markkinaosaamista: sitä, että osaaminen käännettäisiin tuotteiksi ja kauppavaroina. (Kauppinen 2005, 330.)

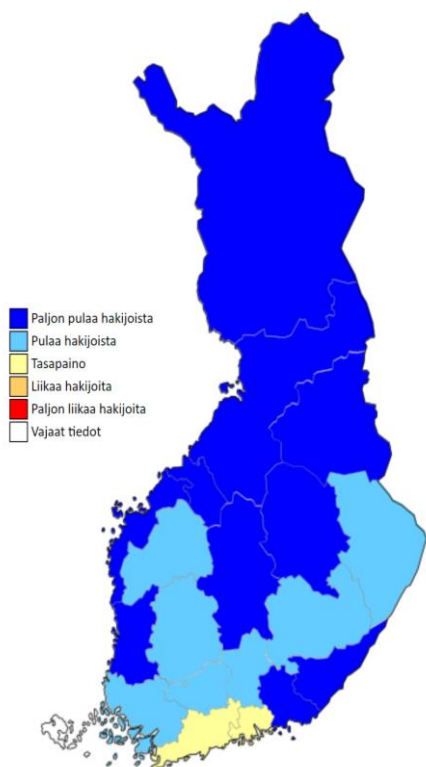
4 Työvoimapula Suomessa

Tässä luvussa käsitelen työvoimapulaa Suomessa, vuokratyöntekijän käyttöä organisaatiossa sekä maahanmuuttajien osuutta työmarkkinoilla.

Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteen mukaan työvoimapulasta kärsivien ammattien määrä lisääntyi viime vuoden syksyyn nähden, mutta kevästä 2022 työvoimapula-ammattien määrä on hieman laskenut. Jopa pienellä supistumisella jotkut taloudet kärsivät edelleen työvoimapulasta. Vuoden 2022 ammattibarometrin mukaan pulaa hakijoista on lähes koko Suomessa (Kuva 1 ja 2). Työvoimapula tuntuu voimakkaasti elintarvikkeiden ja siivouksen alalla. Pohjois-Pohjanmaan alueen arvioinnin, jossa hyvin näkyy suuri pula ammattilaisista (Kuva 3).



Kuva 1. Työmarkkinoiden tila. Ravintola- ja suurtaloustyöntekijät. (Ammattibarometri, 2023.)



Kuva 2. Työmarkkinoiden tila. Toimisto ja laitossiivoajat. (Ammattibarometri, 2023.)

POHJOIS-POHJANMAAN AMMATTIBAROMETRI, II / 2022

PULAA		
Avustavat keittiötyöntekijät	Lastenhoitotyöntekijät	Puu- ja sahatavaran prosessityöntekijät
Betonirakentajat ja raudoittajat	* Lastentarhanopettajat	Rakennusalan avustavat työntekijät
Eristäjät	Lattianpäällystystyöntekijät	Rakennusalan työnjohtajat
* Erityisopettajat	* Lähihoitajat	Rakennusmaalarit ym.
Farmaseutit	Maa- ja metsätaloustyökoneiden kuljettajat	Rappaajat
Hammaslääkärit	Maa- ja vesirakentamisen avustavat työntekijät	Ravintola- ja suurtiloustyöntekijät
* Henkilö-, taksi- ja pakettiautonkuljettajat	Maansiirtokoneiden ym. kuljettajat	* Sairaanhoidtaja ja terveydenhoitaja
* Hitsaajat ja kaasuleikkaajat	Maatalous-, teollisuuskoneasentajat ja -korjaajat	Sairaankuljetuksen ensihoitajat
Huoltamotyöntekijät	* Moottoriajoneuvojen asentajat ja korjaajat	Sosiaalialan ohjaajat ja neuvojat ym.
Ilmastointi- ja jäähdytyslaitteasentajat	Muovituoteteollisuuden prosessityöntekijät	* Sosiaaliryön erityisasiantuntijat
Kampaajat ja parturit	Muurarit ym.	Sovellussuunnittelijat
Kattoasentajat ja -korjaajat	Muut luokittelemattomat terveydenhuollon asiant.	Suoramyyjät
Kiinteistöhuollon työntekijät	Muut rakennustyöntekijät	Sähkö- ja elektroniikkalaitteiden kokoonpanijat
Kirjanpidon ja laskentatoimen asiantuntijat	Muut sähköasentajat	Talonrakentajat
Kirvesmiehet ja rakennuspuusepät	Myyntiedustajat	* Tarjoilijat
* Kodinhoitajat (kotipalvelutoiminta)	Nosturinkuljettajat	* Toimisto- ja laitossiivoajat ym.
* Koneenasettajat ja koneistajat	Palkanlaskijat	Työnvälittäjät
Konehiojat, kiillottajat ja teroittajat	Pesulatyöntekijät	Yleislääkärit
Konepaja- ja metallituotteiden kokoonpanijat	* Pikaruokatyöntekijät	Ylihoitajat ja osastonhoitajat
* Kotiapulaiset ja -siivoajat	* Psykologit	Yliääkärit ja erikoislääkärit
* Kuulontutkijat ja puheterapeutit	Puhelin- ja asiakaspalvelukeskusten myyjät	
Lasin asentajat	Putkiasentajat	

Kuva 3. Pohjois-Pohjanmaan ammattibarometri, II/ 2022

Työmarkkinoiden lukuisista vahvuuksista huolimatta Suomeen on viime vuosikymmeninä muodostunut kohtalaisen korkea, suhdanteista riippumaton vaikeasti työllistyvien joukko.

Työllisyysaste oli marraskuussa 2018 kausitasoitettuna 72,0 % ja työttömyysaste 7,1 %. Suomen työttömyysaste on edelleen selvästi EU-keskiarvoa korkeampi. Tämä on olennainen huomio varsinkin, kun Suomi ei ole kriisimaa EU-kontekstissa. Työttömiä työnhakijoita oli työnvälitystilastossa yhteensä 229 000, joista pitkäaikaistyöttömiä oli 66 000. Toisaalta Suomessa varsin suuri osuus (57 %) työttömyysjaksoista on lyhyitä, alle kolmen kuukauden mittaisia. Silti pitkäaikaistyöttömien osuus on edelleen merkittävä. Työttömien työnhakijoiden määrä väheni edellisvuodesta 42 000:lla. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 15.)

Työttömyys suurena yhteiskunnallisena ongelmana on asia, josta ei liene erimielisyyttä. Työttömyys aiheuttaa erilaisia ja eritasoisia epäkohtia ja kustannuksia. Työttömälle itselleen se merkitsee tulonmenetyksiä ja mahdollisesti myös elämän laadun heikentymistä. Julkiselle sektorille työttömyys aiheuttaa kustannuksia menetettyinä verotuloina ja työttömyyden hoidosta aiheutuvina kustannuksina. Lisäksi koko kansantalouden tasolla työttömyys merkitsee tuotannollisten voimavarojen vajaakäyttöä ja tuhlausta. (Työmarkkinat 2009, 183.)

Kokemukset työvoima- ja osaajapulasta syntyvät, kun työnantajilla on vaikeuksia täyttää avoimia työpaikkoja sopivilla henkilöillä. Rekrytointivaikeudet voivat johtua joko työvoiman tai osaamisen alitarjonnasta tai työmarkkinoiden heikosta kohtaannosta. Toisaalta rekrytointivaikeudet voivat olla suhdanneluontoisia tai rakenteellisia. Nousukaudella voidaan kokea työvoimapulaa, kun tuotannon laajentamisen vuoksi yrityksissä tarvitaan lisää työvoimaa. (Akava works raport 2022, 5.) Tämän vuoksi osaajapulaa ratkaiseva organisaatio ei ole helpossa asemassa. Osaajapulan takia organisaatiossa kenelläkään ei ole ylimääräistä aikaa, työt odottavat ja ilmapiiri lähtee hyvin helposti kiristymään. Tilanne johtaa nopeasti syvenevään kierteeseen. Pahimmillaan arki on pelkkää tulipalojen sammuttamista toistensa perään pystymättä poistamaan niiden lähdeä myöhemmin. (Kujanpaa 2022, 14.)

Negatiivinen kierre lähtee liikkeelle tilanteesta, jossa osaajapulan takia uusia osaajia tarvitaan, mutta heidän rekrytointiinsa, saati perehdyttämiseensä ei ole aikaa tai voimavaroja (Kuva 4). Kun valmiita osaajiakaan ei työmarkkinoilta löydy, kiireeseen kiinni jääminen johtaa helposti negatiiviseen syöksykierteeseen, ellei potentiaalisia, tulevia osaajia olla valmiita kouluttamaan ja osaajapula vain syvenee kiireen lisääntyessä. Työt kertyvät muiden tehtäviksi ja odotukset työn tuloksista sekä työnjako jäävät kiireessä helposti epäselviksi. Tämän seurauksena organisaation sisäinen ilmapiiri alkaa kiristymään ja työntekijöiden motivaatio laskemaan. Heikoimmin organisaatioon sitoutuneet ovat ensimmäisinä valmiita lähtemään muualle töihin – ja töitähän

osaajapula-alalla on saatavissa helposti muualtakin. Taas tarvitaan lisää tekijöitä lähteneiden tilalle ja osaajapula vain syvene. (Kujanpaa 2022,14.)

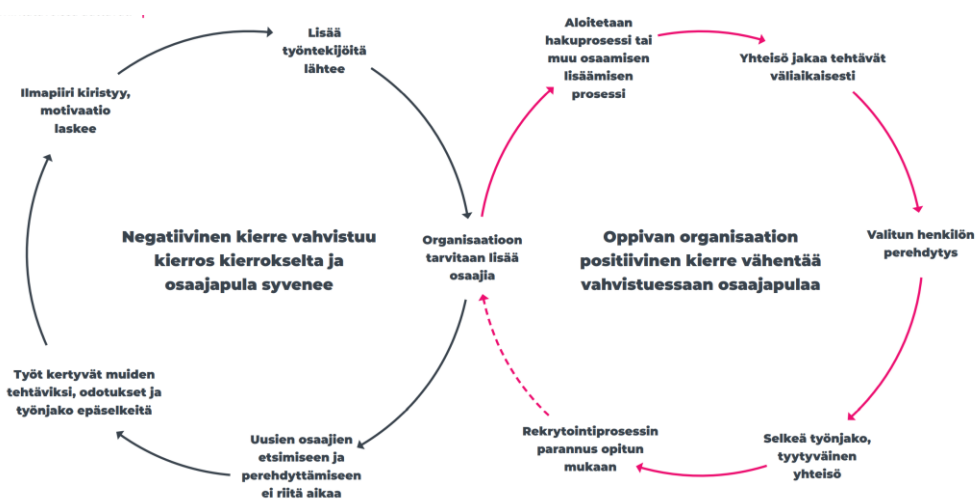
Tilanteesta on kuitenkin mahdollista nousta. Ensin täytyy vain päästä kiinni negatiivisen kierteen sijaan positiiviseen kierteeseen. Vaikka positiiviseen kierteen vauhtiin pääseminen tuntuisi kaukaiselta asialta, on hyvä muistaa, ettei siihen pääseminen vaadi välttämättä kuin ensin vain yhden oikean päätöksen. Positiivinen kierre voi lähteä liikkeelle jo pienistä, poikkeavista teoista. Osaajapulan kanssa painittaessa kannattaa käyttöön ottaa oppivan organisaation periaatteet. Organisaation toiminnan kehittäminen on koko organisaation yhteinen asia ja koskee kaikkia. Jo pienen pienet ajankäytön muutokset tässä hetkessä voivat vaikuttaa suuresti ajankäyttöön tulevaisuudessa. Muuttamalla ensin vain yhtä asiaa paremmaksi, saa jatkossa aikaa seuraavan asian parantamiseen ja positiivinen kierre voi alkaa. (Kujanpaa 2022, 14–15.)

Positiivisessa kierteessä yksi tärkeä vaihe on työntekijän perehdytys (Kuva 4). Toimivalla perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa valtavasti etuja, ja perehdytys onkin yksi organisaatioiden tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. Se voi parhaimmillaan olla loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. Perehdytys voidaan käsittää erilaisina käytänteinä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön. Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta, ja antaa mahdollisuuden kysymysten ja vastausten esittämiselle. Tämä puolestaan vaatii sitä, että perehdytykseen ollaan valmiita käyttämään riittävästi resursseja. (Eklund 2018, 26.)

Perehdytyksessä on suurelta osin kyse oppimisesta ja kehittymisestä. Tämä oppiminen ja kehittyminen ei voi kuitenkaan tapahtua ilman riittävän turvallista ympäristöä. Epävarma ja jatkuvasti muuttuva ympäristö aiheuttavat sen, että ihmisten kapasiteetti uusien asioiden oppimiselle pienenee. Hektisessä ympäristössä sekä työnantajan että työntekijän huomio kiinnittyy helposti vain tähän hetkeen ja lyhyen tähtäimen etuun. Perehdytyksessä on kuitenkin kyse pitkän tähtäimen eduista, koska tavoitteena on saada tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijöitä organisaatioon. (Eklund 2018, 41.)

Perehdytyksen jälkeen hyvää seurata työntekijän etenemisen työtehtävässä. Perehdytyksen seurannan tarkoituksena on varmistaa uuden työntekijän jatkuva kehittyminen ja sovittujen tavoitteiden suuntaan eteneminen. Ilman aktiivista ja säännöllistä seurantaa ei ole mahdollista

pysyä ajan tasalla prosessin etenemisestä. Seurannan tavoitteena on tuoda perehdyttäjän tietoon, minkälaista tukea työntekijä tarvitsee kyseisellä hetkellä. Etukäteen on mahdollista ennakoita, mitkä asiat tuntuvat työntekijästä vaikealta, ja ainoa tapa selvittää näitä asioita ja pystyä reagoimaan niihin nopeasti, on systemaattinen seuranta. (Eklund 2018, 119.)



Kuva 4. Negatiivinen ja positiivinen organisaation kierre rekrytoinnin jälkeen. (Kujanpaa 2022, 16.)

Työvoima- ja osaajapula voi johtua siitä, että työvoimaresurssija on liian vähän. Tällöin työvoiman tarjontaa tulisi kasvattaa, joko kasvattamalla työvoiman kokoa tai sen tuottavuutta. Työvoiman koko ei Suomessa kasva syntyperäisesti eli syntyvyyden lisääntymisellä, joten vaihtoehtoina ovat osallistumisasteen kasvattaminen ja työvoiman rekrytointi ulkomailta. (Akava works raport 2022, 5.)

Suomi kilpailee työvoimasta ja kansainvälisistä osaajista muun maailman kanssa. Suomalaiset yritykset tarvitsevat ulkomailta erityisesti sellaista erityisosaamista, mitä Suomesta ei ole saatavilla. Euroopan komission maaraportin (2017) mukaan Suomen houkuttelevuus korkean osaamistason maahanmuuttajien keskuudessa on ollut verrattain vähäistä, mikä on johtanut työperäisen maahanmuuton vähäisyyteen. Tällä hetkellä Suomeen hakeutuu kansainvälisesti katsoen niukasti ulkomaalaisia korkeasti koulutettuja tai muita osaajia. (Työ- ja

elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 25.) Erityisesti EU-ETA-valtioiden ulkopuolelta Suomeen suuntautuva työperäinen muutto on vähäistä, koska kieli, ilmasto ja sijainti katsotaan usein heikkouksiksi Suomelle kansainvälisessä kilpailussa työvoimasta. Sen lisäksi palkkataso luultavasti heikentää Suomen kilpailuasemaa osaajista. Kansainvälinen työperäinen muutto reagoi kannustimiin. Työntekijät hakeutuvat maihin, jossa he saavat parhaan (netto)korvauksen taidoilleen. Korkeasti koulutettu ja korkean tuottavuuden työvoima saa palkkansa palkkajakauman yläpäästä ja siten heidän saamansa korvaus työstä on sitä suurempi, mitä leveämpi nettopalkkajakauma on. Vähemmän koulutettu ja alhaisemman tuottavuuden työvoima toisaalta saa palkkansa palkkajakauman alapäästä ja siten heidän saamansa korvaus työstä on sitä suurempi, mitä kapeampi nettopalkkajakauma on. Siten he saavat suurimman korvauksen taidoilleen maissa, joissa nettopalkkaerot ovat pienet. Suomi on heikommassa asemassa kilpailussa kansainvälisistä osaajista, jotka usein saavat paremman korvauksen taidoilleen muissa maissa. (Alasalmi 2022, 24.)

Yritykset hankkivat osaavaa työvoimaa myös käyttämällä ulkopuolista työvoimaa (alihankinta ja vuokratyö) joko kotimaasta tai ulkomailta. Suomeen tullaan työskentelemään lähetettyinä työntekijöinä ja myös niin, että henkilö käytännössä työskentelee useammassa maassa. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019, 25)

4.1 Vuokratyövoimaa

Vuokratyö on yksi uusista nopeasti yleistyneistä työn teettämisen muodoista. Vuokratyö sinällään ei ole uusi ilmiö, mutta Suomessa oli ajanjakso, jolloin kaupallinen henkilöstön vuokraustoiminta oli kiellettyä. Oma henkilöstövuokraus sallittiin uudelleen vasta 1995. (Elomaa 2011, 24.). Tällä hetkellä vuokratyövoimaa käytetään yrityksissä aikaisempaa enemmän. Vuokratyövoiman osuus oli vuonna 2004 vain 1.2 % koko työvoimasta. Vuokratyövoimaa käytetään lähes pelkästään yrityksellä sektorilla ja eniten suurissa yrityksissä. Vuokratyövoiman käyttö voi lisääntyä tulevaisuudessa. (Hakonen 2005, 205.)

Vuokratyössä työsopimuslain tarkoittamana työnantajana toimii yritys, joka rekrytoi ja välittää työntekijöitä työhön muihin yrityksiin. Näitä vuokratyöntekijöitä käyttäviä yrityksiä kutsutaan yleensä nimellä käyttäjäyritys. (Elomaa 2011, 27.)

Vuokratyösuhteessa olennaista on se, että työsuhdetta määrittelee kahden perinteisen osapuolen sijaan kolme osapuolta: käyttäjäyritys, vuokrayritys ja työntekijä. Työsopimuslain mukainen työsuhde on olemassa ainoastaan vuokrayrityksen ja työntekijän välillä, kun taas vuokrayrityksen ja käyttäjäyrityksen välistä suhdetta arvioidaan liike- ja sopimusoikeudellisin perustein. (Elomaa 2011, 27.) Yritys, joka vuokraa työntekijän vuokrausyritykseltä, toimii kuten muissakin kauppasuhteissa. Se tekee työvoimaa koskevan tilauksen, jonka vuokrayritys toimittaa. Vuokratyö edustaa epätyypillistä työsuhdetta. Sitä ei pidetä normaalina työsuhteena, jonka tunnusomaisia piirteitä ovat yksi työnantaja, kokoaikaisuus, työ- tai virkaehtosopimuksen mukainen palkka, toistaiseksi jatkuva työsopimus sekä työnantajan tiloissa tapahtuva työ. (Viitala 2005, 17.)

Toimintojen ulkoistaminen on edelleen keskeinen toiminnan tehostamistoimenpide kaikenlaisissa organisaatioissa. Sen rinnalla vuokraustoiminta tarjoaa mahdollisuuden ulkoistaa osan työvoimasta, vaikka työtä ja toimintoa ei ulkoistettaisikaan. Työvoiman ulkoistamispäätökset heijastavat implisiittistä uskomusta, jonka mukaan organisaatioissa työtä tekeville ihmiselle ei ole merkitystä sillä, kenen kanssa työsopimus solmitaan ja kuka palkan maksaa. Päätös vuokrata henkilöstöä heijastaa usein myös henkilöstöammattilaisten omaa työahdinkoa. Kun on liian kiire, ei ehditä edes hoitaa rekrytointia, joka on perinteisesti kuulunut henkilöstöfunktion avaintehtäviin. Puhelinsoitto vuokrayritykseen voi korvata viikkojen rekrytointirumban. Siihen on kiiretilanteissa luonnollista turvautua varsinkin, jos voi luottaa siihen, että vuokrayritys tietää, millaista väkeä yritykseen voi lähettää. (Kasvio 2007, 190.)

Vuokratyövoimaa käytetään erityisesti sijaisuuksissa. Sitä saatetaan myös käyttää rekrytoinnissa, siten että tietyn ajan jälkeen sopivalle henkilölle tarjotaan toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta. Lisäksi yrityksen ovat entistä enemmän siirtäneet tehtäviään ulkopuolisten hoidettavaksi. (Hakonen 2005, 204.) Vuokratyö mahdollistaa asiakasyritykselle nopean uuden työntekijän saamisen mutta myös nopean eroon pääsyn. Riski siitä, että töitä ei olekaan jääkin siten työntekijän harteille. Periaatteessa kolmio on näin yksinkertainen mutta käytännössä asiat eivät aina suju helposti. Työntekijät eivät useinkaan tiedä kummalle kahdesta ”pomosta” mikäkin asia kuuluu myöhemmin. (Työministeriö 2005, 265.)

Henkilöstön vuokraus vähentää käyttäjäyrityksen liiketoiminnan taloudellista riskiä, mutta ei siirrä sitä vuokrayritykselle, kuten muita tuotannon tekijöitä vuokraavien yritysten kohdalla tapahtuu. Vuokratyövoima ilmiönä murtaa myös perinteistä sidosryhmäajattelua, jonka mukaan

työntekijät sijoittavat panoksenaan työnsä ja osaamisensa organisaation ja saavat vastikkeeksi palkan, hyvät työskentelyolosuhteet, luotettavan työpaikan ja mahdollisuudet kehittyä. Perinteisesti on käsitetty, että sidosryhmän nimeltä ”työntekijät” suhde yritykseen määritellään työsopimuksella. Vuokratyövoimaan kuuluvat työntekijät muodostavat nyt aivan uudentyyppisen sidosryhmän, jotka sijoittavat yritykseen kyllä työpanoksensa ja osaamisensa mutta eivät saa sieltä vastikkeeksi palkkaa eivätkä muita etuja eivätkä lupauksia työsuhteen jatkumisesta. Heidän suhteensa vuokrausyritykseenkään ei ole perinteinen sidosryhmäsuhde, koska he eivät sijoita työpanostaan siihen. Vuokratyöntekijöitä ei juridisesti sidota lainkaan siihen yritykseen, jolle ja jossa hän tekee työtä. (Kasvio 2007, 186–187.)

Vuokratyö on ennen kaikkea areena, jolla vuokratyöntekijät pääsevät antamaan näyttöjä ja markkinoimaan itseään sijoittamisen arvoisina työntekijöinä. Vuokratyöntekijät sitoutuivat välineellisesti työhön siinä toivossa, että yrityksessä kuitenkin päädyttäisiin sitoutumaan häneen tarjoamalla vakituista työtä. Mutta vuokratyöntekijöiden sitoutumista estävistä tekijöistä kaikkein ilmeisimpiä ovat roolin epäselvyys ja roolikonflikti. Vuokratyöntekijät sekä kokevat olevansa että eivät koe olevansa käyttäjäyrityksen työyhteisön jäseniä. Jossakin asioissa heitä kohdellaan kuten täysivaltaisia jäseniä ja joissakin ei. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen onkin lähinnä laskelmoivaa sitoutumista. Ponnistelun ja työyhteisön normien täsmällinen noudattaminen ovat yksi keino lisätä mahdollisuuksia saada vakituinen työpaikka yrityksestä, jota vuokratyöntekijä saattaa lähtökohtaisesti arvostaa hyvänä ja tavoittelemisen arvoisena työpaikkana. Vuokratyö nähdään myös mahdollisuutena saada ponnahduslauta johonkin muualle vakituisen työpaikkaan. (Kasvio 2007, 188–189.)

Vaikka Suomesta ei löydy vielä kattavia tutkimuksia tai selvityksiä siitä, keitä vuokratyöntekijät ovat ja millainen on tyypillisen vuokratyöntekijän profiili, mutta käytännössä voidaan huomata, että suuri osa vuokrausyritysten työntekijöistä ovat maahanmuuttajataustaisia ihmisiä. (Viitala 2005, 21–24.)

4.2 Maahanmuuttajataustaisia ihmisiä vuokratyöntekijänä

Suomen väkiluvun kasvu jatkuu tulevaisuudessa. Suomessa väkiluku ylittää 6 miljoonan asukkaan rajan vuonna 2042, jos väestökehitys jatkuu nykyisen kaltaisena. Väestön ikääntyminen on

Suomessa kansainvälisesti verrattuna nopea. Väestön ikärakenne painottuu vanhempiin ikäryhmiin ja hyvin iäkkäiden osuus väestöstä kasvaa. (Huttunen 2010, 39–45.) Nuorisoikäluokkien pienenytessä ja samanaikaisesti työvoiman siirtyessä eläkkeelle uutta työvoimaa ei ole riittävästi tarjoilla. Yksi ratkaisu työmarkkinoiden ongelmiin ja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseen on työvoiman maahanmuutto. (Sisäministeriö 2022.)

Ulkomaista työvoimaa on Suomessa noin 3 % koko työvoimasta, se on edelleen kansainvälisesti ajatellen vähäistä. Väestön ikääntymisen vuoksi työikäinen väestö alkaa vähentyä vuoden 2023 tienoilla. Yhtenä osaratkaisuna ongelmaan on ulkomaalaisen työvoiman houkutteleva Suomeen. Kun kilpailu työvoimasta kiristyy, ovat etulyöntiasemassa ne työnantajat, jotka ovat tietoisesti kehittäneet Suomessa jo asuvien maahanmuuttajien rekrytointia ja valmentaneet työyhteisöjään ottamaan vastaan erilaisista kulttuureista lähtöisin olevia työntekijöitä. (Työministeriö 2007, 225.)

Maahanmuuttaja on yleiskäsite, joka tarkoittaa kaikkia Suomessa asuvia ulkomaalaisia, jotka ovat eri syistä muuttaneet Suomeen. Yleisesti voidaan määritellä maahanmuuttajaksi henkilö, joka on muuttanut muualta tänne asumaan väliaikaisesti tai pysyvästi. Suomessa asuvien maahanmuuttajien määrä verrattuna monien muihin EU:n maihin on pieni, mutta sen kasvu lähivuosina on kuitenkin ollut nopea. (Huttunen 2010, 63.)

Maahanmuuttajien määrän kasvaminen on herättänyt monenlaisia keskusteluja, joissa nähdään kahtiajakautuneita mielipiteitä, sekä myönteisiä että kielteisiä. Näiden kahden ryhmän lisäksi on kolmas ryhmä, joka kuuntelee keskusteluja tai ei halua ottaa ollenkaan kantaa. Fakta on se, että väestörakenteen muutos on sekä Suomelle että muille EU- maille suuri haaste. Melkein kaikki EU- maat kärsivät väestön vähenemisestä, joka sitten vaikuttaa moneen asiaan kuten työvoiman riittävyyteen, eläkejärjestelmään, talouden kasvukykyyn ja sosiaali- ja terveydenhuoltosektorin menoihin. Vaikka Suomi käyttäisi kaikkia keinoja työvoiman saatavuuden lisäämiseksi, silti tarvitaan työvoimaa ulkomailta. (Huttunen 2010, 63.)

Maahanmuuttajien ja etnisten vähemmistöjen asema työmarkkinoilla heijastaa näiden ryhmien asemaa yhteiskunnassa laajemminkin. Sekä Suomessa että muualla teollisuusmaissa maahanmuuttajien työllistyminen on tavallisesti vaikeampaa kuin valtaväestön. Työttömyysluvut ovat usein monikertaiset valtaväestön verrattuna. Työpaikan saaminen ja työssä eteneminen vaatii työyhteisön sosiaalisen koodin eli kulttuurin hallitsemista. Kulttuuri elää niiden tuhansien

sääntöjen ja oletusten kautta, joita ei koskaan sanota ääneen. Työyhteisöön päästäkseen ja siinä edetäkseen täytyy näyttää ja kuulostaa siltä, että kuuluu joukkoon. Useimmissa ammateissa tehdään ryhmätyötä, ja tämä vaatii sellaista ammattikunnan ja työyhteisön kulttuurin hallinta, joka ylittää perinteiset kieli- ja ammattitaitovaatimukset. (Forsander 2001, 59–64.)

Työelämän muutosten mukanaan tuomien kvalifikaatiovaatimusten – tekniikan uudistamisen ja kulttuurisen kompetenssin vaatimusten – on sanottu vaikeuttavan kulttuurisesti poikkeavien, kuten maahanmuuttajien asemaa työmarkkinoilla. Tiimityössä ihmiset suosivat itseänsä kaltaisten seuraa. Henkilöstön palkkaamisesta vastaavan keski johdon mielikuvissa maahanmuuttajien puutteellinen koulutus, kielitaito ja kulttuurikompetenssi tekivät heistä kykenemättömiä tiimityöhön. (Forsander 2001, 66.)

Suomalaisen työvoiman demografista kehitystä ei voi estää eläkeiän muutoksilla eikä muillakaan poliittisilla päätöksillä. Jos halutaan säilyttää nykyinen talouskasvu ja -kehitys, on työvoimaa saatava enemmän työmarkkinoille. Tulevaisuuden liiketoiminnassa tulevat menestymään ne yritykset, jotka osaavat ottaa tämän reservin käyttöön mahdollisimman aikaisin. Organisaatiot rakentavat tulevaisuuttaan kiristyvillä työmarkkinoilla luomalla itsestään imagoa. Viisas organisaatio jättää portteja auki ja on valmis keskusteluun, vaikka akuuttia työllistämisen mahdollisuutta ei juuri kyseisellä hetkellä olekaan. Jos organisaatiolla on positiivinen asenne maahanmuuttajien työhönottoon, ei siis pelkkään työllistämiseen, vaan työvoiman palkkaamisen organisaation tarpeeseen, jättää organisaatio portin auki tulevan varalle. (Huttunen 2010, 179.)

Maahanmuuttajien osuus työvoimasta siivousalalla kasvaa nopeasti. Alan kotimainen työvoima on jo jonkin aikaa kärsinyt vaihtuvuudesta ja alentuneesta sitoutumisesta työhön. Alaa rasittava myös rakenteelliset seikat, kuten halvaksi kilpailtu hinta, josta palkan oheiskulut muodostavat suuren osan. Työn tuottavuutta on vaikea nostaa, koska on kyse palvelusta, jota tekee ihminen. Työtahti siivouksessa on tällä hetkellä jo niin kireä, että asiakassuhteita menetetään, kun työn jälki ei ole viimeisteltyä. Näistä johtuen ala ei pysty kilpailemaan työvoimasta palkoilla. Yrityksen intressi on etsiä ydintyövoimaansa sellaisia työntekijöitä, jotka sitoutuvat työhönsä ja yritykseen edes muutamaa viikkoa pidemmäksi ajaksi. Maahanmuuttajien joukossa on aina ihmisiä, jotka kieli- tai ammattitaidon puutteellisuuden tai aiemmin koulutuksensa soveltumattomuuden vuoksi eivät löydä koulutustaan vastaavaa työtä. Tämä työvoima on Suomessakin jo alkanut hakeutua aloille, joilta kantaväestön edustajat liukuvat pois. Näitä aloja ovat erityisesti siivous- ja ravintolatyö. (Trux 2000, 271–272.)

5 Työssä jaksaminen

Tässä luvussa käsitelen työhyvinvointia, työmotivaatiota, esimiehen roolia työprosessissa, uuden sukupolven tuloa työmarkkinoille sekä monikulttuurisuusta työryhmässä ja yrityksen riskien hallintaa.

5.1 Työhyvinvointi

Kukapa ei haluaisi viihtyä työpaikallaan ja tuntea olonsa energiseksi myös työpäivien jälkeen. On mukavaa, kun jaksaa työn ohella nähdä ystäviä ja perhettä sekä harrastaa. Sen takia onkin tärkeää, ettei työ vie kaikkea energiaa. (Hagert 2022, 107.)

Työntekijöiden järjestelmällinen suojeleminen sai Suomessa alkunsa jo teollistumisen alkuvaiheessa 1800-luvun puolenvälin jälkeen. 1800-luvun loppupuolella valvontaa tehostettiin lainsäädännöllä. Vuonna 1889 työolojen kohentaminen alkoi valtion tasolla sosiaalipoliittisena työväensuojeluna keisarillisella asetuksella ja valvontatoiminta puolestaan ammattien tarkastuksena. Valtiovallan kannalta työturvallisuuslainsäädännön merkitys oli, että sillä pyrittiin suojelemaan ohessa edistämään yhteiskunnallista harmoniaa ja työmarkkinaosapuolten yhteistoimintaa. Nykyinen työturvallisuuslaki korostaa työpaikan oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa. Laki korostaa myös työnantajan ja työntekijöiden yhteistoimintaa. (Kauhanen 2016, 21–22.) Työnantajalla on vastuu työsuojelusta. Työnantajan vastuu on pyrkiä vapaaehtoisesti ja lain velvoitteita noudattaen ehkäisemään, vähentämään ja poistamaan työssä ja työoloista aiheutuvia vaaroja ja vaurioita. Työsuojelun avulla työ ja työolot pyritään tekemään sellaiseksi, että ne edistävät työn tekemisen terveellisyyttä ja turvallisuutta. (Matilla-Aalto 2020, 52–53.)

Käsitteenä työhyvinvointi on varsin uusi käsite, itse asiassa vasta 2000-luvulla muotoutunut. Sen sijaan, kun tarkastellaan sen sisältöä, asia on varsin vanha. Ainahan organisaatiot ovat tavalla tai toisella pyrkineet huolehtimaan palveluksessaan olevan henkilöstön työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista, eivätkä ainoastaan työnantajan voiton tavoittelusta joko suoranaisesti tai välillisesti. (Kauhanen 2016, 22.)

Työyhteisön yhteisöllisyys on henkinen tila. Yhteisöllisyys työelämässä ja sen edistäminen osana työhyvinvointia on ennen muuta arkista, työhön kiinteästi liittyvää toimintaa.

Yhteenkuuluvuuden tunne on ihmisten olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkeä voimanlähde ja yhteisöllisyyden tunne yhteisön keskeinen koossapitävä voima. Erilaiset positiiviset tunnekokemukset liittyen työyhteisöön ja sen tunneilmapiiriin mielletään merkittäväksi työhyvinvoinnin kannalta. Huumori auttaa työntekijöitä keventämään omaa työtään ja työyhteisön keskinäistä ilmapiiriä. On myös tärkeää, että tunteita voidaan näyttää. Olennainen on salliva ilmapiiri, jossa myös negatiiviset tunteet voidaan tuoda esille ja hyväksyä. Tunteiden ilmaisun mahdollisuus tuo mukanaan omana itsensä olemisen mahdollisuuden, oikeuden olla työyhteisössä aito itsensä. Toteutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla yhteisöllisyys vaatii tunteiden ymmärtämistä. Tunneälytaitojen kehittymisen myötä ihminen pystyy toimimaan tehokkaammin muiden kanssa, hän selviää paremmin päivittäisistä vaatimuksistaan, hän saavuttaa tavoitteensa ja voi paremmin. Tunteiden olemassaolo tulee ottaa tosissaan. On havaittu, että tunteiden piilottelu ja kätkeminen on yhteydessä työuupumukseen. Hyvä työilmapiiri rakentuu jokaisen tunteista ja niiden rakentavasta käsittelystä. (Paasivaara 2010, 12–24.)

Työelämän toimivuudet ja ihmisten hyvinvoinnin varmistamiseksi on valmisteltu ja toteutettu erilaisia sosiaali-, työllisyys- ja koulutuspoliittisia toimenpiteitä, mutta valittavan usein niiden vaikutus mitataan vain sen mukaan, miten ne vaikuttavat talouskasvuun. Työelämässä tyydytään usein tukemaan ja kehittämään pelkästään rakenteellisia puitteita ja ratkaisuja, ja ihmisten hyvinvointiin liittyvät asiat jäävät usein huomioitta. (Paasivaara 2010, 8.) Yllä oleva huomioon ottaen on erittäin tärkeää ymmärtää, että hyvällä tasolla oleva työhyvinvointi on työpaikan keskeinen menestystekijä. Tuottavuutta lisää innostava, keskusteleva ja innovaatioita edistävä toimintakulttuuri. Panostaminen työhyvinvoinnin kehittämiseen edistää työn mielekkyyttä, työmotivaatiota ja sitä kautta työn tuottavuutta. Lisäksi se vaikuttaa organisaation julkiseen kuvaan ja kilpailukykyyn sekä palveluiden ja tuotteiden laatuun. Tuottavia organisaatioita yhdistävät keskusteleva ja ristiriitoja ratkaiseva toimintakulttuuri. Tuottavien organisaatioiden työntekijät kehittävät osaamistaan ja työyhteisössä etsitään uusia ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä yhdessä. Niissä on toimivat ja yhdessä sovitut prosessit, jolloin resurssien käyttö on tehokasta. (Rekola 2020.)

Avoin kommunikaatio, jatkuva kehittäminen ja oppiminen, työnteon kokeminen tarkoitukselliseksi, luottamussuhteet ihmisten välillä, monimuotoinen henkilöstö ja innostava johtajuus ovat keskeisiä asioita työyhteisöjen uudistumiselle ja kehittämiselle. Tulevaisuuden

työyhteisöissä yhtenä organisaation menestystekijänä ovat heterogeenisuuden hyödyntäminen ja osallisuuden tasa-arvoistaminen luomalla mahdollisuuksia kaikkien työntekijöiden integroitumiseen, asiantuntijuuden ja osaamisen hyödyntämiseen, sitoutumiseen ja arvostuksen tunteen vahvistamiseen. Työyhteisöjen tuottavuuden tutkimuksissa on osoitettu, että ihmisten tieto ja kompetenssit ovat kriittinen menestystekijä organisaation menestymiseen. Ne ovat työyhteisökohtaisia. Mikäli työn ja työyhteisön kehittämisessä annetaan lisäksi mahdollisuus työntekijöiden emotionaaliselle työskentelylle ja huomioidaan henkilöstölähtöisyys, ovat organisaation tuloksellisuuden edellytykset olemassa. Kehittämisessä tulisi keskittyä organisaation henkilöstön vahvuuksiin, ei niinkään heikkouksien korostamiseen. Perinteiset kehittämismallit ja johtajuus eivät aina toimi työyhteisöjen kehittämisessä, sillä työyhteisöt elävät hyvinkin haastavissa tilanteissa. (Työhyvinvointiboosteri 2020.)

Työhyvinvointi on moniulotteinen asia. Työterveyslaitos on jakanut sen nelikenttään: työn imuun, tyytyväisyyteen, stressiin ja työholismiin sekä työssä tylsistymiseen ja uupumiseen. Kaikkiin näihin osa-alueisiin liittyy erilaisia tunteita, jotka ovat joko positiivisia tai negatiivisia, innostavia tai lannistavia. Nämä tunteet voivat nostaa tai laskea vireystilaa. Korkea vireystila voi olla joko myönteinen tai kielteinen ilmiö. Huonoimmillaan korkea vireystila näkyy hermostumisena, ärtymisenä tai vihaisuutena. Parhaimmillaan korkea vireystila voi puolestaan näkyä innostuneisuutena, energisyytenä ja onnellisuutena. Myös matala vireystila voi näkyä myönteisessä mielessä tyyneytenä tai tyytyväisyytenä, kielteisessä mielessä taas synkkyytenä tai surullisuutena. (Hagert 2022, 108–109.)

Harvalla työpaikalla asiat sujuvat päivästä toiseen samanlaisina. Työ on usein arvaamatonta ja yllätyksellistä. Siitä pitävät huolen jatkuva muutos ja erilaiset ihmiset työpaikalla. Koskaan ei tiedä, mihin myllyyn työssä tänään joutuu. Työssä joutuu virran vietäväksi ja pitämään työtä aisoissa niin, että kaikki tarpeellinen tulee tehdyksi eikä ikäviä yllätyksiä satu. Työn imu se on tämäkin, mutta aivan toisenlaista kuin se innostusta, inspiraatiota ja työhön syventymisen nautintoa tuottava työn imu, josta nykyään paljon puhutaan. (Mattila-Aalto 2020, 29–30.)

Työn imu määritellään suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jossa työntekijä omistautuu työlleen ja tuntee itsensä tarmokkaaksi. Tarmokkuus saa työntekijän panostamaan työhön sinnikkäästi myös silloin, kun työssä tulee eteen vastoinkäymisiä. Vaikka työ voisikin välillä stressata, kokee omistautunut työntekijä olonsa inspiroituneeksi, ajattelee tekevänsä tärkeää työtä ja on siitä ylpeä. Työn imua kokevat työntekijä ovat erityisen tärkeitä

työntekijöitä työpaikoilleen, koska he haluavat saavuttaa työlle annettuja tavoitteita ja ovat siis usein tehokkaampia ja tuloksellisempia työntekijöitä. Parhaimmillaan tästä syntyy positiivisen työn imun kehä. Työntekijä tuntee nautintoa ja intohimoa työtään kohtaan, minkä johdosta hän muokkaa työtään sellaiseen muotoon, joka sopii hänelle paremmin. Kun työtä saa ja uskaltaa muokata itsensä näköiseen suuntaan, on työn tekeminen entistäkin innostavampaa ja työn tavoitteet tulevat entistä paremmin saavutetuiksi. (Hagert 2022, 113–114.)

Motivaatio on toiminnan polttoainetta. Motivoituneena käyttäytymisemme on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista. Motivaation tutkiminen on monimutkaista, eivätkä ihmiset useinkaan ole edes tietoisia käyttäytymisensä syistä. Tästä tulee määritelmä, että motivaatio on psyykkinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi tätä toimintaa ylläpidetään. Motivaatio siis aktivoi toimimaan, ja se on toiminnan voiman lähde. Sanalla on myönteinen ja innostava kaiku. (Sinokki 2016, 60–61.)

Organisaatiossa työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämänvaihe. Työntekijä, jolla on hyvä työmotivaatio, tekee töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen ja on halukas käyttämään sekä fyysisiä että henkisiä voimavarojaan työtä tehdessään. Ammatillisia haasteita kaipaavat asettavat itselleen realistisia tavoitteita, joita kohti he ponnistelevat, ja ottavat tarvittaessa riskejä eivätkä lannistu pienistä vastoinkäymisistä. (Sinokki 2016, 81–82.)

Työhyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on myös suuri vaikutus organisaation taloudelliseen tulokseen. Henkilöstön hyvinvointi ja hyvä työmotivaatio vähentävät muun muassa sairauspoisolo-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia. Henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio vaikuttavat myös yrityksen imagoon ja henkilöstön pysyvyyteen. Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on siis yritykselle erittäin tärkeä voimavara. (Sinokki 2016, 84.)

Työmotivaatio on merkittävästi yhteydessä työhyvinvointiin, jaksamiseen sekä suoriutumiseen. Ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita työssä. Jokaisen käsitys työstä on myös hyvin henkilökohtainen. Kun työ vastaa työntekijän sisäisiä kiinnostuksen kohteita ja sopii hänen arvoihinsa ja persoonallisuuteensa, on henkilön helppoa motivoitua ja sitoutua työhön. Ne työntekijät, joille tärkeintä on tulosten saavuttaminen, motivoituvat työn suorittamisesta sekä saavuttamisen mahdollisuudesta. He kaipaavat usein sekä haasteita että itsenäisyyttä ja haluavat

panostaa paljon työhönsä. Tällaiset työntekijät ovat itseohjautuvia, ja he osaavat ottaa vastaan palautetta ja haluavat korjata toimintaansa saamansa palautteen pohjalta. Mutta toisella puolella ovat ne työntekijät, jotka tarvitsevat eniten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kokevat työyhteisön sosiaaliset suhteet erityisen tärkeinä. Tällaiset työntekijät nauttivat vuorovaikutustilanteista ja ajattelevat paljon ihmissuhteita. Lisäksi on olemassa työntekijöitä, joille vallan tarve on tärkein ja he tarvitsevat keskimääräistä enemmän julkista kiitosta ja tunnustusta. He motivoituvat muun muassa nimikkeen muutoksista. Nämä työntekijät ovat kunnianhimoisia ja päämäärätietoisia, ja he haluavat saavutuksilleen huomiota. (Sinokki 2016, 86–88.)

Työmotivaation vaikuttavat hyvin monet seikat, esimerkiksi resurssien riittävyys, työn vaatimukset ja työn hallinta, ponnistelujen ja palkkioiden tasapaino, oikeudenmukaisuus, työmäärä, tunnustuksen saaminen ja arvostus sekä henkilökohtainen tyydytys työstä. (Sinokki 2016, 88.) Esimerkiksi palkitsemalla on perinteisesti pyritty houkuttelemaan taloon halutunlaista henkilöstöä, saada heidät pysymään talossa ja motivoida heitä hyviin työsuorituksiin. Houkutella, saada pysymään ja motivoida – nämä tavoitteet löytyvät ainakin ajatuksena monen yrityksen henkilöstö- tai palkitsemisstrategiasta. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteistä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi poissaoloja ja vaihtuvuuden kustannuksia. Tähän perustuu ajatus, että onnistuminen palkitsemisessa on yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Hakonen 2005, 19–53.)

Stressi on tahdosta riippumaton, automaattinen reaktio tilanteeseen, jossa ihminen havaitsee jonkin uhkaavan häntä. Automaattinen stressireaktio toimii samalla tavalla niin vapaa-aikana kuin työssäänkin. Työympäristön kuormittavuuden vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta ryhmään tai organisaationtilanteeseen ei kuitenkaan ole välttämättä suoraviivainen, vaan se saattaa muuntua yksilön käyttämien stressihallintakeinojen ja työyhteisöstä saatavan sosiaalisen tuen vaikutuksesta. (Manka 2015, 54–57.)

Usein työuupumus johtuu siitä, ettei henkilö koe pystyvänsä itse hallitsemaan työmääräänsä. Töitä voi olla määrällisesti liikaa tai työtehtävät voivat olla liian vaikeita. (Hagert 2022, 123)

Työssä uupumisen riskiin liitetään tiettyjä persoonallisuustekijöitä: palavaa intoa työhön, tunnollisuutta, huolellisuutta, kunnianhimoisia tavoitteita, sitoutuneisuutta, velvollisuudentuntoa ja kiltteyttä. (Karjalainen 2020, 32.) Työssä jaksamiseen vaikuttaa lisäksi jatkuva kiire ja keskeytykset, jos työtä on paljon, suuri työmäärä ylitsepääsemättömät esteet.

Työntekijä saattaa jaksaa häiriötekijöitä toisinaan, mutta jatkuvasti tai kasautuessaan ne vievät paljon voimia myöhemmin. (Hagert 2022, 123.)

Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaati systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, se kehittää jatkuvasti itseään ja siellä on turvallista toimia. Tämä tarkoittaa siitä, että sillä on tulevaisuudesta selkeä visio sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Työhyvinvointia kannattaa kehittää organisaation tavoitteista käsin; se ei voi olla niistä erillään olevaa toimintaa. Henkilöstön työhyvinvointi tukee parhaimmillaan organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Manka 2018, 80–81.) Työhyvinvoinnin kannalta hyvä johtaminen on ensiarvoisen tärkeä. Esihenkilön on kyettävä kertomaan työn vaatimuksista riittävän tarkasti ja huolehdittava siitä, että työntekijä saa edes jonkinlaiset raamit työlleen. (Hagert 2022, 130).

5.2 Esimiehen rooli työyhteisössä

Johtamisen tehtävänä on saada ihmiset ja ryhmät työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Ihmiset ja tiimit pitää saada itsenäisesti ohjautumaan asetettuihin tavoitteisiin ja ottamaan entistä enemmän vastuuta työnsä ja toimintansa kehittämisestä. Tämä edellyttää sekä työn että toiminnan kehittämistä. Jokainen, joka on pyrkinyt vaikuttamaan toisiin ihmisiin tai jopa muuttamaan toisia ihmisiä, on havainnut, että tehtävä on vaikea. Ihminen ei ole kone, jota voisi ulkoapäin ohjata ja määrätä: ihmisen toiminta ei synny reaktiona ulkoisiin vaikutuksiin. (Järvinen 2014, 24.) Ammatillisia päätöksiä joudutaan tekemään jatkuvasti ja päätöksenteon prosessissa tarvitaan kriittistä ajattelua. Kriittinen ajattelu on tavoitteellista päätöksentekoa, joka perustuu saadun tiedon tulkintaan, analyysiin ja arviontiin sekä loogiseen päättelyyn. Eräiden tutkijoiden mukaan hyvän kriittisen ajattelijan ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, analyttisyys, systemaattisuus, itseluottamus, tiedonhalu ja kypsyyt. Tiedonhalu liittyy älylliseen uteliaisuuteen, innokkuuteen hakea uutta tietoa ja haluun oppia uutta. Luottamus omaan päättelykykyyn on itseluottamusta, ja systemaattisuus merkitsee järjestelmällisyyttä ja keskittynyttä työskentelyä vaikeissa, monimutkaisissakin ongelmanratkaisutilanteissa. Analyttinen toiminta on perusteluiden ja todisteiden käyttöä ja avoimuus erilaisten näkemysten

sietokykyä sekä myös kykyä tutkia omia ennakkokäsityksiä. Rehellisyys puolestaan tuo rohkeutta etsiä asioille todisteita, ja se on objektiivista tiedon etsimistä omien uskomusten laajentamiseksi ja mahdollisesti muuttamiseksi. (Paunonen-Ilmonen 2005, 136–138.)

Jokaisella työntekijällä tulisi olla velvollisuus tuoda esiin organisaatiossa epäkohtia, huolenaiheita sekä epäilyjä mahdollisista väärinkäytöksistä, lainvastaisesta toiminnasta tai toimintaohjeiden laiminlyömisestä. Modernissa työelämässä tämän velvollisuuden tulisi kattaa oman henkilökunnan lisäksi myös ulkoisen työvoima ja yhteistyökumppanit. Ylin johto, sisäinen tarkastus, compliance- toiminto ja ennen kaikkea esihenkilöt ovat avainroolissa tämän velvollisuuden korostamisessa ja vaikeiden kysymysten esittämiseen kannustamisessa. Mikäli työyhteisö kokee, että epäkohtia ja vaikeita kysymyksiä voi matalalla kynnyksellä nostaa esiin ja että se ei ainoistaan ole toivottavaa vaan sitä edellytetään, on organisaatiolla valtavasti paremmat mahdollisuudet myös saada tietoa väärinkäytöksistä ja epäkohdista, joiden korjaaminen puolestaan auttaa rakentamaan entistä eettisempää liiketoimintaa, parempaa työhyvinvointia ja parempia yöunia. (Ratsula 2021, 329.)

Hyvä johtajuus perustuu siihen, että esimies ja alaiset ymmärtävät keskinäisen symbioosinsa ja käsittävät tarvitsevansa toisiaan, jotta kokonaisuus toimii. (Erikson 2019, 15.) Hyvä ottaa huomioon, että johtajana ja alaisena näkee usein erilaisia asioita, kuten sen, mitä korjattavaa organisaatiossa on. Yhteistä kaikenlaisissa organisaatiossa onkin, että työpaikoilla on usein jonkinlaista tarvetta muutokselle. (Hagert 2022, 141.)

Työelämän muutokset ovat nähtävissä kaikkialla. Olemme siirtyneet tietoyhteiskuntaan, jossa informaatiota on saatavilla kaiken aikaa useista eri lähteistä. Teknologian kehitys on tuonut uudet työvälineet, joita voimme käyttää niin työssä kuin kotonakin. Organisaatiot ovat monimutkaistuneet: on matriisia, tiimiä, verkostoa ja virtuaalia. (Kehusmaa 2011, 55.) Työelämän suuret murrokset muuttavat myös johtamista. Aiemman tyylinen johtaminen ei toimi enää, kun isot merkittävät asiat ovat muutoksessa. Vaatimukset johtamista kohtaan ovat kasvaneet, ja tänä päivänä työpaikoilla tarvitaan parempaa johtamista – ovathan työtä tekevät sukupolvetkin muuttuneet aikojen saatossa, kuten tiedämme. On syytä myös muistaa, ettei johtamisen muutos johdu ainoastaan työelämän murroksesta. Koko maailma ja Suomi sen mukana muuttuvat tällä hetkellä nopeammin kuin koskaan aiemmin. Suomi on viennistä riippuvainen maa. Globaali kilpailu vaatii johtamisen onnistumista, jotta yritykset pärjäävät maailmalla. (Hagert 2022, 141–142.) Vain yhteistyöllä voidaan aikaansaada luovia ratkaisuja - uusin ja monimutkaisiin

haasteisiin. Yhteisöllinen johtajuus on yhteistyötä ja jaettua johtajuutta, joka yhdistää tehokkuuden ja työn mielekkyyden. (Kaivola 2007, 41.)

Hierarkioiden madaltuminen organisaatioissa on jakanut työn vastuuta uudelleen, kun osa johtamisesta ja sen vastuusta on siirtynyt työntekijöille. Se näkyy muun muassa siinä, että johtajuuden muodot ovat muuttuneet työpaikoilla. On tärkeää, että sekä alainen että esihenkilö pystyvät luottamaan toistensa ammattitaitoon. Kukaan ei halua työskennellä työpaikassa, jossa heidän taitoihinsa ja osaamiseensa ei luoteta, vaan vahditaan jatkuvasti. (Hagert 2022, 143.) Yhteisöllinen johtaja antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta omasta työstään. Jokainen näkee oman panoksensa tärkeänä yhteisen hyvän tavoittelussa. Mutta tämä ei tarkoita sitä, etteikö tukea saisi antaa ja pyytää. On tärkeä, että työpaikoilla ilmapiiri sallii sen, että samoja asioita voi tehdä monella tavalla oikein. Sellaisissa työyhteisöissä, joissa ei luoteta työntekijöihin, ei synny mitään uusia innovaatioita ja virheistä pelätään kertoa. (Kaivola 2007, 42.)

Tämän päivän johtamisessa esimiesten pitää tietää paljon lainsäädännöstä, liiketoiminnasta, työn substanssista, sähköisistä järjestelmistä, taloudesta, hallinnoista, ja ennen kaikkea ihmisten toiminnasta nykypäivänä, kuten heterogeenisuuden oivaltamisesta jne. (Järvinen 2011, 20.) Esimiehen tehtävänä on luoda ja ylläpitää toiminnan edellytyksiä. Hän myötävaikuttaa siihen, että työntekijät haluavat ponnistella työyhteisön tehtävän ja tavoitteiden puolesta halukkaasti ja yhdessä. Esimies turvaa sen, että jokainen voi täysipainoisesti keskittyä omaan työhönsä. Hän tunnistaa pelkoja, tarttuu epäkohtiin ja etsii ratkaisuja ristiriitoihin. (Kaivola 2007, 43.)

5.2.1 Heterogeenisuus

Esimiehelle moninaisuuden oivaltaminen työelämässä on keskeistä, sillä jokaisessa työyhteisössä työskentelee erilaisia persoonallisuuksia. Erilaisuutta pidetään usein negatiivisena ilmentymänä. Erilaisuus tulisi kuitenkin ymmärtää rikkautena ja voimavarana, joka mahdollista näkyvämmän ja monipuolisemman persoonallisen luovuuden.

Esimiehen on tärkeä ymmärtää, että ihmisen ajattelu perustuu usein vahvasti uskomuksiin ja ennakkoluuloihin. Stereotyyppiset, kaavamaiset käsitykset toisista ihmisistä liittyvät oman turvallisuuden ja itsenäisyyden suojamiseen sekä omien rajojen varmistamiseen.

Stereotyyppisestä ajattelumallista päästään yksilön erilaisuuteen. Yksilöllisyys muodostuu monikerroksisesta erilaisuudesta, joka on aina ainutlaatuista. Erilaisuus on näin ollen moninaisuutta, joka on erityisesti työelämässä rikkaus. Käsitteenä moninaisuus antaa näkökulman ymmärtää ja suhtautua työyhteisön muihin jäseniin positiivisemmalla tavalla. Erilaisuuden havaitseminen ja tunnistaminen auttaa moninaisuutta. Moninaisuus tulee nähdä yksilön voimavarana ja luovan ajattelun toteutumismahdollisuutena. Erilaisuuden hyväksyminen ei ole aina helppoa ja siksi valitettavan paljon tietotaidosta jää turhaan käyttämättä tai jopa hukataan kieltämällä erilaisuus. (Laaksonen 2022, 24–25.)

Työelämässä moninaisuus näyttäytyy monikerroksisena kehärakenteena. Keskiössä on yksilön ainutlaatuinen persoonallisuus. Sen ympärille sisäisinä tekijöinä sijoittuva yksilön ikä, sukupuoli, sisään- tai ulospäinsuuntautuminen ja fyysiset sekä muut ulkoiset ominaisuudet. Sen jälkeen ulospäin vähemmän näkyviä tekijöitä, eli ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa työkokemus, koulutustausta, elämäntavat ja niin edelleen. Kehän uloimmalla reunalla sijaitsevat organisaatiotekijät, kuten työn sisältö, toiminnallisuus ja johtaminen. Moninaisuus tarkoittaa vaihtelevuutta tai eroavuutta arvostuksissa. (Laaksonen 2022, 25–26.)

Johtajan tulee olla tietoinen moninaisuuteen kytkeytyvien persoonallisuuksien ominaisuuksista ja suunnitella johtamista, työtehtävien toteuttamista sekä työolosuhteita parhaalla mahdollisella tavalla. Onnistuessaan tässä johtaja takaa parhaan mahdollisen tuloksen ja työtyytyväisyyden organisaatiossaan. Jo työntekijöitä rekrytoitaessa työpaikkahaastattelussa on tärkeä tarkkailla haastateltavien käyttäytymistä liittyen persoonallisuuksien ääripäihin, ekstroversion suhteessa introversion. (Laaksonen 2022, 32.)

Moninaisuuden johtamisessa johtajan itsetuntemuksella on suuri merkitys. Hyvällä itsetuntemuksella varustettu yksilö tiedostaa omat ajatuksensa, tunteensa ja toimintatapansa. Omien toiveiden ja tarpeiden, vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen ja uskomusten tiedostaminen sekä ymmärtäminen auttaa ennakoimaan ristiriitaisiakin tilanteita työyhteisössä. Johtaminen ei ole vain rooli tai tehtävä, vaan se on rakennelma omaan persoonaan kytkeytyviä tunteita, toimintatapoja ja käyttäytymistä. Johtamistehokkuus kasvaa, kun johtaja lisää itsetuntemustaan. Silloin hän todennäköisesti ymmärtää omaa persoonallisuuttaankin ja samalla moninaisuuteen kytkeytyviä persoonallisuuksia sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan kuin myös vahvuuksiaan. Kun erilaisuutta kunnioitetaan ja se otetaan käyttöön, voidaan herkästi tukea työilmapiiriin

terveellisyyttä ja vahvistaa työn mielekkyyden kokemuksia sekä samalla ehkäistä työuupumusta. (Laaksonen 2022, 34.)

5.2.2 Monikulttuurisuus

Nykypäivänä hyvän johtajan täytyy ottaa huomioon myös monikulttuurisuus yrityksessä. Kulttuuri ei synny päivässä eikä viikossakaan vaan se muodostuu, muokkaantuu ja vahvistuu pidemmän ajan kuluessa. Kulttuuri kuvaa inhimillistä toimintaa ja niistä rakentuneita merkityksiä, joiden pohjalta henkilöt ymmärtävät ja jäsentävät maailmaa sekä kommunikoivat keskenään. Monikulttuurisuudessa on kyse siitä, että työyhteisössä työskentelevät eri kulttuuritaustaiset yksilöt ja ryhmät pyrkivät ymmärtämään ja kunnioittamaan toisiaan sekä elämään sellaista rinnakkaiseloja missä yhdessä toimiminen mahdollistuu. (Laaksonen 2022, 36.)

Työpaikalla voi syntyä haasteita eri kulttuurien törmäyksistä ja ristiriidoista sekä yhteistyön esteitä. Monikulttuurisuus haastaa työyhteisön jäseniä pohtimaan omaa toimintaansa. Työssä tulee vastaan myös monimutkaisia tilanteita, joissa tulisi osata toimia, tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ottaa vastuuta työstään. Monikulttuurisessa työyhteisössä osaamista tarvitaan työhön ja työympäristöön vaikuttamisessa sekä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. (Laaksonen 2022, 41.)

Esihenkilön on tunnettava monikulttuurisen työtiiminsä jäsenten kulttuuriset taustat, jotta hän voi onnistua johtamisessa. Monikulttuurisissa työyhteisöissä tulisi toimintaa pohtia ja kehittää yhdessä ja siten vahvistaa yhteistä tietämystä sekä edistää hyvää ilmapiiriä. Erityisen tärkeässä roolissa on luottamuksellisuus, juostavuus ja toinen toisensa kunnioittaminen. Johtamisen avulla valmennetaan työntekijöitä yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilöltä edellytetään kulttuurista herkkyyttä toimiessaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja pyrkimystä kohdata jokainen työntekijän omana persoonana. Esihenkilöllä tulisi myös olla rohkeutta kyseenalaistaa oman kulttuurin toimintatapoja ja uskallusta yhdistää toimivia käytäntöjä eri kulttuureista. Näistä on hyvä keskustella avoimesta oman työryhmän kanssa. Huumori ja avoin mieli ovat esihenkilölle tärkeitä ominaisuuksia monikulttuurisessa työyhteisössä. (Laaksonen 2022,45.)

5.2.3 Nuorten sukupolven johtaminen

Nuorilla työntekijällä on erilaisia odotuksia työhön ja johtamiseen liitujen kuin varttuneemmilla työntekijöillä. Eri-ikäisten työntekijöiden arvostuksia, asenteita ja odotuksia työtä ja johtamista kohtaan on tutkittu jaotteleamalla heidät eri sukupolviin. Sukupolvinäkökulma perustuu ajatukseen, jonka mukaan samalla ajanjaksolla kasvaminen luo ihmisille samanlaisen arvopohjan. Y-sukupolvelle, josta käytetään myös nimitystä Millennialit, itsensä toteuttaminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ovat tärkeitä asioita. Tähän sukupolveen kuuluvat ovat syntyneet vuosien 1981–1994 välillä. Heidän työelämänodotuksiinsa lukeutuvat mieluisa työyhteisö hyvine sosiaalisine suhteineen, arvostuksen ja kannustuksen saaminen, joustavuus työajoissa ja työtavoissa sekä runsas kehittävä palaute. (Laaksonen 2022, 48–49.)

Entistä useammat nuoret pitävät välillä sapattia. Pysyvyys ei ole arvo. Ilmiö on leviämässä laajemmallekin. Ei ole harvinaista, että nuori ei hakeudukaan keskellä parasta uranluontivaihettaan haastavampiin johtamistehtäviin, vaan tekee jotain aivan muuta. Nuoret odottavat onnistumiseen kokemuksia sekä yksilönä, että ryhmässä. Organisaatiolla on kaksi mahdollisuutta: olla joustava vaihtamaan väkeä usein tai koko ajan pyrkiä löytämään uusia houkuttimia työntekijöille. Tämä strategia tarkoittaa paljon muutakin kuin rahallisia kannustimia. Eri keinoin johdon tulee osoittaa, että yritys haluaa pitää ihmisen talossa. Johdon tehtävä on tehdä yrityksestä houkutteleva ja kiinnostava. Työnantajan pitää olla uskottava, työn kiinnostava, ihmiset mukavia ja työssä olla koko ajan uusia mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Houkutteleva yrityksen visio on kuin näytelmä, jossa nuoret voivat olla tähtiä. (Jabe 2010, 160–163.)

Nuoret ovat maailmankansalaisia, mitä aikaisempi sukupolvi ei ollut. Verkostoissa ja matkustaessaan he ovat tutustuneet monenlaisissa kulttuureissa eläviin ihmisiin. Mobiilinuorilla ei ole rajoja ja rajoituksia samalla tavalla kuin vanhemmilla sukupolvilla. Elämä on jatkuvaa liikettä. He haluavat ilmaista itseään, kehittää uusia tapoja olla ja toimia, pitää hauskaa, tienata, oppia asioita ja olla yhdessä kavereiden kanssa sekä verkossa että tavata kasvokkain. Nettisukupolvelle ihanteellinen työympäristö on sellainen, että tiimi ottaa hyvin itsenäisesti tietyn tehtävän hoitaakseen. Kommunikointi eri suuntiin hoidetaan pääasiassa verkkojen välityksellä. Nuori ei usko auktoriteetteihin. Esimiehen on ansaittava johtajan paikkansa, asema ei siihen riitä. Sellainen esimies pärjää, jolla on asenne, että oma työ on merkityksellistä, paljon antavaa ja hauskaa. Näin hän on samalla viivalla nuorten kanssa. Työnantajan tulee muuttua ajan

mukana. Nuorten arvot ja toiminta tulevat joka tapauksessa ottamaan vallan. (Jabe 2010, 163–164.)

Moderni hyvä johtaja tietää, että työntekijät odottavat työltä merkityksellisyyttä, yksilöllisyyttä, kokemuksellisuutta ja toisaalta usein myös yksinkertaisuutta. Työntekijöiden motivaation vaikuttaa suuresti myös hallinnan tunne työssä sekä työn itsenäisyys. Johtaja ymmärtää myös, että useimmat haluavat suunnitella oman työnsä tekemisen tavan. Esimiestyössä pitää ymmärtää työntekijän ahdistuvan, jos töitä kaadetaan päälle ja omat työsuunnitelmat sotkeutuvat yhtäkkiä. Jatkuva kiire ja työpäivän pirstaloituminen aiheuttavat monille työntekijöille stressiä, ahdistusta ja usein myös yleistä ilmapiirin kiristymistä. Näissä tapauksessa esimiehen pitäisi reagoida asiaan nopeasti ja tukea työntekijöitä. (Sinokki 2016, 47.)

Väärä henkilöstöhallinta kuuluu liiketoimintariskeihin, missä esihenkilöllä on tärkeää rooli, koska hän seuraa työhön perehdyttämistä, koulutusta, arviointia, konsultointia, ylennyksiä sekä henkilöstön työhyvinvointia ja työkykyä. Työkyvyn johtamiseen ja ennakoivaan henkilöstöhallintaan kuuluvat säännölliset esimiehen ja työntekijän keskustelut. Keskustelussa käydään läpi työhön ja työssä suoriutumiseen liittyviä asioita. Samalla esimies ohjaa ja tukee työntekijää työssä suoriutumiseen tavoitteiden mukaan. Esimies voi tuellaan ja toimillaan estää varhaisten signaalien muodostumisen työkykyä uhkaaviksi kuormittumisiksi tai sairauspoissaoloiksi. Hyvän johtamisen kautta yritys voi vastata työnantajana siitä, että työpaikalla seurataan työoloja ja työyhteisön toimintaa sekä työntekijän työssä suoriutumista. Henkilöstön pätevyyden säilyttämiseen tulee kiinnittää huomiota jatkuvasti. (Juvonen 2014, 81.) Yrityksen tulee kouluttaa ja kehittää työntekijöitään pysyäkseen muuttuvan toimintaympäristön ja kilpailun tasalla. (Ratsula 2021, 110–111.)

5.3 Yrityksen riskien hallinta

Kaikkeen liiketoimintaan liittyy aina riski; liiketoiminta on pohjimmiltaan riskin ottamista. Riskienhallinnan tavoite on tukea päätöksentekoa yrityksessä siten, että yrityksen johto voisi tehdä merkittävät liiketoimintapäätökset, tietoisina siitä, mikä on yrityksen riskikuva eli yrityksen merkittävimpien riskien kokonaisuus ennen päätöksen tekemistä ja miten tehtävä päätös todennäköisesti muuttaa yrityksen riskikuvaa. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää yrityksen

riskikuvan säännöllistä päivittämistä siten, että ymmärrys riskikuvasta on riittävän tarkka merkittävien liiketoimintapäätösten tekohetkellä. Niin ikään se edellyttää tehtävän päätöksen riittävää analysoimista, jotta olisi mahdollista ymmärtää päätöksen todennäköinen vaikutus yrityksen riskikuvaan. (Ilmonen 2022, 10.)

Liikeriskit ovat laaja kokonaisuus. Riskiketjujen vuoksi riskien tarkastelu on ulotettava toimitusketjujen kaukaisimpiin sopukoihin. Liikeriskit voivat siis johtua joko omasta tai muiden toiminnasta. Liikeriskien luonne riippuu yrityksen toimialasta ja koosta. Pienen yrityksen riskit eroavat suuren, saman toimialan yrityksen riskeistä. Yhteistä on se, että liikeriski jää viime kädessä aina yrityksen omalle vastuulle. Yritys ei voi vakuuttamalla siirtää liikeriskiä. Pienen yrityksen omaa vastuuta kohtuullistavat sopimukset ja oman toimintaympäristön perinpohjainen tuntemus ovat tehokkaita työvälineitä liikeriskien hallintaan. Liikeriskit voi jaotella kahdeksaan osa-alueeseen tunnistamisen ja hallinnan helpottamiseksi, kuten henkilöstö (talous, rajoitus, johtaminen), tuotanto ja tuotteet (alihankinta, ostot, kuljetukset, varastointi), kilpailijat ja suhdanteet (myynti, markkinointi, asiakkaat), investoinnit (normit, julkinen valta, sidosryhmät). Näistä muodostuu yhdessä kokonaiskuva. (PK-RH Riskienhallinta -materiaali 2022.)

Yrityksen osaavien ammattilaisten puute on yksi yrityksen tuottavuuteen vaikuttavista henkilöstö riskeistä, koska ihminen on organisaation tärkein voimavara – ja samalla suurin riski. Usein henkilöstökulut ovat myös yrityksen suurin investointi. Osaavan, motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön ylläpitämiseen liittyvät riskit ovat nousseet merkittävimpien johdon tunnistamien riskien listoille. Henkilöstöhallinnon yksi tehtävistä on linjata, millaista osaamista organisaatio tarvitsee pitkällä aikavälillä ja miten tätä osaamista hankitaan, ylläpidetään ja kehitetään. Yhtä lailla tärkeä on varautua organisaatiosta poistuvan osaamisen tai henkilöstön poissaolojen korvaamiseen. Henkilöstö on paitsi suuri investointi, myös strateginen menestystekijä. Siksi henkilöstöhallinnolla tulisi olla paikkansa osana organisaation strategista suunnittelua. (Ratsula 2021, 242–243.) Henkilöstön työhyvinvointi- ja työkykyriskeissä ensisijainen vastuu ja tuottavuusintressi on yrityksellä. Työhyvinvointi muodostuu terveydestä ja työkyvystä, osaamisesta, motivaatiosta sekä työyhteisön vuorovaikutuksesta ja johtamista. Työhyvinvoinnissa ja työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työhyvinvointi on tärkeä kilpailutekijä. Henkilöstön työhyvinvointi ja työtyytyväisyys edistävät työssä jaksamista ja ennaltaehkäisevät osaltaan

sairastamiseen liittyviä työkyvyttömyyseläkkeitä sekä tapaturmia. Työkyvyttömyyseläkkeet aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. (Juvonen 2014, 61–64.)

Henkilöstöriskien hallinnan tärkein vaihe on rekrytointi. Yrityksessä tulee miettiä huolellisesti, minkälainen henkilö osaamisen, koulutuksen ja ammattitaidon osalta rekrytoidaan ja miten henkilön osaamista voidaan kehittää henkilöstönstrategian ja yrityksen tarpeiden muuttuessa. Hakijoiden tasapuolisen kohtelun velvoite ja syrjinnän kieltä koskevat jo rekrytointivaihetta. Uuden henkilön palkkaamiseen liittyy yrityksen kannalta se riski, että valittu henkilö ei sovellu hänelle ajateltuun tehtävään tai valittu henkilö ei koe saamaansa tehtävää motivoivana ja hakeutuu muualle. Rekrytointi ja perehdyttäminen aiheuttavat kustannuksia ja sitovat resursseja yrityksessä ja sidosryhmissä. (Juvonen 2014, 69.)

Ensisijainen keino yrityksen henkilöstöriskin ja yrittäjän liikeriskin hallintaan on suunnitella liiketoiminta siten, että jatkuvuus on turvattu myös henkilöstöriskien toteutumisen varalta. Yrityksen on varauduttava siihen, että yritykselle keskeinen työntekijä saattaa irtisanoutua, tulla työkyvyttömäksi tilapäisesti tai pysyvästi tai kuolla. Tärkein työntekijän poissa ollessa yrityksen toiminta häiriintyy ja tulee kustannuksia sijaisjärjestelyistä tai uuden henkilön rekrytoinnista, perehdytyksestä ja koulutuksesta. Pahimmassa tapauksessa koko yritystoiminta voi loppua, jos avainhenkilön työpanos menetetään liiketoiminnan kannalta merkittävänä aikana tai työkyvyttömyysaika venyy useiden kuukausien pituiseksi. (Juvonen 2014, 73.)

Riskienhallinta ymmärretään yleisimmin yritystoiminnan ja yrityksen tuloksen suojaamisena ei-toivotuilta tapahtumilta, negatiivisilta riskeiltä ja niiden seurannaisvaikutuksilta. Tällöin korostetaan toiminnan jatkuvuutta ja laatua. On kuitenkin syytä muistaa, että liiketoimintaa ei ole ilman riskin ottamista. Sen vuoksi puhtaasti negatiivisilta riskeiltä suojaava lähestymistapa ei hyödynnä riskienhallinnan kokonaisvaltaisia mahdollisuuksia. Riski ja riskienhallinta laajasti ymmärrettyinä kattava myös mahdollisuudet ja niiden tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan. (Ilmonen 2022, 17.)

Mitä isompi organisaatio, sitä suurempi haaste on ohjata sisäiset organisaatorajat ylittävää yhteistyötä. Riskienhallinnan työvaiheet ja erityisesti riskiraportointi tuovat tässä suhteessa kaivattua läpinäkyvyyttä, auttavat osoittaman organisaation rajapintoihin liittyviä ongelmia, analysoimaan ja arvioimaan niitä sekä kehittämään ratkaisuja. Riskienhallinta tuottaa myös muilta osin systemaattisesti tietoa yrityksen kulloisestakin tilasta. Välillä tämän melko

haastavankin prosessin kautta yritys kykenee usein löytämään aivan uudenlaisia synergioita. (Ilmonen 2022, 19.)

Tehokas ja kokonaisvaltainen riskienhallinta on myyntiargumentti – jopa niin, ettei sitä tarvitse erikseen korostaa. Kun riskienhallinta on viety yrityksen perusprosesseihin tehokkaasti, tämä yleensä ajan myötä välittyy myös asiakkaille ja antaa yrityksestä hyvin hallitun vaikutelman. Tavallisestihan yrityksen riskienhallinnan tila tulee asiakkaille ja muille ulkopuolisille käänteisesti ilmi, kun tapahtuu jotain, joka paljastaa, ettei riskienhallinta ollutkaan kunnossa. Markkinoilla tieto laadukkaista alan toimijoista kulkee suusta suuhun. Näin laadukas riskienhallinta tukee yrityksen mainetta, joka puolestaan rakentaa ja tukee yrityksen brändiä. (Ilmonen 2022, 19.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen toteuttamisen prosessiin liittyviä asioita, kuten: tutkimuksen ongelma ja tavoite, laadullinen tutkimus, haastatteluprosessi ja aineiston analysointi.

6.1 Tutkimuksen tarkoitus, ongelma ja tavoite

Tutkimustyön tarkoituksena on tunnistaa ja tutkia yrityksessä oleva todellista ongelmaa. Tällainen ongelma on työvoimapula organisaatiossa, joka tällä hetkellä on todellista. Tässä yhteydessä keskeistä on ammattitaitoisen, työkokemusta omavan henkilöstön puute. Oleellista ei ole ammattitaidottomien työntekijöiden rekrytointi. Työhön perehdyttäminen kuuluu työnantajalle, koulutuksen järjestämisestä vastaavat oppilaitokset.

Työelämän tutkimusaiheiden on noustava sen omista käytännöistä ja mielenkiinnon kohteista. Yrityksillä ja myös yksilöllä on jokaisella omat tavoitteet. Käytäntöjä ja tavoitteita on tarkkailtava ja tarvittaessa korjattava. Koska kysymys on lähes pääsääntöisesti soveltavasta tutkimuksesta, jonka tavoite on saada suoraan kehittämiseen, päätöksentekoon ja toimintaan käytännön hyötyä sekä johtamisjärjestelmän nykyaikaistaminen ja uusien ideoiden etsiminen. Työelämän tutkimustoiminnassa ja tutkimusaiheessa on otettava huomioon muun muassa aluekehityksen, alueen elinkeinorakenteiden ja yritysten tarpeet. (Vilka 2021, 58.)

Tutkimusprosessi, jonka tuotoksena syntyy opinnäytetyö, noudattaa aina samaa kaavaa, jonka kohteena on esim. jokin tutkijaa kiinnostava yhteiskunnan ilmiö. Ilmiö voi olla uusi ja selittämätön, ja se halutaan ymmärtää. Ilmiöön liittyy usein ongelma, joka halutaan ratkaista, tai jos ongelmaa ei ole, ilmiö muotoillaan ongelman muotoon. Ongelmallistaminen auttaa vaiheistamaan tutkimusta loogisesti eteneväksi prosessiksi. (Kananen 2014, 27.)

Henkilöstöpulasta on tulossa kasvava ongelma nykyaikaiselle liiketoiminnalle ja myös maan taloudelle. Yritykset käyttävät yhä enemmän rahaa työntekijöiden rekrytointiin, kouluttamiseen ja sitouttamiseen. Henkilöstöpula hidastaa sekä aloittavan että toimivan yrityksen kehitystä. Jos tämä on tilapäinen pula, voi selviytyä ja tulla toimeen työn uudelleenjaolla olemassa olevien työntekijöiden kesken tai vuokratyöntekijöiden avulla. Pitkään jatkunut henkilöstöpula vaikuttaa negatiivisesti paitsi yrityksen kehitykseen myös olemassa oleviin työntekijöihin.

Oppinäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Compass Group ateria- ja puhtaanapitoyrityksen työntekijöiden työssä jaksamista, sekä työvoimapulan vaikutusta työntekijöihin. Kartoitusta auttoi muodostamaan käsityksen henkilöstön tämänhetkisestä tilanteesta.

Oppinäytetyön tavoitteena oli, että yritys saa tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista henkilöstöpulaolosuhteissa, sekä millaista tuen tarvetta työntekijät odottavat yrityksen esimiehiltä. Tavoitteena on myös tuoda esiin yrityksen toiminnasta ne osa-alueet, jotka vaativat modernisointia ja uusien ratkaisujen ja ideoiden etsimistä.

6.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimus tehdään kvalitatiivisin menetelmin, koska tämä tutkimusmenetelmä voi vastata kysymyksiin mistä ilmiössä on kyse. Pääsääntöisesti laadullinen tutkimus tulee kysymykseen silloin, kun ilmiötä ei tunneta eli ei ole teorioita, tietoa, malleja tai tutkimusta, jotka selittäisivät tutkimuksen kohteen olevaa ilmiötä. Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä eli vastaus kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?”. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys. (Kananen 2017, 33.)

Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmänä voi olla yritys, yhteisö, tapahtuma, jossa on mukana ihmisiä, tai yksittäinen henkilö. Ilman kohderyhmää tutkimusta ei voida toteuttaa. Ilmiöön liittyvien ihmisten mukaan saaminen on edellytys tiedonsaannille, jolla ratkaistaan asetettu tutkimusongelmaan. (Kananen 2017, 56.)

Päätin tehdä oppinäytetyöni kvalitatiivisen analyysin menetelmällä, koska laadullinen tutkimusmenetelmä on monista kokeellisista menetelmistä joustavin ja kattaa monia hyväksytyjä menetelmiä ja rakenteita. Laadullista ainestoa ei voida analysoida matemaattisesti yhtä kattavasti kuin kvantitatiivista ainestoa, se antaa vain yleispätevä tietoa. Se on paljon avoimempi henkilökohtaisille mielipiteille, ja siksi se tarjoaa havaintoja tulosten sijaan.

6.3 Haastatteluprosessi

Tutkimuksen taustalla on aina tutkimusongelma, joka muutetaan tutkimuskysymykseksi. Vastaus tutkimuskysymykseen ratkaisee tutkimusongelman. Tutkimuskysymys ohjaa tutkimusta ja aineistonkeruuta. Teemat ja teemakysymykset ovat aiheita, joista keskustellaan teemahaastattelun yhteydessä. Teemat pyritään rakentamaan niin, että ne kattavat ilmiöön liittyvät tutkimuskysymykset ja tutkimusongelman. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymykseksi, jotta tutkimusprosessi helpottuisi. Kysymyksenasettelu määrää sen, millaiset vastaukset saadaan aineistolla. Kysymykseen liittyy aina odotusarvo vastauksesta. (Kananen 2017, 60–61.) Teemahaastattelun vastauksilla voidaan käsitellä tutkimusongelmaan. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä tutkimushaastattelun aikana. Tavoitteena on, että kaikista teemoista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa ja haastatteluteemat on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2015, 124.)

Teemahaastattelun tuloksena saadaan aineisto, joka valottaa tutkittavaa ilmiötä. Aineiston pitäisi tuottaa ymmärrys ja ratkaisu tutkimusongelmaan. Ratkaisua haarukoidaan teemoilla. Toisaalta se, mitä ja miten tutkittava tuottaa vastauksia ja aineistoa, viestii ja paljastaa tutkittavan ajatusmaailman, sen miten hän näkee ja jäsentää maailmaa. Asiat, joita hän nostaa esille, ovat tutkittavalle merkityksellisiä ja tärkeitä. Vastaukset ja tapahtumat ovat heijastuma hänen kokemustaan todellisuudesta. Näitä todellisuuksia on yhtä monta kuin on tutkittavia. (Kananen 2014, 86.)

Haastattelutilanne on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustapahtuma, jossa haastateltava kertoo tutkijalle kokemuksiaan kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelijan taidosta riippuu hyvin paljon se, miten hän saa tutkittavan avautumaan. Haastattelu, jossa käytetään kyselyä, voidaan toteuttaa ennalta määritellyn kaavan ja kysymysten sekä niihin liittyvien vaihtoehtojen avulla. (Kananen 2017, 91.)

Tutkimuksen toteuttamistapana käytetään teemahaastattelua, joka suoritetaan Compass Groupin Oulun kaupungin Eteläisellä palvelualueen työntekijöille. Kyseessä on henkilökohtainen haastattelu, josta saadut tiedot tallennetaan lomakkeelle. Kyselylomake sisältää laajat kysymykset, jotka antavat mittavan aineiston analysointia varten. Teemahaastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden ilmaista vapaasti ajatuksiaan ja tunteitaan.

Tein teemahaastattelun kysymykset tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen perusteella (liite 1). Niitä ovat: yleiset kysymykset, työvoimapulan vaikutus yrityksen pysyvien työntekijöiden työhön, sekä työntekijöiden odotukset yrityksen johtoryhmältä työvoimapulan olosuhteissa. Sekä kuinka tehokkaasti yritys selviytyy tässä tilanteessa?

Tutkimuksen kohderyhmä on oman työpaikkani työntekijät. Tuloksia verrataan vastaaviin työyhteisöihin Suomessa, niiltä osin, kun tietoja on julkaistu ja saatavilla. Aineistoa kerätään suullisella haastattelulla. Vastaukset merkitään kirjalliselle lomakkeelle.

Tutkimustyön sisältävän haastattelun järjestämisessä vaikein asia on tarkkuuden saavuttaminen. Haastattelun aineiston käsittelyn tuloksena saadut virheelliset tiedot vääristävät kuvaa ja vähentävät tehokkuutta. Haastateltavien valinnoissa huomioitiin seikat, jotka mahdollistivat kysymyksen vastaamiseen ja auttoivat määrittämään ongelmia.

Haastateltavien valintakriteerit oli työntekijät, jotka ovat työskennelleet yrityksessä yli vuoden ja yrityksen työntekijät, jotka työskentelevät kohteissa, joissa on kaksi tai useampia työntekijöitä. Nämä kriteerit mahdollistivat syventymään tähän ilmiöön, koska nämä työntekijät kohtaavat todennäköisemmin työpaikan henkilöstöpulaongelman.

Olosuhteissa, joissa työkaveri ei tule töihin, on muutama tapa toimia näissä tilanteissa: on löydettävä korvaava työntekijä tai jakaa työtehtävät uudelleen, mikä nostaa työntekijöiden kuormitusta. Näin voidaan minimoida seuraukset asiakkaalle ja täyttää sopimus. Näissä olosuhteissa suurin taakka menee yrityksen työntekijälle.

Haastattelut tehtiin anonymisti, joten tulokinnassa ei ilmoiteta haastelevien nimeä eikä työpistettä. Haastateltavien työkokemus vaihteli 0–35 vuoden välillä (Liite 2)

6.4 Aineiston analysointi

Aineiston käsittelyn vaiheet ovat litterointi, koodaus, luokittelu ja yhdistäminen. Kun tutkimusaineisto on kerätty, se pitää muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluaineiston kohdalla tämä tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetuissa tutkimuksissa analysoitava aineisto on aina kuva- tai tekstimuodossa. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan

litteroinniksi. Litterointi on työlästä, mutta samalla se lisää tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineistonsa kanssa. Litteroinnissa tapahtuvasta tutkijan ja tutkimusaineiston välisestä vuoropuhelusta on hyötyä muun muassa silloin, kun tutkimuksen edetessä tutkija määrittelee, mikä on riittävä aineisto ja tulkinta tutkimusongelman kannalta. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa myös tutkimusaineiston analysointia. (Vilka 2021, 137.)

Haastatteluun valitsin henkilöitä, jotka kärsivät todennäköisimmin henkilöstöpulasta työpaikallaan. Haastateltavia valikoitu kuusi ja haastatellut kestivät puolista tunnista tuntiin. Tämä haastattelu tehtiin henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa, ja yksi ehdoista oli täydellinen anonyymisyys vastaajien nimiä ei ilmoiteta opinnäytetyössä. Haastattelun transkriptio suoritettiin Word-ohjelmalla (sanatarkasti) ja käsiteltiin tämän tutkimuksen vaatimusten mukaisesti.

Koodattaessa aineistoa (Taulukko 1) tarkastellaan tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Aineistolle ”esitetään” tutkimuskysymykset, ja niiden pohjalta aineistosta etsitään ne tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Tekstikokonaisuudet tiivistetään niin, että tekstikokonaisuudelle tai sen osalle annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu eli koodi. Koodi kertoo asiasisällön. (Kananen 2017, 132.)

Koodauksen jälkeen luokittelun avulla samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle tai eri käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle, jolloin ne muodostavat loogisen kokonaisuuden. (Kananen 2017, 146.)

Tässä vaiheessa, ratkaisun löytämiseksi tarvitaan intuitiota. Tutkijan pitäisi pystyä ”näkemään” aineistosta, mitä aineisto viestii, mitä se tahtoo sanoa. Aineistosta voidaan löytää erilaisia asioita sen mukaan, mitä filteriä eli näkökulmaa käytetään. Tämä selittää laadulliseen tutkimukseen liittyvän väitteen, että aineistosta voidaan löytää monia tulkintoja. (Kananen 2017, 148–149.)

	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Ryhmittely (Alaluokat)
Haastateltava A	no siihen väsy, ei jaksaa, hirveä kiire ja siitä tulee <u>semmoinen stressi</u> kun ei kerkeä tehdä kaikkea mitä pitäisi kerrata ja niin ei voi toteuttaa sitä mitä on <u>niinku</u> siinä sopimuksessa <u>luvattu</u> että pitäisi tehdä. Huono laatu ja vastuu palvelukuvauksen toteuttamisesta aiheuttaa stressiä.	väsy, ei jaksaa, kiire, stressi kun ei kerkeä tehdä kaikkea mitä pitäisi kerrata	ei jaksaa, kiire, stressi
Haastateltava B	joskus aika paljon työtä tekemättä, jo väsy siis niin kun työtä jää tekemättä jää, se siirtyi toiselle päivälle	työtä tekemättä, siirtyy toiselle päivälle	työtä tekemättä
Haastateltava C	kyllä se vaikuttaa tai joutuu olemaan <u>niinku</u> nopeampi niin tuota se lisää <u>niinku</u> sitä väsymystä, kuormitusta lisää	väsy, kuormitus	väsy, kuormitus

Taulukko 1. Esimerkki koodauksesta ja luokittelusta. Otteet ovat suoria lainauksia vastauksesta.

7 Tulokset

Mikä tahansa kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on yleensä ainutkertainen, eikä sitä voida toistaa tarkasti, mikä tarkoittaa, että tällaisia kokeita on lähes mahdotonta kopioida. Yksi kvalitatiivisen analyysin eduista on omat havainnot, jotka myös vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Haastateltavan mieliala saata vaihdella hetkittäin, päivittäin ja tällaisella inhimillisellä sekoilla voi olla vaikutusta vastattaessa kysymyksiin.

Haastattelukysymykset jaettiin kahteen pääaiheeseen, jotka liittyivät henkilöstöpulan vaikutuksiin yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Miten yrityksessä koetaan selvittävään ongelmiin ja millaista tukea työntekijät odottavat työhyvinvointiin työnantajalta nykytilanteessa. Haastatteluiden perusteella saatiin riittävästi aineistoa, josta voitiin tehdä päätelmiä.

Mikä tahansa kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on yleensä ainutkertainen, eikä sitä voida toistaa tarkasti, mikä tarkoittaa, että tällaisia kokeita on lähes mahdotonta kopioida. Yksi kvalitatiivisen analyysin eduista on omat havainnot, jotka myös vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Haastateltavan mieliala saata vaihdella hetkittäin, päivittäin ja tällaisella inhimillisellä sekoilla voi olla vaikutusta vastattaessa kysymyksiin.

7.1 Työntekijöiden työhyvinvointi tulkinta

Haastattelun ensimmäinen osa käsitteli henkilöstöpulan vaikutusta yrityksen henkilöstön yleiseen työhyvinvointiin, joissa haettiin vastauksia: miten työvoimapula vaikuttaa työntekijän kuormitukseen; miten vuokratyövoiman käyttö lisää kuormitusta; miten työkuormitus vaikuttaa työmotivaatioon; lisääkö työvoimanpuute fyysistä ja psyykkistä rasitusta.

Ammattitaitoisen työvoiman puutteesta on tullut yksi viime aikojen tärkeistä aiheista. Työvoimapula vaikuttaa vakituisiin työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa työpaikalla. Organisaation työntekijät tuntevat työvoimapulaa. Tämä puolestaan vaikuttaa organisaation yleiseen työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. Työntekijät, jotka ovat kokeneet tämän ilmiön kielteiset seuraukset, kohtaavat väsymystä, lisääntyneitä työmääriä, kiirettä, lisääntyneitä turvallisuusriskejä ja sitä, että heillä ei tarpeeksi aikaa tehdä kaikkea tarvittavaa työtä.

Organisaation työntekijät, jotka kohtaavat henkilöstöpulan ongelman kerran, eivät tunne kielteisiä seurauksia. Työntekijöiden työhyvinvointi muuttuu vasta, kun ongelma kestää tietyn ajan. Näissä olosuhteissa työntekijöiden työhyvinvointi huononee ja se aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden tuottavuuteen:

”no siihen väsy, ei jaksa, hirveä kiire ja siitä tulee semmoinen stressi, kun ei kerkeä tehdä kaikkea mitä pitäisi kerrata”

”no kyllähän se vaikuttavat sitten tuota niinku väsy ja sitten työtapaturmariskit kasvaa ja tuota niin ja sitten vähän se motivaatio kun sillä työntekijällä menee”

”työntekijät eivät jaksa niin tehdä koko päivää täysille”

Nykyisin työntekijöiden työhyvinvoinnista on tulossa yhä tärkeämpi ja tarpeellisempi tekijä työpaikalla. Työhyvinvointi yksinkertaisimmalla tasollaan tarkoittaa henkilökohtaista onnea – eli hyvää oloa ja turvallista ja terveellistä elämää. Tässä mielessä hyvinvointi on erittäin tärkeä osa työtä ja työuraa. Organisaation johtamisen näkökulmasta työhyvinvointi on tärkeä tekijä laadun, tuottavuuden ja siten liiketoiminnan tehokkuuden ja voittojen kannalta. Kun henkilön hyvinvointi huononee, hänen tehokkuutensa yleensä heikkenee. Painavina työhyvinvointia estävinä syinä ilmaistiin epäluottamus, resurssien puute, työkuormitus, hallitsemattomat muutokset seurauksineen, runsaat välillisten töiden ja seurantojen määrät, epäaito ja perustyöstä etäänäntynyt johtaminen, poukkoileva päätöksenteko sekä esimiehen tuen puute. (Suonsivu 2020, 69.)

Työnantajat käyttävät ainakin jossakin vaiheessa vuokratyövoimaa esimerkiksi henkilöstön poissaolojen korvaamiseen tai työvoimapuutteen korvaamiseen. Vuokratyövoiman käyttö tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden vähentää henkilöstöön liittyviä riskejä ja lisätä henkilöstökustannusten joustavuutta. Henkilöstön vuokraus vähentää käyttäjäyrityksen liiketoiminnan riskejä. (Viitala 2005, 19.) Mutta toisaalta vuokratyöntekijät eivät aina voi vähentää henkilöstöpulaongelmaa, muuten he ovat myös lisääntyneen työmäärän ja huonon työhyvinvoinnin lähde yrityksen vakituisille työntekijöille. Ottaen huomioon tekijät, että suurin

osa vuokratyöntekijöistä on ulkomaalaisia, jotka eivät aina osa puhua suomea, mikä on eräänlainen este kommunikoinnille työntekijöiden kesken, samoin työntekijän ja yrityksen asiakkaan väliselle täydelliselle ymmärrykselle. Tällä voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen maineeseen.

Vuokratyövoima lisää kuormitusta organisaation vakituiselle työntekijälle. Vuokrafirman työntekijöiden jatkuva vaihtavuus, kielimuuri, alhainen motivaatio ja ammattitaito ovat väistämättä vaikuttaneet ajatukseen heidän maineen yrityksen työntekijän mielessä:

”kyllä se lisää koska heitä joutuu aika usein perehdyttää ja kertomaan lisää ja heillä on hyvin erilainen taso tehdä töitä, että toiset tekee paremmin ja toiset niin kun toisten tason vaatimattomampi, että kyllä se vaikuttaa aika paljon, kielimuuri on sekin raskasta joskus jos on itsellä kiire eikä joltain niin joutuu niin kun miettimään että miten se sanoo tai sitten pitää ottaa google käyttäjä”

”no sitä jatkuvaa perehdyttämistä ja sitten on nämä kieliongelmat ja kaikkea että itseään vaatteita ja osalla on ammattitaito puute mutta minä toisaalta pystyn asettumaan sen vuokratyön asemaan silleen että eihän se voi tietää sen talon tapoja ennen kuin ne on näytetty ja kerrottu että mutta että siihen menee aina aikaa”

”no lisää se kun jos joka päivä tulee eri työntekijä niin aina lähteä opastamaan sen uudestaan ja siinä menee sitten itselläkin aikaa kun kierrättää sitä ja niin sitten sieltä monesti tulee semmoisia jotka vaan ei kiinnosta, ne vaan ottaa roskat ja lähtee pois, myös kielimuuri vaikuttaa”

Henkilön työhyvinvointi työpaikalla riippuu monista tekijöistä, kuten: fyysisestä ja psyykkisestä terveydestä, tyytyväisyydestä taloudellisiin mahdollisuuksiin, itsensä toteuttamisesta ammatillisesti ja hyötyvät siitä taloudellisesti. Jos yrityksen työntekijällä on tiettyjä vaikeuksia jollakin alueella, tuottavuus ja motivaatio laskee jyrkästi. Työntekijät menettävät motivaation jatkuvan henkilöstöpulan takia. Ahdistus, negatiiviset tunteet, epäpätevä vuokrattu henkilöstö, työmäärä sekä kyvyttömyys selviytyä tehtävistä kiireessä ovat syitä alhaiseen motivaatioon:

”no silloin jos se on semmoista pitkittynyttä, niin kyllähän se silloin syö motivaatiota, jos jatkuvaa kuormitus”

”kyllä , no sille että tai niinku kaikilla on kiire useamman työt voi joutua tekemään niin sitä siitä ei kuitenkaan niinku makseta ylimääräistä vaikka tekisi puolentoista ihmisen työt”

”kyllä vähentää, kun huomaa että asiat tekee puolittain tai vähän sinne päin niin totta kai työmotivaatio laskee kun haluaisit tehdä ihan täydellisesti tai puhtaasti”

Jatkuvan henkilöstöpulan ja liiallisen säännöllisen kuormituksen takia työntekijöille kiertyy väsymystä. Akuutti liiallinen kuormitus jatkuessaan voi kroonistua ja johtaa vakaviin terveysongelmiin. Yliväsymys vaikuttaa myös toiminnan tuloksiin: väsymys vähentää kiinnostusta työhön, työtehtävien suorittaminen tulee yhä vaikeammaksi, tyytymättömyys työolosuhteisiin lisääntyy, joka aiheuttaa epätäydellisyyttä ja puutteita työsuorituksiin. Negatiiviset tunteet alkavat vallita: lisääntyneestä ärtyneisyydestä välinpitämättömyyteen ja apatiaan. Työntekijöiden on ponnisteltava paljon työtehtävien ratkaisemiseksi. Suuri työmäärä ja kuormitus aiheuttavat turhautumista, ajanpuutetta ja stressiä:

”kyllä tosi paljon tosi paljon niinku käsille ja jaloille”

” lisää, joo kyllä se lisää, kun täytyy tehdä kahden henkilön työn tai ainakin yrittää, myös sijainen tiukentaa niinku omaa aikataulua jonkun verran riippuu minkälainen ihminen on tekemässä jos on sellaisessa jos on oikein topakka sijainen niin ei ongelmaa mutta on niitä ollut semmoisiakin että tuntuu että joutuu vähän enempi niitten kanssa touhuilee”

”kyllä koen, että lisää fyysistä rasitus koska joutuu tekemään tuplasti tai nopeammin ja silloin ei ehdi välttämättä pyytää toista kaveriksi jos täytyy äkkiä nostaa jotakin tai raskasta esimerkiksi ja sitten toinen kanssa ei kerkeä tulla auttamaan joten se on pakko tehdä yksin”

”joo kyllä tosi paljon, välillä aina tulee semmoinen ahdistus masennus kaikki mahdolliset näin mutta sitten se menee kyllä ohi itsekkin”

”kyllä, kun ihminen ei pysty olemaan kuin yksi paikassa kerrallaan ja kuitenkin saattaa olla useitakin neuvontaa vielä yksi aikaa niin kun koetat ajatella monella aivoilla, että onko minä tälle kertonut sen asian niin että hän on sen ymmärtänyt ja seisot katsomassa häntä ja koitat samalla ajatella, että mitä minun pitää lisäksi sanoa ja samalla koitat ajatella että mitähän se minä teen tässä että tämä homma pelaa”

Tämän työn osan päätteeksi voin korostaa, että työntekijöille tulee ajatuksia työpaikan vaihtamisesta. Yrityksen työntekijät myös ymmärtävät, että vastaavia ongelmia voisi olla muillakin yrityksillä. Yritys ei yksin pysty ratkaisemaan työvoimanpulan tuomion ongelmia, vaan siihen vaikuttaa myös valtakunnan tasolla tehtävät päätökset. Työntekijöiden haluan pysyä yrityksessä voivat vaikuttaa esimerkiksi palkankorotukset, ammattimaiset vuokratyöntekijät, yrityksen palkitsemisjärjestelmä ja uudet teknologiat. Kun ihmisen palkka tehdystä työstä tarkistetaan vastaamaan hänen ahkeruuttaan ja osaamistaan sekä työn vaatavuutta ja vastuullisuutta, työtytyymättömyys vähenee ja ulkoinen motivaatio vahvistuu. Samoin vaikuttaa työympäristön turvallisuuden parantuminen. Hyvä työergonomia ja hyvät työvälineet edistävät työn sujuvuutta ja näin ollen vähentävät omalta osaltaan työtytyymättömyyttä. Työelämään sosiaalisen ulottuvuuden – kannustava johtamistyyli ja mukava, ammattilaiset työkaverit – kunnossa olo vähentää työtytyymättömyyttä. (Luukkala 2022, 125.)

Työhyvinvoinnin ytimessä on luottamus omaan kyvykkyyteensä ja osaamiseensa, joka pohjaa aikaisempiin onnistumisiin ja ongelmanratkaisuihin. Osaava ihminen kokee hallinnan tunnetta, ja se tuo hänen tekemiseensä rentoutta. Hän jaksaa jatkaa tekemistä pitkään. Lisäksi osaava ihminen saa osakseen arvostusta, joka vahvistaa hänen kestävyysominaisuuksiaan. Työhyvinvoinnin ja- motivaation kannalta on tärkeää, että työntekijän osaaminen ja työn vaatimukset ovat pääsääntöisesti tasapainossa. Omien voimavarojensa ja osaamisensa hetkellisen ylittymisen kestää etenkin, kun saa sosiaalista tukea ja ymmärrystä osakseen. Erityisesti tuki omalta lähiesihenkilöltä koetaan yleensä merkittäväksi työssä jaksamisen ja jaksamisen kannalta. Työhyvinvointi on ytimeltään tunneperäinen asia. Ihminen tietää, miltä hänestä tuntuu, kun työvuoro lähestyy. Tämä tunne on kehossa erilaisina aistimuksina. Jos puuttuu työhön tarvittavaa osaamista tai jos työmäärä on liian suuri henkilöstöpulan takia,

kenties jo edellisenä iltana ennen nukkumaan menoa tuleva työpäivä hirvittää ja unensaanti viivästyy. (Luukkala 2022, 125–126.) Yrityksellä on suuri vastuu yrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnista olosuhteissa, joissa työntekijä itse ei voi vaikuttaa työilmapiirin muutokseen, mikä lisää työmäärää ja stressiä. Henkilöstöpulan myötä vakituisten työntekijöiden taakka kasvaa, mikä johtaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Tämän jälkeen yritykselle aiheutuu lisäkustannuksia, sairauslomaan liittyvien ongelmien ratkaisemisesta ja vuokratyöntekijöiden palkkaamisesta.

7.2 Tilannejohtajuuden merkitys koko organisaatiossa

Tämän haastattelun osassa kiinnitettiin huomiota seuraaviin seikkoihin: minkälaista tukea koet saaneesi ja odottaisit työnantajaltasi, onko yrityksen yhteisöllisyys riittävällä tasolla ja onko johdon päätöksenteossa yhteneväisyyttä?

Usein yrityksen työntekijä joutuu selviytymään työvoimapulatilanteessa yksin, koska johtoryhmä eivät ehtineet reagoida ongelmaan välittömästi. Moni työntekijä joutuu itse suunnittelemaan ja organisoimaan työtään. Se on omiaan kasaamaan työhön liittyviä vaatimuksia työntekijän harteille ja viemään lisää energia. Työntekijän itsensä vastuulla jäsenellä työkuormaa. Jos työ pursuaa yli äyräiden, usein ajatellaan, että kyseessä on yksilön ongelma, ei niinkään työyhteisön tai esihenkilön. Moni kokeekin työssään riittämättömyyden ja hallinnan menettämisen tunnetta. Vastuu jaksamisesta vyöryy työntekijän niskoilte, ja tämä voi uupuessaan kokea epäonnistuneensa. (Hagert 2022, 127–129.) Haastateltavien mukaan he saavat pääasiallisen tukensa ohjaajiltaan ja lähimmältä esimieheltään. Muiden päälliköiden osalta monet kohtaavat, että he eivät voi saada vastauksia kysymyksiin tai ne yksinkertaisesti jätetään huomiotta, samoin kuin välinpitämättömyys työntekijöitä kohtaan

”Työnjohtajat on tosi hyviä, joo tosi hyvin saa heiltä niin kun apua tukea voi soittaa voi kysyä tulevat käymään työpaikalla mutta sitten itse tää kompassi kokonaisuutena ei ei kai mitään

Kun pyydän apua ne ei osaa vastata ja sitten ei ne auttaa, ja jos joku vastakin niin niin ei mitään hyötyä ne on kauhean kylmiä. Jotkut ei reagoi olenkaan”

”en koe saavani kauheasti tukea”

”kyllähän me sitten saatiin se lisävoimaa sinne kohteeseen, mutta tuota kyllähän sitä aikakauden piti että oikeasti saada joku apua sinne”

Organisaation työntekijät pääsääntöisesti odottavat ymmärrystä, tulla kuulluiksi ja reagointia asiaan. Yrityksen työntekijöille on tärkeää, että johtoryhmä ymmärtää käytännössä, mikä vastuu on osoitettu organisaation työntekijöille eikä heidän omista ajatuksistaan. Tästä näkökulmasta organisaation johtamistyyllillä on tärkeä rooli. Tehokas johtajuus on tärkeä tekijä henkilöstön motivoinnissa, koska johtamistyyli vaikuttaa tiimin työilmapiiriin. Johtajilla on oltava joustavia, pitää olla osallistava lähestymistapa johtamiseen, heidän on kommunikoitava oikein, herättämällä luottamusta ja keskittymistä. Jos tietyllä tiimillä tai yksilöllä ei ole tukea, se voi johtua johtamistyylistä. On tärkeää pitää silmällä työntekijöiden odotuksia sekä työnantajan asettamia vaatimuksia. Yrityksen työntekijät odottavat tulevaisuutta kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Tehokas viestintä työntekijän ja työnantajan välillä auttaa selvittämään, mikä motivoi työntekijää ja mikä kiinnostaa häntä, ja tämä puolestaan mahdollistaa tämän tiedon käyttöä yleisen hyvinvoinnin parantamiseksi työpaikalla:

”Ymmärrystä, että ne ymmärtää loppu lopuksi heidän päätöksenteon vaikutus. Jos työntekijän kuormitus lisääntynyt ei välttämättä kannattaa kiristä ja kiristä työaika ja työtavat”

”Että ne ymmärtävät kuinka raskas työ me tehdään ja joku palkitsemisjärjestelmä, että tuntee että olen tärkeä työntekijä työnantajalle”

”Odottaisin että hän kuuntelisi ja ottaisi asiat niinku ottaisiin niinku asiat käsittelyyn ja perustelee miksi ei halua vaikka lisätä työvoimaa tai keventää työvoiman kuormittavuutta tai työ kuormittavuutta”

”Että ne on käynyt itsekin sitä kokeilemassa niin että ymmärtää sen mutta sitten se että ymmärtääkö se ylempi johto sen kanssa kuinka kuormitta vaan sen että se koittaa revetä

ja muistaa huolehtia sen kaiken siellä toimipaikassa niin ehkä siihen semmoista että käytäisiin siellä kentällä katselemissa niitä päiviä”

Kaikki haastateltavat arvioivat yrityksen toimintaa työvoimanpuutteeseen liittyvistä ongelmista - tyydyttäväksi, mikä osoittaa, että tähän asiaan on kiinnitettävä enemmän huomiota. Yrityksen työntekijät, jotka kohtaavat tämän henkilöstöpula ilmiön, eivät tunne iloa työstään, koska he kokevat väsymystä ja stressiä. Yritykset, jotka kiinnittävät huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin, kokevat suurempaa sitoutumista, pienempää työntekijöiden vaihtuvuutta ja niillä on vähemmän vaikeuksia houkuttaa koulutettuja ammattilaisia. Jokainen yritys haluaa, että työntekijät ovat sitoutuneita, innostuneita ja ylpeitä työstään. Henkilöstö on tärkein voimavara. Työntekijät odottavat yritysten luovan työympäristön, joka vastaa heidän tarpeitaan ja antaa heille mahdollisuuden tehdä parhaansa:

”koska ei aina homma pelaa, sen takia kolmonen”

”liika kuormitusta työntekijälle joo

Harminta että päälliköitä eivät kokeneet tilannetta kun sijainen ei tullut, mutta asiakkaita odottavat ruoka ja puhtaat tilat”

”ne ei oikein tie mitä tehdä, satunaisesti tekevät päätöksiä, ei oikeistaan näkyy että siellä on toimiva strategia”

Yrityksessä on henkilöstöpulan aiheuttamia ongelmia. Yrityksen työntekijät voivat helposti selviytyä ongelmasta, jos se tapahtuu kerran, mutta ei silloin, kun ongelma kestää pidempään. Tämän takia, vaikka on selvä, että ennalta on mahdotonta laatia tyhjentyviä ohjeita erilaisille kriisitilanteille, niin systemaattiseen jatkuvuussuunnitteluprosessiin kuuluu kriittisten toimintaa uhkaavien kriisien analysointi. Kriisi täytyy määritellä yrityskohtaisesti arvioiden, mitkä ovat kriisin mahdolliset seuraukset ihmisiin, omaisuuteen, tietoon, maineeseen ja yrityksen tärkeimpiin liiketoimintaprosesseihin. Toimintamallina voi käyttää, vaikka seuraavaa logiikkaa: Tärkeintä on ensin hahmottaa kokonaisuus ja sen jälkeen miettiä kokonaisuuteen liittyvät olennaiset haasteet. Tämän jälkeen voi etsiä ratkaisua. (Ilmonen 2022, 171–196.)

Vaikka yhtiöllä on henkilöstöpulaan liittyviä ongelmia, on myös positiivisia tekijöitä, joihin haluan kiinnittää huomiota, esimerkiksi: yrityksessä työskentelee ammattilaisia, joilla on pitkä kokemus ja jotka eivät tällä hetkellä halua vaihtaa työpaikkaansa, ne uskovat muutokseen. Yhtiön työntekijät saavat tukea tarvittaessa, yhteisöllisyys yrityksessä paranee ja johdon päätöksenteossa on yhteneväisyys. Suuri osa haastateltavalta ovat tyytyväisiä työvoiman riittävydestä omalla työkohteella. Työntekijöillä on usko, että yritys pystyy selvittämään ongelmansa ja parantamaan työhyvinvointia.

8 Pohdinta

Tällä hetkellä henkilöstöpuhlasta on tulossa kasvava ongelma nykyaikaiselle liiketoiminnalle. Työ- ja elinkeinoministeriö tiedotteen mukaan työvoimapuhlasta kärsivien ammattien määrä on lisääntynyt. Työvoimapuhlalla nykyinen työmarkkinatilanne puhtaanapito- ja ateriapalvelualalla tuli tutkimusaiheen valinnan perustaksi. Oppinäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden jaksamista työvoimapuhlasta kärsivässä yrityksessä ja sen vaikutuksesta työntekijöihin.

Työn teoreettinen osa käsitteli aiheita, jotka liittyvät henkilöstön puutteeseen työmarkkinoilla, henkilöstöpuhlalla vaikutuksiin yhtiön työntekijöiden hyvinvointiin sekä päätöksentekoon henkilöstöpuhlallaan liittyvien riskien hallinnasta.

Suomen työmarkkinoita käsittelevässä luvussa kiinnitin huomiota Suomen työmarkkinoiden yleiseen tilaan ja henkilöstöpuhlallaan. Henkilöstöpuhla ei riipu pelkästään väestön ikääntymisestä ja alhaisesta syntyvyydestä, vaan myös uusien sukupolvien syntyisestä työmarkkinoille. Vanhemman ja uudemman sukupolvien väliset erot ovat merkittäviä. Uusien sukupolvien ajattelu ja arvot poikkeavat edellisistä sukupolvista merkittävästi. Näissä olosuhteissa työprosesseja olisi muutettava, koska uudet sukupolvet eivät aina suostu työskentelemään samoissa olosuhteissa kuin edeltäjänsä. Tiimityö ja vastuunjako ovat heille tärkeimpiä kuin vanhemmalle sukupolvelle. He myös sopeutuvat helpommin muutoksiin, arvostavat vapaa aikaa ja terveyttä, eivätkä ole valmiita tuhlaamaan aikaa jonkun toisen ideoiden vuoksi saamatta vastaavaa etua tai palkkaa. Nuoremmat hakevat yhteisöllisyyden kautta hyväksyntä, arvostusta, tukea ja turvaa. Työpaikan vaihtuvuus on heidän keskuudessaan suurta, työpaikkaan ei sitouduta välttämättä samoin kuin miten aikaisempi sukupolvi sitoutui.

Työntekijä joutuu nykyisessä ja tulevassa työelämässä yhä enemmän huolehtimaan itsestään ja hyvinvoinnistaan, jotta hän pysyy työelämän vauhdissa mukana. Esimiehen työllä näissä prosesseissa on erittäin tärkeä rooli. Hän voi poistaa työtä häiritsevät tekijät ja seurata työkuormittavuutta. Esimiehen tulee olla ensimmäisten joukossa, joka huomaa muutokset yrityksen työntekijöiden yleisessä työhyvinvoinnissa. Hänen tehtävänsä on reagoida nopeasti ongelmaan ja tiedottaa ongelmasta muille yrityksen päättävälle henkilölle. Tämä on yksi tärkeimpiä asioita työntekijöiden säilyttämiseksi yrityksessä. Tärkeää on paitsi luoda ja toteuttaa

ohjeita työhyvinvoinnin parantamiseksi, myös seurata näiden ohjeiden vaikuttavuutta työympäristön sisällä. Negatiivisten tietojen piilottaminen omien etujen vuoksi ei tuo yritykselle positiivista tulosta. Johdon tehokkuus riippuu yrityksen kehitystä häiritsevien virheiden ja negatiivisten tekijöiden korjaamisen nopeudesta.

On mielekkäämpää pyrkiä hallitsemaan tapahtumia, kuin odottaa, ”että rytisee ja turvautuu pelastaa”. Tällöin voidaan minimoida henkilöstöpulan tuomia negatiivisia seurauksia. Liiketoiminnan päätehtävänä on taloudellinen tulos, jonka ansiosta yritys pysyy vahvana markkinoilla ja pysyy kilpailukykyisenä. Epävakaissa olosuhteissa yritys toimii mahdollisen riskienhallintastrategian mukaisesti. Riskienhallintastrategian puuttuessa yrityksen kustannukset kasvavat, kun on tehtävä kaoottisia päätöksiä, jotka tulevat yritykselle kalliiksi. Riskienhallinnan tavoite on tukea päätöksentekoa yrityksessä siten, että yrityksen johto voisi tehdä merkittävät liiketoimintapäätökset. Päätöstä tehtäessä tarvitaan luottavia kriittisen ajattelun taitoja. Tietojen kerääminen ja analysointi on avain oikeiden päätösten tekemiseen kriittisessä tilanteessa. Riskienhallinnan tavoitteena on tukea päätöksen toimeenpanoa niin, että tavoite myös saavutetaan tai jopa ylitetään.

Oppinäytetyössä käytettiin kvalitatiivista analyysia. Oppinäytetyön tekijällä oli käytössään havainnointi ja haastattelumenetelmät.

Haastateltavat valittiin aiemmin esille tuotujen kriteerien perusteella ja haastateltavia valikoitui haastatteluun kuusi. Kaikki pyydetyt haastateltavat suostuivat haastateltaviksi. Haastattelut tapahtuivat eri kohteissa, eikä haastateltavilla ollut mahdollisuutta keskustella kysymyksistä ja vastauksista keskenään, mikä kertoo haastattelutulosten luotettavuudesta. Haastattelun aikana vallitsi rauhallinen ja luotettava ilmapiiri, mikä antoi haastateltaville mahdollisuuden ilmaista tunteitaan avoimesti. Tärkeää oli, että haastattelut toteutettiin anonyymisti.

Tässä työssä etsin vastausta kysymykseen siitä, miten henkilöstöpula vaikuttaa yrityksen työntekijöiden kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja millaista tukea työntekijät odottavat työnantajalta. Haastattelun tulosten mukaisesti on mahdollista tiivistää tietyt tulokset.

Organisaation työntekijät kokivat yrityksen henkilöstöpulan merkittävänä asiana, joka vaikutti heidän hyvinvointiinsa työpaikalla ja tiimin yleiseen ilmapiiriin. Kaikilla haastateltavilla oli melko paljon työkokemusta, vähintään 10 vuotta, jonka perusteella voidaan päätellä, että näillä

työntekijöillä on ollut ja on mahdollisuus kohdata erilaisia työoloja ja työhön liittyneitä koettelemuksia. Haastattelujen perusteella ilmeni, että työvoimanpula aiheuttaa työntekijässä herkästi stressiä, lisääntynyttä fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, heikentyneitä motivaatiota, lisääntynyttä turvallisuusriskiä, väsymystä sekä kiireen tunnetta. Yrityksen työntekijät ovat päivittäin tekemisissä yrityksen asiakkaiden kanssa ja yllä kuvatut työntekijän tuntemuksen vaikuttavat myös ulospäin ja sitä kautta asiakkaan yrityskuvaan. Tästä huolimatta haastateltavat eivät tällä hetkellä suunnitelleet työpaikan vaihtoa. Pääasiallinen tuki tulee lähimmältä esimieheltä tai työnjohtajalta ei yrityksen johdolta. Osa haastateltavista oli sitä mieleltä, että päätöksenteossa on puutteita, jotta henkilöstöpulaan liittyviä riskejä voitaisiin hallita paremmin. Yrityksen tiedonkulussa koettiin myös olevan ongelmia.

Haastateltavat toivat esille erikseen, että yritys on hiljattain vasta aloittanut toimintansa Suomessa ja on vielä kehitysvaiheessa. Muuttuvassa maailmassa tällä voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen jatkokehitykselle ja uusien asiakassopimusten solmimiselle. Toisaalta tässä on myös hyvät mahdollisuudet työskentelytapojen parantamiseen ja kehittämiseen. Haastatteluissa tehtyjen havaintojen perusteella voi päätellä, että yrityksellä ei välttämättä ole pätevää riskienhallintastrategiaa. Päätökset tehdään spontaanisti, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen ja maineeseen.

Yritys pyrkii aina palkkaamaan työhön ammattitaitoisia työntekijöitä, mutta aina ei huomioida, että hyvän työntekijän palkkaaminen ei ole työn vaikein osa. Kaikki asiantuntijat tarvitsevat tietyt ehdot toimiakseen tehokkaasti. Jos niille ei luoda tarvitsevia työolosuhteita, ei tuloksia synny, ja myös ammattimainen työntekijä lähtee pian yrityksestä. Huolehtiminen työntekijöiden työhyvinvoinnista lähettää työntekijöille signaalin siitä, että yritys on valmis tekemään kaikkensa tarjotakseen mukavat olosuhteet ja auttaakseen tuottavuudessa. Työntekijät tuntevat aina, kun heidän työtään arvostetaan ja on olemassa edellytykset tuntea itsensä osana suurta tiimiä.

Erittäin tärkeää on luoda positiivinen työilmapiiri tiimiin, sillä se auttaa selviytymään henkilöstöpulan aiheuttamista vaikeuksista. Positiivinen työilmapiiri syntyy luottamuksesta tunteesta. Ystävällinen ja turvallinen ilmapiiri rakentaa henkilöstön rehellisyyttä ja auttaa myös luomaan hyvää työhyvinvointia. Ystävällinen ympäristö puolestaan lisää koko tiimin tuottavuutta. Jokainen työntekijä, joka tuntee olevansa osa tiimiä, on tietoinen tarpeellisuudestaan ja ainutlaatuisuudestaan. Työntekijät tuntevat olevansa osaa jotain suurempaa, kun heidän työtään arvostetaan ja työlle luodaan hyvät edellytykset. On erittäin tärkeää luoda positiivinen

työilmapiiri tiimissä, sillä se auttaa selviytymään henkilöstöpulan aiheuttamista ongelmista. Kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, hänen ydintunteistaan tulee merkityksellisempiä, joustavampia, motivoivampia ja hallittavampia

Kun työntekijät työskentelevät yhtenä hyvin koordinoituna tiiminä ja pyrkivät korkeisiin yhteisiin tavoitteisiin, yritys etenee, kasvaa vahvemmaksi ja menestyy. Jos työntekijät ovat ärtyneitä, vihamielisiä toisilleen, usein syntyy konflikteja, ne eivät ponnistele yhteisten tehtävien saavuttamiseen, ja kaikki tämä väistämättä vaikuttaa yrityksen tuloksiin. Yhteneväisyys yrityksessä on tärkeää, koska se auttaa selviytymään vaikeuksista yhdessä tehokkaammin ja pienin kustannuksin.

Opinnäytetyön tulokset huomioon ottaen voidaan päätellä, että henkilöstöpulan kielteiset vaikutukset vaikuttavat yritys kuvaan. Työvoimapula vaikuttaa kaikkiin yrityksen toiminta-alueisiin. Tässä tapauksessa tämän tilanne voi häiritä organisaation kehittämistä. Työnantajien on pakko rekrytoida ja kouluttaa ihmisiä, joilla ei ole kokemusta. Yrityksen työntekijöiden valintaan, koulutukseen ja sitouttamiseen käytetään yhä enemmän voimavaroja, mikä vaikuttaa tarjottujen palvelujen laatuun ja vaarantaa uusien hankkeiden toteuttamisen yrityksen kehittämisessä. Seuraukset vaikuttavat kielteisesti paitsi yrityksen tulokseen myös vakituisiin työntekijöihin. Kielteiset seuraukset voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäiset kielteiset seuraukset lisäävät työntekijöiden kuormituksen kasvua, koska työn määrä ei vähene. Tämä taas vaikuttaa yrityksen yleiseen työhyvinvointiin ja ilmapiiriin. Negatiiviset palautteet (reklamaatiot) heikentävät käsitystä yhtiön toiminnasta. Nämä kielteiset seuraukset vaikuttavat taloudelliseen tulokseen sekä yhtiön maineeseen asiakkaiden keskuudessa.

Työntekijä on yrityksen käyntikortti ja osa sekä sisäistä että ulkoista yrityskuvaa. Siksi suotuisan ilmapiirin ylläpitäminen yrityksessä on erittäin tärkeä tekijä maineen kannalta. Tällöin tarvitaan kykyä ennakoida ulkoisia ja sisäisiä riskejä, jotka voivat vaikuttaa haitallisesti yhtiön toimintaan. Riskienhallintastrategia mahdollistaa reagoinnin ajoissa ja kielteisten seurausten leviämisen. Kovassa kilpailussa pystyvät todennäköisesti pystyissä vain vahvat ja joustavat markkinatoimijat.

Organisaation tavoitteet ovat useimmiten voittojen ja kannattavuuden maksimointia. Niiden saavuttaminen mahdollisimman tehokkaasti ja minimaalisilla resursseilla on välttämätöntä. Siksi organisaation johtamisen tulee keskittyä ensisijaisesti operatiiviseen johtamiseen, jossa kaikki prosessit toimivat sujuvasti.

Tutkimukseni oli kokonaisuudessaan laadullinen, sillä kyselyn tulokset heijastavat todellista kuvaa siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Tämän selvityksen ansiosta yritys voi kehittää strategiaa, joka auttaa vähentämään henkilöstöpulan ongelmiin liittyviä riskejä ja parantaa omien työntekijöidensä työhyvinvointia. Opinnäytetyön aikana havaitut ongelmat vaativat johtoryhmän huomiota. Selvitys antaa viitteitä siihen, mihin yrityksen tulisi kiinnittää jatkossa huomiota, jotta henkilöstöpulan aiheuttamilta ongelmilta vältyttäisiin tulevaisuudessa ja työntekijöiden työhyvinvointi paranisi.

Tämä työ voi olla lähtökohta perusteellisemmalle tutkimukselle yrityksen sisällä ja luoda olosuhteet, joissa yrityksen työntekijöitä voitaisiin kuunnella millä tahansa johtamisjärjestelmän tasolla.

Lähteet

Alasalmi J., Busk H., Holappa V., Huovari J. ja Vaahtoniemi S. (2022), Osaajapula vai työvoimapula – mistä avointen työpaikkojen määrän kasvu kertoo? Akava works raport. Saatavilla 10.3.2023. [Akava-Works-Osaajapula-vai-tyovoimapula—Mista-avointen-tyopaikkojen-maaran-kasvu-kertoo-31052022.pdf \(akavaworks.fi\)](https://akavaworks.fi/kertoo-31052022.pdf)

Compass Group 2022, saatavilla 24.4.2023. [Meidän Compass Tourilla juhlitaan jokaista compassilaista ja uuden matkan alkua - Compass Group \(compass-group.fi\)](https://compass-group.fi/meidän-compass-tourilla-juhlitaan-jokaista-compassilaista-ja-uuden-matkan-alkua)

Elomaa N. (2011). Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Helsinki: Edita

Eklund A. (2018). Tervetuloa maille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact

Erikson T. (2019). Kehnot pomot ympärilläni. Miksi hyvä johtaminen on niin vaikea. Painettu EU:ssa : Atena

Forsander A., Ekholm E., Hautaniemi P., Ali A., Alitolppa-Niitano A., Kyntäjä E., Quoc Cuong N (2001). Monietnisyys, yhteiskunta ja työ. Helsinki: Palmenia - kustannus

Finder (2023), saatavilla 20.5.2023. [Compass Group Finland Oy - taloustiedot, Y-tunnus ja päättäjät - Finder.fi](https://finder.fi/compass-group-finland-oy-taloustiedot-y-tunnus-ja-paattajat)

Hagert K. ja Toivanen P. (2022). Duuniin: kaikki mitä olet aina halunnut tietää työn aloittamisesta, työelämän muutoksesta ja unelmien tavoittelemisesta. Jyväskylä: Atena

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K., Ylikorkala A. (2005). Palkitse taitavasti. Helsinki: WSOY

Huttunen H-P. (2010). Avoin Suomi – Kuka vastaa? Helsinki: Edita Prima

Ilmonen I., Kallio J., Koskinen J., Rajamäki M., (2022). Johda riskejä. Turenki: Finva

Ilmarinen J., Mertanen V. (2005). Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos

Jabe M. (2010). Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Hansaprint

Juvonen M., Koskensäyriä M., Kuhanen L., Ojala V., Pentti A., Porvari P., Talala T. (2014). Yritysten riskienhallinta. Vantaa: Hansaprint

Järvensivu A. (2010). Tapaus työelämä. Tampereen University.

Järvinen P. (2011). Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy

Järvinen P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum

Kaleva (2021), saatavilla 31.5.2023 [Oulun kaupungin ruoka- ja puhtauspalvelut siirtyvät lokakuussa uudelle palveluntuottajalle – muutoksessa tärkeintä on avoin vuoropuhelu ja paikallisuuden vaaliminen | Kaleva](#)

Kasvio A., Tjäder J. (2007). Työ murroksessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kauhanen J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari

Kauppinen T. (2005), Suomen työmarkkinamalli. Helsinki: WSOY

Karjalainen M. (2020). Jaksamisen rajat. Helsinki: Basam Books

Kaivola T., Launila H. (2007). Hyvä työpaikka. Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino

Kehusmaa K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari

Kananen J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kujanpaa I. (2022). Etukenossa eteenpäin. Saatavilla 23.4.2023 [Etukenossa eteenpäin – Kokeiltuja keinoja, ajattelun aiheita ja rekrytointivinkkejä osaajapulaa ratkoviille yrityksille \(theseus.fi\)](#)

Kuusela S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laaksonen H., Ollila S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Oppian

Luukkala J. (2022). Luja tahtotila. Mikä meitä motivoi. Helsinki: Duodecim

Manka M-L, Manka M. (2023). Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent

Mellanen A., Mellanen K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit. Jyväskylällä: Atena

Mattila-Aalto M. (2020). Työelämän uudistumisen esteet. Helsinki: Oy Nord Print Ab

Manka M-L (2015). Stressikirja: mistä virtaa? Helsinki: Talentum Pro

Paasivaara L., Nikkilä J. (2010). Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy

Paunonen – Ilmonen M. (2005). Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY: Helsinki

PK-RH Riskienhallinta -materiaali (2022). Saatavilla 17.3.2023. [Liiketoiminnan riskit \(riskienhallinta.org\)](https://riskienhallinta.org)

Ratsula N. (2021). Sisäinen valvonta. Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. Helsinki: Edita

Sinokki M. (2016). Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma

Suonsivu K. (2020). Minäkin olevan vain ihminen. Helsinki: Bod Books

Sisäministeriö. Saatavilla 15.3.2023 [Suomi panostaa työvoiman maahanmuuttoon - Sisäministeriö \(intermin.fi\)](https://intermin.fi)

Simmonen J., Heikkilä A., Westinen J. (2021). Työn sukupolvet. Saatavilla 25.4.2023 [tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf \(e2.fi\)](https://tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja (2019:4). Saatavilla: Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista. Saatavilla 14.4.2023. [Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista \(valtioneuvosto.fi\)](https://valtionneuvosto.fi)

Työhyvinvointiboosteri (2020). Työhyvinvoinnilla tuottavuutta pk-yrityksissä – miksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa? Saatavilla 17.3.2023. [Työhyvinvointiboosteri.fi - Työhyvinvoinnilla tuottavuutta pk-yrityksissä – miksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa? \(tyohyvinvointiboosteri.fi\)](https://tyohyvinvointiboosteri.fi)

Työterveyslaitos (2023). Stressi ja työuupumus. Saatavilla: [Stressi ja työuupumus | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://ttl.fi)

Työmarkkinat 2009. Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Multiprint Oy

Trux M.-L. (2000). Aukeavat ovet: kulttuurinen moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY

Työministeriö (2007). Työpoliittinen tutkimus. Työvoima 2025. Helsinki: Oy Edita Ab

Vilka H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus

Kuvat

Kuva 1. Saatavilla 20.5.2023. [Ammattibarometri](#)

Kuva 2. Saatavilla 20.5.2023. [Ammattibarometri](#)

Kuva 3. Saatavilla 20.5.2023. [Posterit \(ammattibarometri.fi\)](#)

Liitteet

Liite 1. Esitetyt kysymykset Compass Groupin työntekijöiden työssäjaksamisesta ja työvoimapulasta Oulun Eteläisessä alueella.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt työtehtävässä?
2. Oletko saanut alan koulutuksen?
3. Mitä mieltä olet työntekijöiden riittävydestä työpaikassasi?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?
4. Miten koet, että työvoimapula vaikuttaa työntekijän kuormitukseen työpaikassasi?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?
5. Miten koet, että vuokratyövoiman käyttö lisää kuormitusta vakituisille työntekijöille?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?
6. Vähentääkö työnkuormitus työmotivaatiosi, joka aiheutuu työvoimapulasta?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?
7. Koetko, että työvoiman puute lisää työsi fyysisestä rasitusta?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?
8. Koetko, että työvoima puute lisää työsi psyykkisestä rasitusta?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?
9. Ajattelitko vaihtaa työpaikkaa alan kuormituksen takia?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?
10. Mitä pitäisi muuttaa, että sinä jatkaisit työtehtäväsi?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?
11. Minkälaista tukea koet saaneesi työnantajaltasi?
 - perustelisitko hieman vastaustasi?

12. Minkälaista tukea odottaisit työnantajaltasi?

- perustelisitko hieman vastaustasi?

13. Miltä mieltä olet? Onko yrityksen yhteisöllisyys riittävällä tasolla selviytyä työpaikan henkilöstöpulaan liittyvistä ongelmista?

- perustelisitko hieman vastaustasi?

14. Miten koet? Onko yrityksen johdon päätöksenteossa yhteneväisyyttä?

- perustelisitko hieman vastaustasi?

15. Miten mielestäsi yritys on selviytynyt työvoimapulan aiheuttamista vaikeuksista?
(Minkä numeron antaisit yritykselle 0-5?)

0___ 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

0 = erittäin huonosti, 1= huonosti, 2 = välttävästi, 3 = tyydyttävästi, 4= hyvästi, 5 = erittäin hyvä

Liite 2 Vastauksen esittely ja taulukon tulkinta

– Vaikuttavuus yrityksen +

Kysymykset	Negatiivinen	Neutraali	Positiivinen
K1			A, F, D, B, E, C
K2	A		B, C, D, E, F
K3	A, B, F	C, E	D,
K4	A, B, C, D, E, F		
K5	A, B, C, D, E, F		
K6	A, B, D, E, F	C	
K7	A, B, C, D, E, F		
K8	A, B, C, E	F, D	
K9		A, B, E	C, F, D
K10		A, B, C, D, E, F	
K11	F		A, B, C, D, E
K12		A, B, C, D, E, F	
K13	B, C, D	A, E	F
K14	D	A, C,	B, E, F
K15		A, B, C, D, E, F	

Taulukko 2. Haastateltavien vastaukset.

Taulukossa 2 esittelin haastateltavien vastaukset. Kyselylomake sisälsi viisitoista kysymystä. Kysymyksen numerointi esitelty taulukossa kuten K1, K2 ja jne. Kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastateltavat merkitsin kirjaimilla A, B, C, D, E, F. Vastaukset laitettiin asteikolle negatiivisesta positiiviseen. Tämä menetelmä visualisoi ja havainnollista kokonaiskuva. Negatiiviseen osaan kuuluvat vastaukset, joilla on kielteinen vaikutus työpaikan hyvinvointiin ja organisaatioon, ja jotka tarvitsevat eniten huomiota yrityksen johtoryhmältä. Neutraaliin osaan kuuluu vastauksia, joita ei voida pitää positiivisena tai negatiivisena näkökulmana. Positiiviseen soluun kuuluvat vastaukset, jotka esittävät organisaation myönteisiä piirteitä eivätkä aiheuta uhkaa yrityksen toiminnalle. Erikseen esitetään vielä haastateltavien työkokemus taulukossa 3. Taulukossa on esitetty vastaajien työkokemus.

Kuinka kauan olet työskennellyt työtehtävässä?

Haastateltava A	10 vuotta
Haastateltava B	25 vuotta
Haastateltava C	yli 30 vuotta
Haastateltava D	16 vuotta
Haastateltava E	yli 30 vuotta
Haastateltava F	yli 10 vuotta

Taulukko 3. Haastateltavien työkokemus.