



Henkilöstöjohtaminen

Turun alueen Sodexo Oy:ssä

Ilona Laine

Opinnäytetyö
Lokakuu 2014
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

ILONA LAINE
Henkilöstöjohtaminen
Turun alueen Sodexo Oy:ssä

Opinnäytetyö 83 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Lokakuu 2014

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa organisaation johtamista. Henkilöstö koetaan nykyään kilpailukeinona ja yrityksen voimavarana. Henkilöstöjohtamisella pyritään sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon ja henkilöstön avulla saavuttamaan organisaatiolle asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstöjohtamisen toteutumista Sodexo Oy:n Turun alueen toimipisteissä. Ja tutkimusongelmana oli tutkia, miten Sodexo Groupin määrittelemät globaalit painopisteet toteutuvat paikallistasolla. Sodexon määrittelemät painopistealueet ovat viestintä, tunnustus ja palkitseminen, oppiminen ja kehittyminen, selkeä suunta sekä henkilöstön hyvinvointi.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: teoreettinen viitekehys, tutkimus sekä näiden pohjalta luodut kehittämissuositukset. Teoriaosuudessa käsitellään henkilöstöjohtamista käsitteenä, sekä Sodexon viittä painopistettä. Tutkimusosiossa tutkitaan näiden edellä mainittujen painopisteiden toteuttamista Turun alueen Sodexoissa henkilöstökyselyn sekä dokumenttianalyysin avulla. Kolmannessa osassa on laadittu konkreettisia kehittämissuosituksia toimipaikoille.

Tutkimuksen pohjalta saatiin selville muutamia selkeitä epäkohtia ja parannuskohteita. Suurimmat puutteet löytyivät palkitsemisen ja hyvinvoinnin osa-alueista, mutta jokaisesta osa-alueesta löytyi jonkin verran parannettavaa. Kehittämissuosituksilla pyrittiin pääsääntöisesti kehittämään esimiesten päivittäistä johtamista. Tutkimuksen tulokset ja kehittämissuositukset toimitettiin toimipaikkoihin, jotta esimiehet voivat muuttaa toimintamallejaan. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tarkasteltiin reliabiliteetin ja validiuden avulla. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska tarkoituksenmukaiset asiat tulivat selvitettyä tutkimuksessa.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, esimies, työtyytyväisyys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme of Service Management

LAINI ILONA
Human Resource Management
of Sodexo Oy in Turku area

Bachelor's thesis 83 pages, appendices 2 pages
October 2014

Human resources management is an important part of a company's management. Staff is one of the corporate competitive tools that can help the company to achieve the set targets.

The objective of this thesis was to research the human resources management of Sodexo Oy in Turku. The five main focus points given by Sodexo Oy were used as a basis for the study. These focus points were communication, recognition and rewards, learning and development, clear direction and the employee well-being. The data were collected using employee survey and document analysis.

Rewarding and employee well-being were matters that caused the most dissatisfaction, but there were still some problems at every main point. Based on the results, some development proposals were made to the company. Proposals were given to improve the daily operation of the managers. The study can be considered reliable as all the needed matters were clarified in the research.

Key words: human resources management, supervisor, job satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen organisaatioissa	8
2.2	Esimies.....	9
2.3	Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä	10
3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PAINOPISTEET.....	12
3.1	Yrityksen sisäinen viestintä	12
3.1.1	Palaverit ja kokoukset	13
3.1.2	Sähköiset viestintäkeinot.....	13
3.1.3	Työntekijän kuunteleminen ja sanaton viestintä.....	14
3.2	Tunnustus ja palkitseminen	15
3.2.1	Palkkaus	17
3.2.2	Palautteen antaminen	17
3.3	Oppiminen ja kehittyminen läpi uran	18
3.3.1	Perehdytys	19
3.3.2	Henkilöstön kehittäminen	20
3.4	Selkeät tavoitteet ja strategiat	21
3.4.1	Strategia.....	22
3.4.2	Visio	23
3.5	Henkilöstön hyvinvointi	23
3.5.1	Motivaatio	24
3.5.2	Hyvä työ.....	26
4	SODEXO.....	28
4.1	Sodexo Oy yrityksenä.....	28
4.2	Henkilöstöjohtaminen Sodexolla.....	28
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	30
5.1	Tutkimusongelma	30
5.2	Kyselytutkimus	30
5.2.1	Otos	32
5.2.2	Vastausprosentti	32
5.2.3	Kyselyn haasteet.....	33
6	KYSELYN TULOKSET.....	34
7	YHTEENVETO TULOKSISTA.....	57
8	DOKUMENTTIANALYYSI.....	67

9 TULOSTEN LUOTETTAVUUS.....	71
9.1 Reliaabelius.....	71
9.2 Validius.....	71
10 KEHITTÄMINEN.....	73
11 POHDINTA.....	78
LÄHTEET.....	80
LIITTEET	82
Liite 1. Lomakekyselyn kysymykset.....	82

1 JOHDANTO

Henkilökunta on yrityksen yksi merkittävimpiä kilpailukeinoja, etenkin palvelualoilla. Henkilöstöjohtaminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä johtamisen alueista organisaatioissa. Yrityksen henkilöstöjohtaminen on ensisijaisesti esimiesten vastuulla. Jotta he voivat toteuttaa henkilöstöjohtamista, on heidän oltava tietoisia, millaisena työntekijät työnsä kokevat.

Sodexo Oy on suomalainen monialayritys, joka tarjoaa ruoka-, puhtaanapito-, turvallisuus- sekä aulapalveluita. Sodexo Oy on osa kansainvälistä Sodexo Groupia, joka toimii 80 eri maassa ympäri maailmaa. Olen valinnut tähän opinnäytetyöhöni vain suurimmat toimipisteet Turun alueelta, sillä en kokenut relevantiksi tutkia toimipaikkoja, joissa työskentelee esimiehen lisäksi ainoastaan muutama työntekijä. Tutkimuksen kohteena olevat toimipisteet ovat pääsääntöisesti lounasravintoloita.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Turun Sodexojen toimipisteiden henkilöstöjohtamisen tilaa. Työn tarkoituksena oli perehtyä Sodexon henkilöstöjohtamiseen konsernina sekä tarkastella, kuinka hyvin asetettuja kansainvälisiä linjauksia noudatetaan käytännössä Turun alueella.

Sodexolla on oma henkilöstöyksikkö Suomessa, jota johtaa henkilöstöjohtaja Inkeri Puputti. Päivittäinen henkilöstöjohtaminen on Sodexolla pääasiassa toimipaikkojen esimiesten vastuulla.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten Sodexon laatimat johtamisen painopisteet toteutuvat Turun alueen toimipisteissä. Tutkimukseni aineistoa keräsin henkilökunnalle laaditulla kyselylomakkeella sekä dokumenttianalyysin keinoin. Tutustuin vuonna 2014 Sodexolla lanseerattuihin henkilöstöjohtamisen painopisteisiin, joita ovat viestintä, tunnustus, oppiminen & kehittyminen, selkeä suunta sekä henkilöstön hyvinvointi. Käytin näitä painopisteitä oman kyselyni pohjana, koska tarkoitukseni oli tarkastella, miten ne toimivat käytännössä ja onko niitä ylipäätään otettu käyttöön toimipisteissä. Lisäksi halusin selvittää, mitä kehitettävää näistä osa-alueista löytyy.

Valitsin aiheen työelämälähtöisesti, työskentelen itse tällä hetkellä Sodexo Oy:n palveluksessa. Lisäksi henkilöstöjohtaminen on yritysmaailmassa tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe.

Saamiani tuloksia vertasin Sodexon globaaliin henkilöstökyselyyn, joka toteutetaan kaikissa 80 eri toimintamaassa kahden vuoden välein. Käyttämäni tutkimukset ovat vuoden 2012 henkilöstökysely sekä huhti-toukokuussa 2014 toteutettu kysely.

Halusin myös kehittää toimintaa toimipaikoissa ideoimalla kehitysehdotuksia saamieni tulosten ja havaitsemieni epäkohtien perusteella.

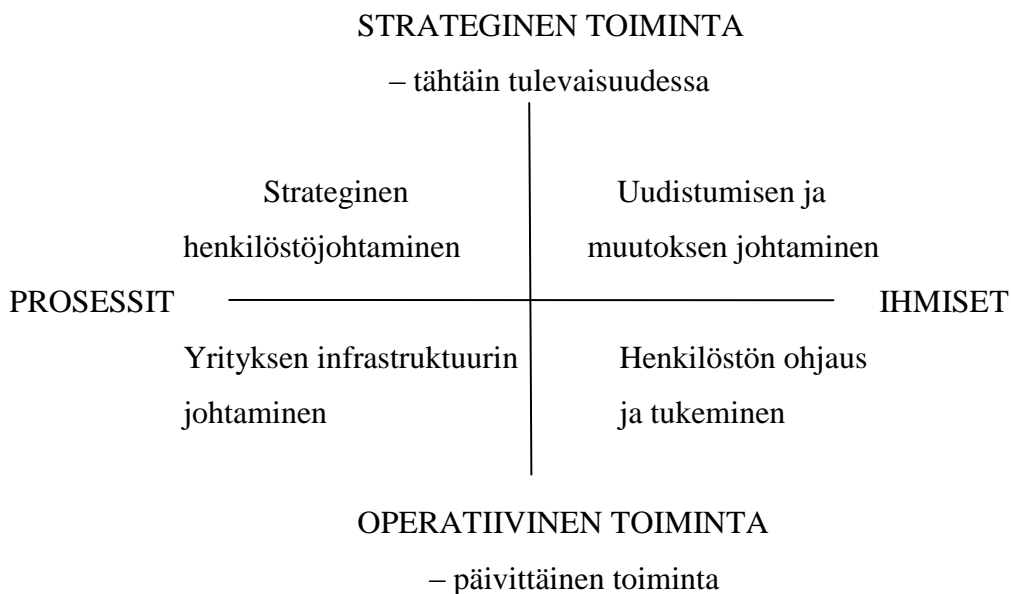
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Henkilöstöjohtaminen organisaatioissa

Henkilöstöjohtaminen on yksi organisaation johtamisen alueista. Sillä tarkoitetaan monimuotoisia asioita, eikä yksittäistä vakiintunutta selitystä termille ole. Henkilöstöjohtaminen on kuitenkin ollut aina läsnä yrityksissä: työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä. Omaksi osa-alueekseen se on erottautunut Suomessa 1960-luvulla. 2010-luvulla nähdään, että henkilöstö ja sen johtaminen tuovat organisaatioille lisäarvoa ja kohentavat kilpailukykyä. (Helsilä 2009, 23–25.)

Henkilöstöjohtamisen tärkeimmät päätehtävät voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen (kuvio 1). Henkilöstöjohtamisessa on otettava huomioon, niin pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet kuin lyhyen tähtäimen operatiiviset eli päivittäiset rutiinit. Näiden kahden on myös tuettava toisiaan. (Viitala 2003, 15.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu henkilöstöjohtamista organisaatioissa nelikentän avulla, jossa tarkastelun kohteina on strateginen toiminta, ihmiset, operatiivinen toiminta sekä prosessit (kuvio 1).



KUVIO 1. Henkilöstöjohtamisen tehtävät yrityksen kehittämisessä (Kauhanen 2007)

Perimmäinen tarkoitus henkilöstöjohtamisella on varsin selkeä. Jokaisen yrityksen tulisi pystyä rekrytoimaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä, ja sitouttamaan heidät palvelukseensa muun muassa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla puitteet onnistumiselle. Lisäksi tulisi pystyä palkitsemaan hyvästä työstä ja tarvittaessa kouluttamaan, sekä ylläpitämään työntekijöiden työkykyä, jotta riittävä työn suorittaminen säilyy myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2007, 16.)

Hyvin usein käy niin, että arkitilanteissa unohdetaan henkilöstön olevan yrityksen tärkeimpiä ja merkittävimpiä voimavaroja. Tämä voi johtua siitä, että henkilöstöä pidetään kustannustekijänä tai asia ei johtohenkilöiden mielestä ole tärkeä. (Kauhanen 2007, 16.)

Tässä tutkimuksessa on perehdytty näihin edellä mainittuihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin (kuvio 1.) Tutkimuksessani olen pyrkinyt selvittämään, kuinka nämä asiat toteutuvat Sodexo Oy:n Turun alueella. Tekemässäni kyselyssä olen pyrkinyt myös selvittämään muun muassa, miten Sodexolla johdetaan uudistumis- tai muutosvaiheessa, tiedotetaanko asioista etukäteen ja ovatko työntekijät tietoisia siitä, mitä työpaikalla milloinkin tapahtuu. Lisäksi kiinnitin huomiota siihen, miten selkeästi yrityksen strategiat ja toimintatavat on tuotu henkilöstön tietoon.

Perehdyin myös esimiesten päivittäiseen toimintaan, ja miten operatiivinen toiminta toimipaikoissa tapahtuu. Esimiehen päivittäistä johtamista ovat muun muassa palavereiden pitäminen, valmentaminen, perehdyttäminen ja työyhteisön ongelmiin rakentavasti puuttuminen (Laine & Surakka 2011, 11.) Myös näitä asioita pyrin selvittämään laatimani kyselylomakkeen avulla.

Henkilöstön ohjaamiseen ja tukemiseen perehdyin tutkimalla Sodexo Oy:n palautteenantokäytäntöjä, motivaatiotekijöitä sekä työhyvinvointia. Lisäksi pyrin selvittämään, millaisena työntekijät kokevat kouluttautumisen- ja etenemismahdollisuutensa yrityksessä.

2.2 Esimies

Organisaatio ei toimi ilman esimiestä. Esimies on organisaation keskushenkilö, jonka avulla yhteistyö yrityksessä toimii, tieto kulkee ja työntekijät tekevät oikeita asioita.

Esimies myös varmistaa, että organisaatioon kuuluvat henkilöt toteuttavat yrityksen toimintasuunnitelmaa ja strategiaa pyrkiessään kohti asetettuja tavoitteita. Esimies työskentelee myös sen eteen, että saavutetaan olosuhteet, joissa työnteko sujuu ja työntekijän voimavaroja voidaan parantaa. Näillä tarkoitetaan sellaisia olosuhteita, joissa henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi, tuntee sekä osaavansa työnsä, että olevansa motivoitunut tekemään sitä. Näillä tekijöillä valetaan perustaa sille, että työntekijä jaksaa ja viihtyy työssään, mikä taas on organisaatiolle tärkeää. (Laine & Surakka 2011, 13.)

Esimiestyö on vaativaa, sillä esimieheltä vaaditaan toimimista kahden eri tason välimaastossa. Nämä kaksi tasoa ovat yrityksen ylin johto sekä yrityksen työntekijät. Samalla kun esimiehet auttavat ylintä johtoa saavuttamaan yrityksen päämääriä ja tavoitteita, heidän tulee myös tukea ja ohjata alaisiaan heidän työtehtävissään. Tällä hetkellä esimiesten rooli on entisestään kohonnut, kun yritykset elävät jatkuvan muutoksen ja oppimisen paineessa. (Viitala 2003, 68.)

Palvelu on nykyaikana entistä merkittävämpi kilpailuetu, siksi myös palvelualojen esimiehiltä vaaditaan enemmän. Palveluyrityksen esimiehen tehtävänä on asettaa alaisilleen suoritus tasoa ohjaavat rajat ja normit, joilla tavoitteet eli esimerkiksi palvelun laadukkuus saavutetaan. Jokaisen palveluyrityksen yksi suurimmista tavoitteista on varmasti tyytyväiset asiakkaat, esimies on tämän tavoittelussa tärkeässä roolissa. (Wiskari 2009, 27.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä

2000-luvulta alkaen henkilöstöjohtaminen on koettu yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Niin kutsuttu strateginen henkilöstöjohtaminen nousi 2000-luvulla yhdeksi selkeäksi selittäväksi tekijäksi yritysten ja organisaatioiden menestymiselle. Tyytyväiset työntekijät ovat usein motivoituneempia töitään kohtaan, kuin tyytymättömät. He ovat myös valmiita tekemään enemmän yrityksen tuloksellisuuden eteen. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa onkin vähitellen nähty työntekijät ennemmin voimavarana, jota kannattaa hoitaa kuin pakollisena kustannuksena. (Kotila 2005.)

Henkilöstön puutteet osaamisessa tai huono laatu näkyvät heti ulospäin asiakkaalle yrityksen toiminnan puutteina. Vaikka yritys omaisi loistavan ja kehitellyn tuotteen, asia-

kas ei useinkaan ole tyytyväinen mikäli saa tuotteen virheellisenä tai sen toimitus esimerkiksi viivästyy. Sama pätee myös palveluyrityksissä, vaikka yrityksellä olisi loistava palvelukonsepti, se ei anna anteeksi sitä, jos asiakas kokee saavansa huonoa ja tylyä palvelua henkilökunnalta. (Viitala 2003, 10.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PAINOPISTEET

3.1 Yrityksen sisäinen viestintä

Viestinnällä pyritään kertomaan organisaation tapahtumista ja muutoksista, niin ulkopuolisille, kuin omalle henkilöstölle. Sisäinen viestintä tulisi hoitaa samanaikaisesti kuin ulkopuolisille tapahtuva viestintä. Sisäisen viestinnän tavoitteena on pitää henkilöstö tietoisena muun muassa yrityksen visiosta ja strategiasta, edistää yhteistoimintaa ja parantaa työn sujuvuutta, kannattavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2007, 169–170.)

Viestintätoimisto Pohjoisrannan (2012) mukaan Männistö 2012 esittää sisäisen viestinnän yleisimpiä kanavia organisaatioissa ovat:

- ylin johto
- lähin esimies/esimiehet
- erilaiset kokoukset ja palaverit
- tiedotteet
- infotilaisuudet
- sisäisesti ilmestyvät lehdet
- oppaat
- sähköposti
- intranet
- blogit (Männistö 2012, 13).

Männistö (2012) on tullut tekemässään tutkimuksessa siihen tulokseen, että näiden edellä mainittujen keinojen joukosta tulisi valita ne kanavat, jotka parhaiten soveltuvat omaan organisaatioon. Onnistuminen tai epäonnistuminen sisäisessä viestinnässä heijastuu heti organisaation toimintaan ja ilmapiiriin. Onnistuneen viestinnän uskotaan myös toimivan motivaatiotekijänä henkilökunnalle ja parantavan yrityksen tehokkuutta. (Säteri & Hosiokoski 2008, 3. Männistö 2012, 13 mukaan.)

Viestintä on keskeinen strategisen johtamisen työkalu ja se on tehokas osaamista edistävä keino organisaatiossa. Viestinnällä vaikutetaan organisaation yksilöiden tietoihin, asenteisiin, taitoihin ja koko organisaation kulttuuriin ja tietopankkiin. Yrityksissä vies-

tintä on yleensä spontaania. Huolimatta tästä, viestintä tarvitsee kuitenkin tuekseen suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. (Viitala 2003, 217.)

3.1.1 Palaverit ja kokoukset

Organisaatioissa ja työyhteisöissä pidetään yleensä monen kirjavia palavereja ja kokouksia, kuten mm. suunnittelu-, työ-, aloitus- ja projektipalavereja. Kaikkien näiden eri palaverien onnistumiseen voidaan vaikuttaa samoin tavoin: valmisteluun panostaminen, kunnollisen asialistan luominen, osallistujien aktivointi ja keskustelun helpottaminen. Kun kaikki edellä mainitut kohdat toimivat, saadaan palavereista usein onnistuneita ja tarvittavat päätökset tehtyä. (Laine & Surakka 2011, 168–173.)

Säännölliset palaverit ovat tarpeellisia, koska tällöin voidaan varmistua siitä, että jokainen henkilöstöstä saa tarpeellisen informaation yrityksen tapahtumista. Jos yrityksessä luotetaan ainoastaan siihen, että tieto kulkee suullisesti työntekijöiden välillä ilman erillisiä palavereita, johtaa se todennäköisesti siihen, että tieto ei kuitenkaan tavoita jokaista organisaation jäsentä. (Österberg 2007, 68.)

3.1.2 Sähköiset viestintäkeinot

Sähköiset viestintäkeinot ovat lisääntyneet ja korvanneet hyvin pitkälle kasvokkain tapahtuvan ja ryhmäviestinnän. Tämä taas saattaa aiheuttaa helposti viestinnän yksipuolistumisen, sekä aiheuttaa mahdollisesti työyhteisössä epävarmuutta, -tietoisuutta ja luottamuksenpuutetta (Puro 2004, 49.) Sähköisiä viestintäkeinoja ovat esimerkiksi sähköposti, intranet ja sosiaalinen media. Myös erilaiset oppaat ja sisäiset lehdet voidaan julkaista sähköisesti.

Verkossa tapahtuva viestintä sopii parhaiten yksinkertaisten ja arkipäiväisten, rutiini asioiden hoitamiseen, kuten viikkotiedotteen lähettämiseen tai julkaisuun. Sähköposti on yleisin verkkoviestinnän keino ja sen välityksellä on helppo lähettää esimerkiksi erilaiset tiedotteet, palautteet ja suunnitelmat (Säteri & Hosiokoski 2008, 7). Siukosaaren (2002) mukaan intranet taas on organisaation sisäinen tietoaalusta, johon organisaation ulkopuolisilla henkilöillä ei ole pääsyä. Intranetissä voidaan julkaista laajempia tiedot-

teita, tapahtumailmoituksia ja esimerkiksi julkaista organisaation sisäistä lehteä. (Siukosaari 2002, 208.)

Sosiaalisen median viestintäkanavia ovat esimerkiksi blogit, Facebook ja Twitter. Näitä viestintäkeinoja osataan Gemilo Oy:n, Intosome Oy:n ja Viestintätoimisto Tulus Oy:n tekemän tutkimuksen perusteella hyödyntää heikosti yrityksen sisäisessä viestinnässä. Työntekijöiden välinen viestintä tapahtuu usein sähköpostilla, vaikka esimerkiksi yrityksen sisäiset blogit korvaisivat perinteisen sähköpostin tehokkaampana viestintäkanavana. Myös Facebook -sivustolle luotavan yrityksen sisäisen ryhmän luominen voisi toimia useissa yrityksissä. (Sosiaalinen media yrityksen viestinnässä 2011.)

3.1.3 Työntekijän kuunteleminen ja sanaton viestintä

Kuunteleminen on tärkein taito viestinnässä. Jotta todella voi ymmärtää toista, on häntä ja hänen ajatuksiaan todella kuunneltava. Työntekijöitä kuuntelemalla esimies saa lisää tarvitsemaansa tietoa ja samalla tukee sekä auttaa työntekijäänsä. Toisen ihmisen kuunteleminen onkin usein tehokkaampaa ongelmanratkaisun kannalta kuin omien ratkaisujen suora tyrkyttäminen. (Laine & Surakka 2011, 149.)

Kuuleminen on eri asia kuin kuunteleminen. Organisaatiossa esimiehen tulisi olla aidosti ja vilpittömästi kiinnostunut työntekijästään ja siitä, mitä hänelle ja työyhteisölle kuuluu. Päivittäiset lyhyet ”mitä kuuluu” – hetket työntekijän/-tekijöiden kanssa eivät vie aikaa kuin muutaman minuutin, mutta antavat esimiehelle ensi arvoisen tärkeää tietoa työyhteisön tapahtumista ja työntekijöille tunteen, että esimies on aidosti kiinnostunut heidän asioistaan. (Haapalainen 2005, 46.)

Viestintä ei pelkästään ole sitä, mitä sanotaan ääneen. Viestintä voi olla myös sanatonta. Sanatonta viestintää voi olla esimerkiksi ilmeet ja eleet, tilankäyttö, liike sekä esimerkiksi vaatetus. Sanaton viestintä on yleensä merkityksellisempää ja menee paremmin perille. Varsinkin silloin jos puhe on ristiriidassa sanattoman viestinnän kanssa, viestinnän kohde tulkitsee sanomaa paremmin juuri esimerkiksi ilmeiden ja eleiden kautta. Tämä voi aiheuttaa työympäristössä myös ongelmia, mikäli sanattoman viestinnän ymmärrys on puutteellista. Varomaton ele tai muuten huonosti valittu teko voivat aiheuttaa ongelmia, vaikka esimies ei olisi näillä eleillä mitään tarkoittanutkaan. Pelko ja epävar-

muus myös lisäävät usein alaisten tarkkaavaisuutta, jolloin he entistä herkemmin etsivät sanattoman viestinnän merkkejä ja saattavat jo tulkita niitä yli tai väärin. (Salminen 2001, 75–76.)

3.2 Tunnustus ja palkitseminen

Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen eri osaan: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellinen palkitseminen on taloudellista palkitsemista ja aineeton taas liittyy useasti uraan tai sosiaalisiin seikkoihin. (Kauhanen 2007, 109–110.)

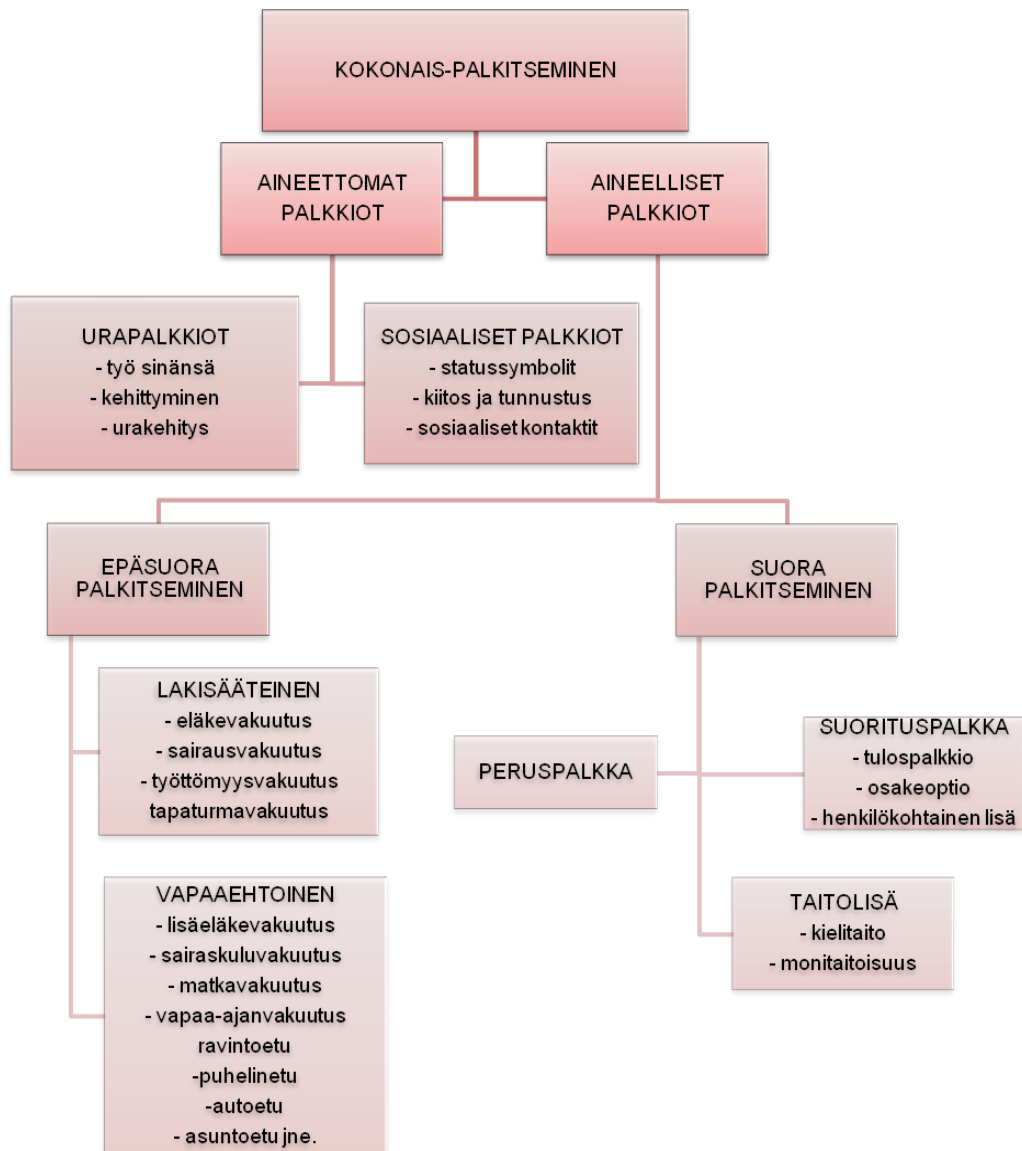
Sosiaaliset palkkiot ovat sellaisia palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahallisesti. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan sellaisia, mitkä saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä. Nämä myös usein tuottavat saajalle mielihyvää sekä lisäävät motivaatiota. Tällaisia sosiaalisia palkkioita voi olla esimerkiksi kuukauden työntekijäksi valitseminen, hyvän suorituksen korostaminen työyhteisössä, sisäisessä lehdessä tai intranetissä. (Viitala 2003, 286.)

Uraan liittyviä aineettomia palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi statussymbolit. Statussymboleilla on usein motivoiva vaikutus. Tällaisia statussymboleita ovat esimerkiksi oma työhuone, sihteerit, autopaikka tai työpuhelin. Näiden käytössä on kuitenkin oltava tarkkana, sillä liiallinen arvoerojen korostaminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti organisaation muihin jäseniin. (Viitala 2003, 286.)

Urakehitys voi olla aineellista tai aineetonta palkitsemista. Kauhasen (2007) mukaan, uralla eteneminen ja vaativammat työtehtävät tarkoittavat usein myös isompia tuloja. Aina näin ei kuitenkaan ole ja näitä kahta asiaa ei pidä sekoittaa. Urakehitys on siinäkin mielessä tärkeää, koska ihminen pysyy tutkimusten mukaan kiinnostuneena työhönsä noin neljän vuoden ajan. Tämän jälkeen kiinnostus yleensä hieman laskee. Siksi työtehtävien pitäisikin vaihtua noin neljän vuoden välein. Liian tiheä vaihtaminen taas ei ole organisaatiolle suotuisinta, vaikka jotkut nopeasti urallaan etenevät haluavatkin vaihtaa työtä kahden tai kolmen vuoden välein. (Kauhanen 2007, 133–135.)

Aineellinen palkitseminen voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemisen, joista epäsuoraa palkitsemista työntekijän on usein vaikea havaita ja mieltää työnantajan puo-

lelta tapahtuvaan palkitsemiseen. Työnantajalle useimmat näistä palkitsemistavoista ovat kuitenkin lakisääteisiä (kuvio 2). Kuviossa on selvitetty palkitsemista kokonaisuutena, joka jakautuu aineettomiin ja aineellisiin palkkioihin. Aineettomat palkkiot taas jakautuvat ura- ja sosiaalisiin palkkioihin, kun taas aineelliset palkkiot jakautuvat epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen. (Kauhanen 2007, 109-110.)



KUVIO 2. Palkitseminen (Kauhanen 2007)

3.2.1 Palkkaus

Rahalliseen palkitsemiseen kuuluu varsinainen peruspalkka, mutta sen lisäksi myös erilaiset suorituspalkkiot, kuten henkilökohtaiset lisät ja tulospalkkaus. Palkkaa on yleensä pidetty yhtenä keskeisimmistä motivaation lähteistä. Jos työ on henkisesti köyhää, fyysisesti raskasta tai muuten epämiellyttävää, korostuu palkkauksen merkitys. Palkka ei kuitenkaan aina ole kannattavin motivointikeino, rahan merkitys ja arvostus kun ovat kovin yksilöllisiä. Joskus esimerkiksi palkankorotus ei vaikuta lainkaan huonoon motivaatioon. (Viitala 2003, 287–288.)

Tulospalkkaus on yksi taloudellisen palkitsemisen keinoista. Tavanomaisesti tulospalkkio maksetaan peruspalkan päälle ja sen pohjana voi olla myös suorituspalkka, minkä lisäksi maksetaan tulokseen suhteutettua lisää. Palkkaustapana tulospalkkauksen käyttäminen edellyttää kuitenkin sitä, että toiminnan tulosta pitäisi voida mitata. Tulospalkkauksesta on olemassa lukuisia muunnelmia, mutta päälähtökohtana on, että kun tulos ylittää tietyn tulostason, normituloksen, alkaa yritys maksaa henkilöstölle palkkiota. (Honka & Ruohontie 1999, 68.)

Tulospalkkion tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä työskentelemään yrityksen tavoitteiden mukaisesti, toisaalta tulospalkkauksella voidaan myös kannustaa työntekijöitä jonkin suuren muutoksen toteuttamiseen. Palkitsemiseen johtavat tavoitteet voivat olla taloudellisia, määrällisiä, tehokkuutta tai laadukkuutta mittaavia. Mittarien tulisi kuitenkin olla järjestelmällisesti toteutettuja sekä tasapuolisia. (Kauhanen 2007, 124–125.)

3.2.2 Palautteen antaminen

Ulkoisen palaute auttaa ratkaisemaan monia erilaisia työyhteisön ongelmia. Palaute auttaa myös selkiyttämään tavoitteita sekä usein vaikuttaa myös työmotivaation lisääntymiseen. Palautteen antaminen ei sinällään takaa myönteisiä ja positiivisia vaikutuksia, vaan palautejärjestelmän tulee olla tarpeeksi tehokas ja järjestelmällinen. (Honka & Ruohontie 1999, 84.)

Vaikka henkilöstö osaisikin organisaatiossa arvioida työnsä onnistumista ja laatua hyvin, se ei poista palautteen antamisen merkitystä. Positiivisella palautteella voidaan lisätä osaamisen tunnetta sekä motivaatiota työtä kohtaan. Jos esimies osoittaa uskovansa työntekijään, lisää se myös työntekijän uskoa itseään kohtaan. Rakentava palaute taas auttaa työntekijää havaitsemaan oman toimintansa puutteet ja antaa mahdollisuuden muuttaa toimintamallejaan. (Laine & Surakka 2011, 150.)

Jos esimiehen on pakko antaa palautetta, joka mahdollisesti loukkaa alaista, tulisi se antaa mahdollisimman suoraan, mutta työntekijää arvostaen. Palaute pitäisi myös antaa vain niille henkilöille, joita se koskee, muuten se saattaa aiheuttaa hämmennystä niiden henkilöiden sisällä, jotka ovat toimineet oikein. Palaute tulisi myös antaa mahdollisimman nopeasti tapahtuneesta, jotta asiat ja toimintatavat ovat vielä tuoreessa muistissa. Lisäksi esimiehen antaman palautteen tulisi aina olla ehdottoman rehellistä. (Laine & Surakka 2011, 151.)

3.3 Oppiminen ja kehittyminen läpi uran

Työelämä käy läpi koko ajan erilaisia muutoksia, jolloin kehittyminen ja osaaminen ovat tärkeä osa menestyvää organisaatiota. Kilpailukykyänsä säilyttääkseen yritysten on uusiuduttava jatkuvasti, mikä taas edellyttää innovatiivisuutta ja uuden opiskelua. Henkilökunnan kehittäminen onkin yksi yrityksen keinoista varmistaa toiminnan vaatima osaaminen myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2007, 140–141.)

On olemassa sananlasku, työ tekijäänsä opettaa. Työntekijä oppii organisaatiossa yhteistyössä muiden jäsenten kanssa tai ratkaistessaan itse työhönsä liittyviä ongelmia. Organisaatiossa on kuitenkin tilanteita, jolloin esimiehen on varsinaisesti opetettava työntekijää työhönsä. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa perehdyttäminen työhön tai uuteen toimintatapaan tai kun strategia jalkautetaan. Näissä tilanteissa esimiehen on myös muistettava, että jokaisella on erilaisia tapoja ja valmiuksia oppia asioita ja nämä tulisi ottaa opettaessa huomioon. (Laine & Surakka 2011, 42.)

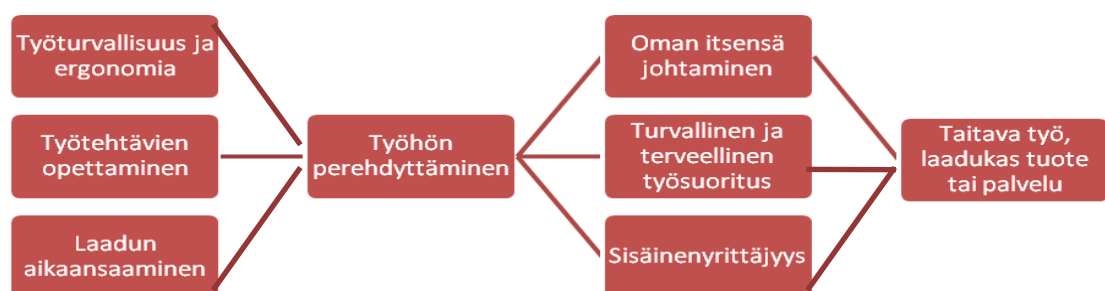
Pelkästään pitkä työkokemus ei sinällään riitä, ellei työntekijä osaa hyödyntää sitä tarpeeksi uuden oppimisessa tai tietojensa jakamisessa. Asiantuntemus syntyy tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Eri tilanteissa selviytyminen vaatii kuitenkin yleensä enem-

män. On ratkaisevaa esimerkiksi miten nopeasti työntekijä löytää ja omaksuu uutta tietoa. Myös ihmissuhdetaidot vaikuttavat, koska tänä päivänä useimmin työskennellään vaihtuvissa tiimeissä. Ihmissuhdeverkko toimii myös tiedon ja kokemuksen vaihtopaikkana ja mahdollistaa näin uusien asioiden nopean omaksumisen. (Kauhanen 2007, 143.)

3.3.1 Perehdytys

Perehdyttämisen tarkoituksena on pyrkiä luomaan uudelle työntekijälle kuva organisaatiosta visioineen ja toimintatapoineen. Hyvä perehdytys antaa uudelle tekijälle mahdollisuuden tottua nopeasti yrityksen toimintatapoihin ja sopeutua työyhteisöön. Monissa organisaatioissa on käytössä perehdyttämisopas, jonka avulla uudet työntekijät on helppo tutustuttaa yritykseen sekä varmistaa opettujen työtapojen tasaisuus palvelun tai tuotteen laadun säilyttämiseksi. Onnistuneeseen perehdytykseen päästään usein parhaiten, kun perehdytystä pidetään monivaiheisena oppimisprojektina, jonka tarkoituksena on työtehtävien omaksumisen lisäksi kannustaa omatoimisuuteen ja herättää sisäistä yrittäjähenkä. (Kauhanen 2007, 145–146.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu perehdyttämisen kokonaisuutta eräänlaisena prosessina, jollaisena se tulisi työpaikoilla toteuttaa (kuvio 3).



KUVIO 3. Perehdyttämisen prosessi (Kauhanen 2007)

Perehdytys on ensisijaisesti lähimmän esimiehen vastuulla, mutta on hyvä jos esimiehellä olisi apunaan myös erikseen koulutettu perehdyttäjä, joka myös vastaisi uusien työntekijöiden riittävästä perehdyttämisestä. Usein saattaa olla, että esimies ei välttä-

mättä ole kokoajan suorittavan työn parissa, jolloin hän ei välttämättä ole se paras perehdyttäjä. Pienissä yrityksissä ja toimipaikoissa on usein ongelmana, ettei perehdytykseen ole paljoakaan aikaa, tällöin työntekijälle opetetaan vain työtehtävät, mutta kuluu pitkä aika ennen kuin työntekijä kokee kuuluvansa todella joukkoon. Perehdyttäjien ja muiden työntekijöiden on myös tärkeää huolehtia ensivaikutelmasta, positiivinen ja myönteinen vaikutelma auttaa ja helpottaa uutta työntekijää sulautumaan työorganisaatioon. (Viitala 2003, 259–260.)

Työhön perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä. Perehdyttäminen eli työhön opastus on tarpeen myös silloin, kun henkilö vaihtaa työtehtävää yrityksen sisällä. Myös tällöin tulisi varmistaa riittävä opastus ja tuen antaminen opastettavalle, vaikka yrityksen toimintatavat sinällään olisivatkin entuudestaan tuttuja. (Helsilä 2009, 48.)

3.3.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisellä pyritään kasvattamaan heidän resurssejaan ja suoritustasoaan. Osaavat työntekijät ovat yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. (Honka & Ruohotie 1999, 166.)

Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Työpaikan sisäistä oppimista ei usein oteta laskuihin mukaan, vaikka omalla työpaikalla voidaan luoda tilanteita, joissa tarjoutuu mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Työpaikalla toteutettavia toimia ovat esimerkiksi sijaisuudet, projektityöskentely, kouluttajana toimiminen, vastuulliset erityistehtävät sekä mentorointi. Työpaikan ulkopuolella toteutettuja toimia ovat muun muassa opiskelu oppilaitoksissa, ammattikirjallisuuden lukeminen, opintokäynnit ja erilaiset kurssit. (Kauhanen 2007, 149–150.)

Työpaikan sisäisiä kehittymismalleja ei usein pidetä tärkeinä, vaikka olisi tärkeä, että kaikki mahdollisuudet kehittyä käytetään hyväksi (Kauhanen 2007, 149). Varsinkin tänä päivänä kun taloustilanne on heikko, yrityksen karsivat menojaan ja yksi näistä karsimisen kohteista on työntekijöiden koulutus talon ulkopuolella. Kauhasen (2007) mukaan, halu kehittyä työssään lähtee ensisijaisesti itsestä, mutta yrityksen tulisi kuitenkin moti-

voida ja kannustaa työntekijöitään tähän. Suuri osa työntekijöiden kehittymisestä tapahtuu tänä päivänä vapaa-ajalla. (Kauhanen 2007, 149.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu osaamisen kehittämisen kohteita ja menetelmiä (kuvio 4). On tärkeää muistaa, ettei henkilökunta ole ainoa joiden organisaatiossa tulee kehittyä, myös esimiesten, johtohenkilöiden sekä itse organisaation on kehityttävä, jotta kokonaisvaltaista kehitystä voi tapahtua.

Kehittämisen kohde	Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä oppiminen	Itse opiskelu
Henkilöstö	Ammatillinen koulutus	Työmenetelmien kehittäminen	Mentorointi	Työparit	Verkko-opiskelu
	Perustaitojen koulutus	Työnmittaus	Työnohjaus	Projektit	Ammattilehdet ja -kirjallisuus
	Vuorovaikutus-koulutus	Prosessien sujuvuuden edistäminen		Tehtäväkierto ja osaamisen jakaminen	Verkostoihin osallistuminen
	Alaistaidot			Luottamustehtävät	
Johto- ja avainhenkilöt	Johtamis- ja esimieskoulutus	Asiantuntija-konsultointi	Mentorointi	Projektit	Verkko-opiskelu
	Taloustieteellinen koulutus	Johtoryhmä-konsultointi	Työnohjaus	Tehtäväkierto	Ammattilehdet ja -kirjallisuus
	Strategiakoulutus	Strategia-konsultointi	Coaching	Ulkomaankomennus	Verkostoihin osallistuminen
	Johtamisfoorumit	Strategia-konsultointi	Prosessi-konsultaatio	Verkostovastuut	
	Konferenssit	Benchmarking		Vertaisryhmät	
Työyhteisö	Organisaation kehittämiskoulutus	Prosessien kehittäminen	Prosessi-konsultaatio	Projektit ja kehittämishankkeet	
	Muutosvalmennus	Järjestelmien rakentaminen (esim. laatu)		Yhteiset foorumit ja vuorovaikutus-tilaisuudet	
	Yhteiset kehittämispäivät	Rakennemuutokset		Jatkuva dialogi	
		Benchmarking			

KUVIO 4. Koko organisaation kehittäminen (Helsilä & Salojärvi 2009)

3.4 Selkeät tavoitteet ja strategiat

Yrityksen tulisi aina sisäisesti määrittellä yleiset tavoitteet toiminnalleen mahdollisimman tarkasti. Kun tavoitteet ovat tarkasti ja selvästi määritellyt, ohjaavat ne tehokkaasti organisaation päivittäistä toimintaa. Kun yritys on määrittänyt toimintansa suunnan, johdolla on tärkeä rooli näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2003, 54.)

Yritys ei voi olettaa, että työntekijät työskentelisivät tavoitteellisesti ja tuloksellisesti, jolleivät he tiedä mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Sekä pitkän, että lyhyen aikavälin tavoitteista tulisi aina tiedottaa vähintään avaintyöntekijöille. Tiedottaminen ei tarvitse olla aina yksityiskohtaista ja laajaa, riittää kun ytimekkäästi tiedotetaan yrityksen periaatteellisista tavoitteista esimerkiksi seuraavalle kuukaudelle tai vuosineljännekselle. (Malik 2002, 156.)

3.4.1 Strategia

Hoferin ja Schendelin (1978, 12–13) mukaan strategia on organisaation resurssien ja osaamisen kohdentamista työympäristön mahdollisuuksien ja riskitekijöiden mukaan. Näin ollen strategia on merkittävä silta organisaation asettamien tavoitteiden ja operatiivista toimintaa ohjaavien mallien ja suunnitelmien välillä. (Toiviainen 2009, 16.)

Kotlerin (1990) mukaan Toiviainen esittää, että strategian tulisi vastata kysymyksiin miten organisaatio pääsee asettamiinsa tavoitteisiin ja päämääriin. Näiden tavoitteiden tulee olla johdonmukaisia, reaalisia sekä jollain tapaa mitattavissa olevia. (Toiviainen 2009, 16.)

Strategian siis tulee sisältää ne keinot ja tavat, joilla yrityksen tavoittelemiin päämääriin on suunniteltu päästävän. On sanomattakin selvää, että juuri tästä syystä henkilöstön on oltava tietoisia näistä tavoista ja suunnasta jota kohti yritys tavoittelee. Strategian tulisi olla yrityksessä se, mikä ohjaa toimintaa ja sen tulisikin olla kaikkien tiedossa. (Viitala 2003, 54.)

Suurissa yrityksissä strategia ja visio ovat yleensä myös julkaistu kirjallisesti. Yrityksen johdon ja esimiesten tulisikin huolehtia siitä, että nämä julkaisut päätyvät myös työntekijöiden saataville. Strategian ja vision leviämistä työympäristössä voidaan parantaa muun muassa käsittelemällä niitä puheiden, sisäisten lehtien ja intranetin avulla. (Viitala 2003, 54.)

3.4.2 Visio

Visio kertoo yrityksen ihannetilän. Se kertoo millaisen tilan organisaatio haluaa tulevaisuudessa saavuttaa. Vision saavuttamiseksi on laadittu strategiat eli keinot joilla ihannetila saavutetaan. Visio siis ohjaa ja muokkaa strategioiden luomista. Samoin kuin strategia, myös vision tulisi olla helposti ymmärrettävissä ja esimiehen tulisikin varmistua siitä, että jokainen hänen alaisistaan on ymmärtänyt nämä asiat oikein. (Laine & Surakka 2011, 122.)

Eri organisaatioiden visiot voivat olla monen kirjavaa, mutta yleisesti vision selvitys sisältää kuvauksen siitä missä ja minkälaisilla markkinoilla sekä millaisilla tuotteilla tai palveluilla yritys aikoo toimia ja kilpailla tulevaisuudessa, esimerkiksi viiden vuoden tähtäimellä. Näiden lisäksi visio yleensä kertoo karkeasti arvioituna yrityksen tulevat kannattavuustavoitteet sekä liikevaihdon kasvutavoitteet. (Business Fellows 2009.)

Monesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä visio saattaa jäädä epäselväksi työntekijöille. Johtajat ja omistajat ovat kyllä selvillä yrityksen visiosta, mutta työntekijät eivät. Tästä voi seurata kierre, jolloin yrityksen johdon tai omistajan on pidettävä itse tiukasti langat käsissään, jotta yritys pystyy kulkemaan kohti visiota. Tästä taas seuraa, etteivät työntekijät keskity kuin omaan työtehtäväänsä, eivätkä näin ollen pysty parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan tätä haluttua kehityssuuntaa. Oikein ymmärretyin vision avulla työntekijät pystyvät tarvittaessa uudistamaan omaa toimintamalliaan ja tekemään sellaisia valintoja, jotka osaltaan vievät kohti visiota. Tämä antaa työlle laajempaa merkitysperspektiiviä eli viitekehystä. (Viitala 2003, 54–55.)

3.5 Henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haasteellista sekä organisaatiolle että työntekijälle itselleen. Työnantaja ei voi missään tapauksessa olla yksin vastuussa työntekijän hyvinvoinnista, mutta omilla toimillaan työnantaja pystyy edistämään sitä. Työhyvinvoinnin kivijalkoja ovat terveys, pätevyys ja osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen toimintaympäristö. (Viitala 2003, 290.)

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat tärkeä osa-alue henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöstrategiaa luodessa pitäisikin huomioida selkeät tavoitteet ja linjaukset henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen. Näitä tavoitteita tulisikin seurata jatkuvasti muun muassa säännöllisin väliajoin toteutetuilla henkilöstökyselyillä. Kyselyistä saaduilla tuloksilla voidaan puutteisiin ja ongelmakohtiin pureutua ennakoivasti ja ennaltaehkäisten. Kyselyiden järjestäminen myös lisää työntekijöiden tuntemaa tunnetta siitä, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita. (Helsilä & Salojärvi 2009, 274–275.)

Kuten luvussa 3.1.3 jo mainittiin, kuuleminen ei ole sama asia kuin kuunteleminen. Esimiehen olisikin tärkeää tuoda esille työntekijöille, että hän on kiinnostunut henkilöstönsä hyvinvoinnista aidosti ja vilpittömästi.

Kuormitustekijät ovat eri toimenkuissa hyvin erilaisia. Työ voi olla rasittavaa henkisesti tai fyysisesti. Kuormittavuuden kokeminen on yksilöllistä ja riippuu monista eri tekijöistä. Henkilökohtaiset ominaisuudet, työtaidot sekä fyysinen kunto ovat suhteellisen pysyviä niin sanottuja puskuritekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemaan rasitukseen. Myös esimerkiksi ikä on suuri vaikuttava tekijä samoin kuin sukupuoli. Lyhyempi kestoisia tekijöitä voi olla muun muassa yksityiselämässä tapahtuvat muutokset. Esimiehen tulisikin ottaa nämä seikat huomioon päivittäisessä toiminnassa ja huomioida eri ihmisten valmiudet erilaisiin työtehtäviin. Tästä syystä olisi myös tärkeää, että keskustelu vaikeistakin asioista olisi avointa ja helppoa alaisten ja esimiehen välillä. (Viitala 2003, 292–293.)

Usein kun puhutaan työn kuormittavuudesta, puhutaan sen ylikuormittavuudesta, vaikka vastaavasti myöskään alikuormittava työ ei ole hyvä asia. Alikuormittava työ voi olla turhauttavaa, jollei se tarjoa tarpeeksi haasteita henkisesti, eikä fyysisesti. Tällöin kiinnostus ja motivaatio työtä kohtaan laskevat ja tästä aiheutuu usein alisuorittamista. (Viitala 2003, 293.)

3.5.1 Motivaatio

”Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja miten hän tietystä tilanteesta toimii.” (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.)

Motivaatio siis ohjaa henkilön toimintaa tilanteissa ja määrittelee osaltaan sen, miten hän työnsä hoitaa.

Henkilö, jolla on motivaatio korkealla, työskentelee lujasti sen eteen, että saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Se, miten paljon työntekijä haluaa käyttää niin psyykkisiä, kuin fyysisiäkin voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi riippuu siis motivaatiosta. Motivaatiolle on joskus ehdotettu suomenkieliseksi vastineeksi sanaa hinku, joka kuvaa hyvin sitä, mitä motivaatio todella on. (Honka & Ruohontie 1999, 13.)

Motivaatiolla on suuri merkitys työn lopputuloksessa ja tuloksellisuudessa. Jokainen tahollaan luo viimekädessä oman motivaationsa, mutta suuri vaikutus on myös työilmapiirillä ja esimiehellä. (Laine & Surakka 2011, 34.)

Alla olevassa kuviossa on kuvattu henkilön työmotivaatiotekijöitä persoonallisuuden, työn ominaisuuksien ja työympäristön kautta (kuvio 5).

Persoonallisuus	Työnominaisuudet	Työympäristö
Omat mielenkiinnon kohteet	Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus	Rakennetekijät
Asenteet	- vastuu	- palkkaus, muut edut
- työtä kohtaan	- itsenäisyys	- työolosuhteet
- itseä kohtaan	- palaute	- työturvallisuus
Tarpeet	- tunnustus	Sosiaaliset tekijät
- pätevyys	Saavutukset	- johtamistapa
- liittyminen	Kehittyminen	- normit
- itsemäärääminen		- sosiaaliset palkkiot
		- ilmapiiri

KUVIO 5. Motivaatioon vaikuttavat tekijät työorganisaatiossa (Laine & Surakka 2011)

Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäiset eli työntekijästä itsestään lähteviä asioita ovat esimerkiksi vapauteen, itsensä toteuttamiseen tai omiin arvoihin liittyvät asiat. Sisäisissä motivaatiotekijöissä työ itsessään tuottaa iloa ja tyydytystä tekijälleen ja työtä tehdään sen itsensä takia. Vaikuttaa myös siltä, että sisäiset motivaatiotekijät ovat vahvempia ja pitkäaikaisempia vaikutukseltaan kuin ulkoiset mo-

tivaatiotekijät. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat työntekijän ulkopuolella tapahtuvat kannusteet, kuten esimerkiksi palkkaus, saatu palaute, turvallisuus tai asema.

(Laine & Surakka 2011, 34.)

Hyvä työilmapiiri on tärkeässä roolissa motivaation, tyytyväisyyden ja tulosten kannalta katsottuna. Yhteisön ilmapiiri vaikuttaa myös esimerkiksi siihen, miten palkitsevana työntekijä kokee työnsä henkisesti. Lisäksi vaikuttaa se, miten todennäköisenä ja tavoittelun arvoisena hän kokee asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. (Honka & Ruohotie 1999, 120.)

Yrityksen ilmapiiri riippuu useista tekijöistä, kuten yrityksen koosta, rakenteesta, kulttuurista, johtamistyylistä tai yrityksen tavoitteista. Toki se riippuu myös paljon organisaation yksilöiden henkilökohtaisista piirteistä, kuten koulutuksesta tai työvuosien määrästä sekä asenteesta työtä ja muita organisaatiossa työskenteleviä kohtaan. (Honka & Ruohotie 1999, 121.)

3.5.2 Hyvä työ

Kaikki mainitut asiat tässä edellä luvussa kolme määrittelevät käsitettä hyvä työ, joka on varmasti jokaisen työntekijän tavoite. Viitalan (2003, 135) mukaan, jos ihminen ei koe työtään merkitykselliseksi, ei hän myöskään saa siitä tarvittavaa tyydytystä, eikä myös sitoudu työhönsä.

Jos työ tarjoaa tekijälleen tarpeeksi haastetta, tavoitteet ovat määritelty ja saavutettavissa olevat, työ on palkitsevaa ja työilmapiiri on kunnossa, ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi (Viitala 2003, 135). Tähän kun lisätään vielä elinikäinen oppiminen ja toimiva viestintä, niin päästään aika lähelle hyvän työn määritelmää.

T-Median tekemä tutkimus tukee hyvin pitkälle edellisen kappaleen väitteitä. Tutkimuksen mukaan ihmisillä on neljä syytä jotka painavat työpaikkaa valittaessa. Ihmiset toivovat saavansa panoksestaan vähintäänkin kohtuullisen korvauksen eli yksi syy on hyvä palkkaus. Vaikeassa taloustilanteessa myös työsuhteen pysyvyyttä arvostetaan. Työn toivotaan myös olevan haastavaa ja monipuolista, työaika halutaan nykyään käyttää entistä enemmän ammatilliseen kehittymiseen. Neljäntenä seikkana vaikuttaa työl-

mapiiiri, joka koettiin tutkimuksessa erittäin merkittäväksi tekijäksi. Hyvään työilmapiiriin kuuluu vastaajien mielestä keskustelu, kannustavuus, avoimuus tiedonkulussa, sekä tasa-arvoinen toimintakulttuuri ja yhteistyö. (Laakso 2013.)

Suomalaiset yritykset ovat usein menestyneen Euroopan parhaiden työpaikkojen vertailussa (Yle Uutiset 2012.) Mikä tekee tästä yrityksestä hyvän työpaikan? Ylen Uutisten (2012) mukaan vuonna 2012 Euroopan parhaaksi työpaikaksi pienten ja keskikokoisten yritysten sarjassa tuli valituksi suomalainen ohjelmistoyhtiö Futurice. Yhtiön henkilöstö nauttii monista eduista aina aamusaunasta palkkapäiväpitsaan. Yrityksen työntekijöiden mielestä nämä lukuisat edut eivät ole hyvän työpaikan salaisuus, vaan salaisuus piilee poikkeuksellisen avoimessa ilmapiirissä. Kaikki yhtiön sisäinen tieto on avointa. Lisäksi yrityksessä ei ole käytössä perinteinen johtajamalli, vaan esimiehet ovat enemmänkin valmentajia, jotka tekevät työntekijöiden työntekoa mahdolliseksi. (Yle Uutiset 2012.)

Tämän tutkimukseni tarkoituksena on osaltaan tutkia, millaisena työntekijät kokevat työskentelyn Sodexo Oy:ssä ja miten hyvänä työpaikkana he yritystä pitävät. Vastaavasti olen pyrkinyt myös selvittämään, millaisena he näkevät ja kokevat hyvän työn ja kuinka heidän omaa työtään tulisi kehittää, että sitä voisi kutsua hyväksi työksi, ellei se sitä jo ole.

4 SODEXO

4.1 Sodexo Oy yrityksenä

Sodexo Oy on suomalainen ruoka-, puhtaanapito-, turvallisuus- sekä aulapalveluita tarjoava yritys. Sodexo Oy on osa kansainvälistä, alallaan maailman johtavia yrityksiä, Sodexo Groupia. Yhtiö tarjoaa palveluitaan yrityksille, laitoksille ja julkiselle sektorille. Sodexo Oy on alallaan yksi Pohjoismaiden johtavista yrityksistä ja työllistää Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Tanskassa yhteensä 11 000 työntekijää. (Sodexo 2014.)

Sodexo Group on lähtöisin Ranskan Marseillesta, jossa sen perusti Pierre Bellon vuonna 1966. Sodexolla kansainvälinen yritys, jolla on 420 000 työntekijää 80 eri maassa. Monimuotoisuutensa johdosta Sodexo on alallansa maailman johtavia, elämänlaatua parantavia palveluita tarjoava yritys. Sodexo on luonut oman Quality of Life Services -konseptinsa, jonka tarkoituksena on tarjota palveluita, jotka parantavat elämänlaatua ja auttavat erilaisia organisaatioita parantamaan toimintaansa. (Sodexo 2014.)

Kohteena olevat Turun alueen toimipaikat ovat lounas- ja henkilöstöravintoloita. Kaikki ravintolat toimivat laitosten tai yritysten yhteydessä, kuten koulujen, tehtaiden tai yrityskeskittymien. Ruokailijamäärät päivittäin vaihtelevat yritysten kesken kahdestasadasta aina tuhanteen asti ja työntekijöitä ravintoloista löytyy viisi tai yli.

Jätin kaikista pienimmät toimipaikat tässä tutkimuksessa huomioimatta, koska en kokenut merkittäväksi kartoittaa henkilöstöjohtamista toimipaikoissa, joissa esimiehen lisäksi työskentelee 1-3 työntekijää. Sodexon valitsin kohdeyritykseksi, koska se on johtavia palveluntuottajia ruokapalvelualalla ja olen itse työskennellyt Turun seudun eri toimipisteissä helmikuusta 2014 alkaen.

4.2 Henkilöstöjohtaminen Sodexolla

Sodexo Oy:n henkilöstöjohtaja Inkeri Puputin (2014) mukaan parhaiten asiakkaiden tyytyväisyyteen ja toiminnan taloudelliseen kannattavuuteen vaikuttaa ammattitaitoinen

ja sitoutunut henkilöstö. Mikäli työntekijät tuntevat olevansa merkittävä osa yritystä, saa se heidät tekemään parhaansa päivittäin. (Puputti 2014.)

Puputti (2014) kertoo artikkelissaan, että Sodexo toteuttaa joka toinen vuosi henkilöstökyselyn työntekijöilleen. Kyselyn tarkoituksena on tutkia, miten henkilökunta kokee Sodexon työnantajana. Kysely toteutetaan kaikissa 80 toimintamaassa. Sodexo pyrkii parantamaan toimintaansa kyselyn perusteella, niiltä osin kuin se on mahdollista. Vuoden 2012 kyselyssä selvisi, että johtaminen sekä tunnustusten antaminen olivat alueita, joihin henkilöstö kaipasi parannusta. Sodexon johtoryhmä päätti tuolloin panostaa avoimuuteen viestinnässä ja kommunikoinnissa. Konkreettisena parannuskeinona kehitettiin muun muassa Comexin-kynästä palsta, jossa johtokunnan jäsenet julkaisevat artikkeleitaan Sodexon sisäiseen viestintään tarkoitettussa nettiportaalissa eli Sentrassa. (Puputti 2014.)

Toinen konkreettinen toimenpide johtoryhmän tasolta oli perustaa Sentraan ”Kuukauden onnistuja” -esittelyt, joissa kuukausittain nostetaan esille hyvin tehdyn työn takana olevia henkilöjä ja tiimejä. Vuoden 2012 kyselyn perusteella laadittiin myös toimenpidesuunnitelma, joka käsittää kolme osa-alueita: yritys, tiimi ja yksilö. Sodexo pyrkii parantamaan kaikkia osa-alueita parantaakseen henkilöstönsä työtyytyväisyyttä. (Puputti 2014.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Valitsin päätutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista ja tärkeää, että saatu havaintoaineisto on mitattavissa määrällisesti ja numeerisesti (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009, 140). Mielestäni kvantitatiivinen tutkimus sopi parhaiten omaan tarpeeseeni ja määrällisen tutkimuksen avulla pystyin muuttamaan saadun havaintoaineiston parhaimmin analysoitavaksi ja luettavaksi muotoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen on tarkoitus antaa vastaus kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein (Vilka 2007, 14).

5.1 Tutkimusongelma

Tutkittavasta aiheesta muodostuu asioita jäsentämällä tutkimusongelma. Tutkimusongelma vaatii aluksi rajaamista ja jäsentämistä, ennen kuin sitä voi varsinaisesti lähteä työstämään. Rajaaminen edellyttää, että tutkija on tutustunut hyvin tutkimuksensa aihepiiriin. (Pihlaja 2001, 30–32.)

Opinnäytetyössäni pyrin selvittämään henkilöstöjohtamista Turun alueen Sodexoissa. Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä hyvin laaja ja vaikeasti rajattava, joten keskityn opinnäytetyössäni Sodexon itse määrittelemiini uusiin painopisteisiin. Selvitin tutkimuksessa mitenkä hyvin Sodexon kansainväliset henkilöstöjohtamisen linjaukset toteutuvat Turun alueella. Asetetut painopisteet ovat viestintä, tunnustus, oppiminen & kehittyminen, selkeä suunta sekä henkilöstön hyvinvointi. Tutkin aihetta niin paikallisella tasolla, kuin jonkin verran myös koko yrityksen tasolla. Paikallisesti lähdin tutkimaan aihetta kyselytutkimuksen avulla ja koko yrityksen tasolla käytin tutkimusmenetelmänä dokumenttianalyysia.

5.2 Kyselytutkimus

Lähdin toteuttamaan kyselyä osittain Sodexon globaalin henkilöstökyselyn pohjalta. Halusin kuitenkin tehdä siitä yksilöllisemmän ja tarkemman koskemaan omaa toimipaikkaa ja sen esimiestä tai esimiehiä.

Kyselyn avulla halusin myös selvittää, kuinka Turun alueen Sodexoissa on otettu käytäntöön Sodexon globaalit henkilöstöjohtamisen strategiat ja tavoitteet, joita ovat jo aiemmin mainitut viestintä, palkitseminen ja tunnustus, oppiminen ja kehittyminen, selkeä suunta sekä henkilöstön hyvinvointi. Laadin kysymykset Sodexon linjausten mukaisesti koskemaan painopistealueita.

Kysely toteutettiin paperisena lomakekyselynä (liite 1), joka jaettiin toimipaikkoihin kesä-elokuussa 2014. Kesälomien takia halusin antaa kyselyyn pidemmän vastausajan, jotta saisin mahdollisimman kattavan otoksen. Toivoin saavani otokseksi 30 vastaajaa, mikä olisi mielestäni hyvä määrä työntekijöiden määrään suhteutettuna. Kyselyn toteuttamista hankaloitti se, että vain muutama toimipaikka oli kesällä auki.

Sopiviksi toimipaikoiksi valitsin Turun telakan eli STX Europen henkilöstöravintolat, ICT-talon ja Lemminkäisenkadun Ammattikorkeakoulujen ja Yliopiston lounasruokalat, Aurigan edustus- ja lounasravintolan sekä Eurocityn ja Old Millin lounasravintolat. Valitsin nämä toimipaikat siksi, että ne ovat suurimmat Sodexot Turun alueella. Jätin pois pienimmät 1-3 työntekijän toimipaikat.

Valitsin kaikissa toimipisteissä toteutettavan lomakekyselyn siksi, että se oli helpoin toteuttaa anonymina. Mielestäni oli ensiarvoisen tärkeää järjestää kysely anonymina, koska en halunnut työntekijöiden pelkäävän esimerkiksi esimiehiensä reaktioita vastatessaan. Uskon, että työntekijät vastaavat kysymyksiin rehellisemmin nimettömänä.

Kyselytutkimukseni sisälsi 30 monivalintakysymystä sekä yhden avoimen kysymyksen. Olin jakanut kysymykset aihealueittain: yleiset kysymykset, kysymykset viestinnästä, palkitsemisesta ja tunnuksesta, oppimisesta ja kehittymisestä, selkeästä suunnasta ja henkilöstön hyvinvoinnista. Avoimella kysymyksellä halusin antaa vastaajille mahdollisuuden kertoa tuntemuksistaan ja toiveistaan henkilöstöjohtamista ja esimiehiään kohtaan.

Vertailukohteena omaan kyselyyni käytin kahta Sodexo Groupin globaalia henkilöstön tyytyväisyyskyselyä toinen oli vuodelta 2012 ja toinen 2014. Viimeisin globaali kysely toteutettiin huhti-toukokuussa 2014 kaikissa 80 toimintamaassa.

5.2.1 Otos

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on keskeistä tutkittavien henkilöiden valinta. Aluksi määritellään kyselyn perusjoukko, joihin tutkimuksessa saatujen tulosten tulisi päteä. Tämän jälkeen tästä perusjoukosta otetaan otos. (Hirsijärvi ym. 2009, 140.)

Ositetulla otoksella pyritään siihen, että otos on mahdollisimman validi eli pätevä tutkimuksen kannalta merkityksellisten ryhmien suhteen. Otoksessa nämä tutkimuksen kannalta tärkeimmät ryhmät ovat edustettuina samassa suhteessa, kuin perusjoukossakin. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2003.)

Oman tutkimukseni perusjoukon muodostivat kaikki Turun alueella Sodexo Oy:n palveluksessa työskentelevät henkilöt. Koska alueella on erikokoisia toimipaikkoja, halusin, että ne ovat paremmin edustettuina kyselyssä. Teoriassa kaikilla työntekijöillä oli samat mahdollisuudet vastata kyselyyni. Katoa kyselyssä aiheuttivat jonkin verran lomat ja lomautukset. Harkitsin myös hetken kokonaisuutensa tekemistä, sillä perusjoukko oli kuitenkin suhteellisen pieni n. 40–50 henkilöä, mutta päädyin kuitenkin ositettuun otantaan, koska kaikkien alueella työskentelevien saavuttamiseen olisi mennyt kohtuuttomasti aikaa lomista ja lomautuksista johtuen. Koen kuitenkin, että saamani otos oli riittävä ja kaikki profiilit olivat siinä kattavasti esillä. Sain vastauksia riittävästi molemmilta sukupuolilta, uusilta ja vanhoilta työntekijöiltä sekä koko- että osa-aikaisilta työntekijöiltä.

5.2.2 Vastausprosentti

Vastausprosentti nousi melko hyväksi, sillä toimipaikkojen esimiehet huolehtivat hyvin siitä, että mahdollisimman moni vastasi kyselyyn. Vastauksia sain kaikkiaan 31 kappaletta. Vaikka vastausten kerääminen olikin osittain esimiehen vastuulla, vastaajien anonyymiydestä huolehdittiin kuitenkin hyvin. Tarkkaa vastausprosenttia minulla ei ole, mutta saamani kokonaishenkilöstön määrän perusteella arvioisin sen olevan n. 65 – 80 %. Koen prosentin hyväksi, sillä se on korkeampi kuin esimerkiksi kansainvälisessä tutkimuksessa on ollut.

Vastausaktiivisuutta kuitenkin laskivat hieman kesälomat sekä lomautukset. Muutamissa toimipaikoissa oli myös henkilöitä, jotka eivät halunneet syystä tai toisesta vastata kyselyyni. Yhdestä toimipaikasta en saanut kerättyä vastauksia ollenkaan, sillä en saanut heihin kontaktia yrityksistäni huolimatta.

5.2.3 Kyselyn haasteet

Kyselyn järjestäminen eri toimipisteissä asetti haasteita, sillä kesäaikana osa toimipaikoista oli suljettuna ja työntekijät kesälomalla, sekä sijoitettuna eri toimipisteisiin. Nämä haasteet ratkaisin mielestäni kohtuullisesti ja sainkin tavoittelemani määrän vastauksia, vaikka vastausaikaa piti hieman pidentää alun perin suunnitellusta.

Toimipisteisten laajuus asetti myös ongelmia, koska kysely toteutettiin jokaisessa toimipisteessä erikseen. Valitsin kuitenkin toteutustavaksi paperisen lomakekyselyn, koska halusin varmistua anonyymiydestä. Sähköpostilla tai internetissä toteutettu kysely olisi varmasti ollut nopeampi tapa kerätä vastaukset, mutta sähköpostilla vastaaminen ei olisi tapahtunut anonyymisti. Lisäksi kaikkien työntekijöiden sähköpostien kerääminen olisi ollut hankalaa, sillä niistä ei ole olemassa mitään listaa aikaisemmin. Internetkyselyä pohdin pitkään, mutta päädyin kuitenkin sulkemaan sen pois vaihtoehtoista, koska kaikilla työntekijöillä ei välttämättä olisi ollut samanlaisia mahdollisuuksia vastata kyselyyn.

Puhelinkyselyn jätin pois laskuista, koska se olisi ollut työlästä, eikä millään tavalla anonyymiä. Lisäksi mielestäni puhelinkyselyssä kysymysten asettaja voi vaikuttaa liian paljon äänensävyillään ja muilla sanallisilla eleillä vastaajan vastaukseen. Kotiin postitettavan kyselyn koin myös vanhanaikaiseksi ja hitaaksi, luulen myös, että useimmat olisivat jättäneet tällöin vastaamatta.

Huomasin jälkikäteen, että kyselyn kolmas vastausvaihtoehto eli en osaa sanoa, olisi ehkä kannattanut muotoilla eri tavalla. Se saattoi myös johtaa vastaajaa harhaan, jos ei sattunut kunnolla lukemaan vastausvaihtoehtoja. Parempi vaihtoehto olisi ehkä ollut ”ei samaa eikä eri mieltä”. Luulen, että monet, jotka olivat ympyröineet kolmannen vaihtoehdon, olivat tarkoittaneetkin vastauksella juuri tätä, eikä ”en osaa sanoa”.

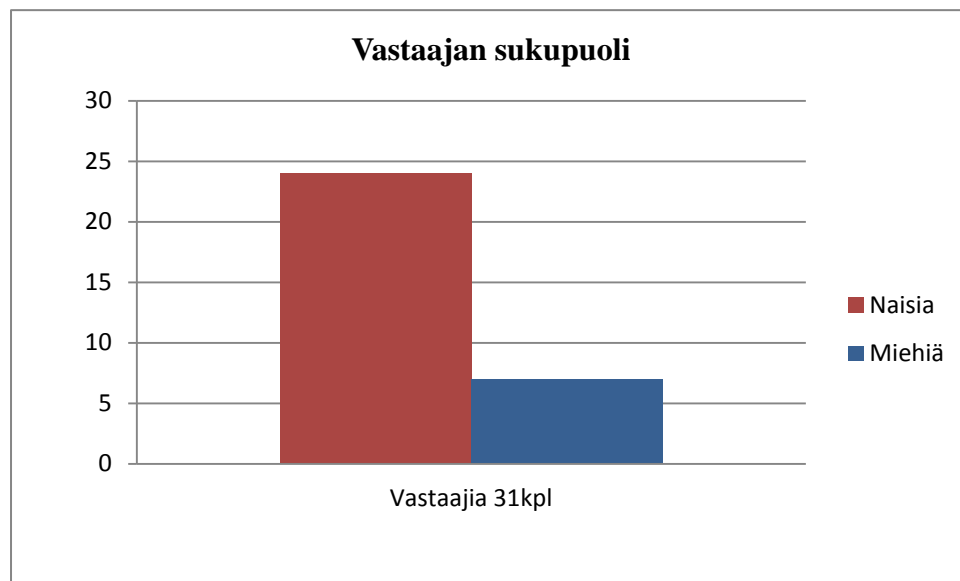
6 KYSELYN TULOKSET

Kaiken kaikkiaan kyselyyni vastasi 31 henkilöä eri toimipisteistä. Tavoitteeni oli 30 vastaajaa, joten asettamani tavoite täyttyi. Tässä luvussa käsittelen saamiani vastauksia taulukoiden muodossa. Luvussa 7 olen analysoinut tarkemmin kyselystä saamiani tuloksia.

Yleiset kysymykset

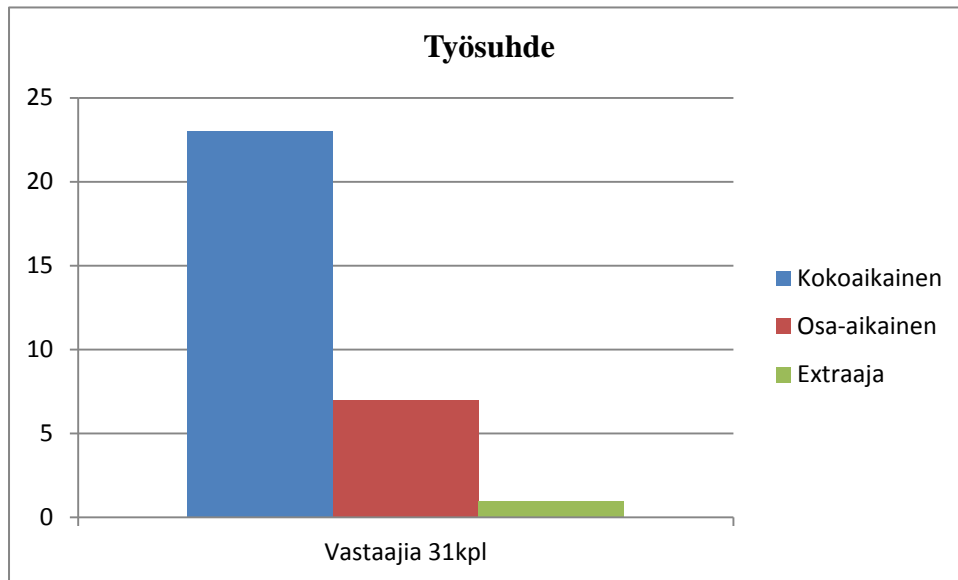
Kysymyksillä 1-3 pyrin kartoittamaan vastaajien taustaa eli sukupuolta, työsopimuksen laatua ja Sodexon palvelusvuosia. Halusin kartoittaa vaikuttavatko nämä tekijät kyselyn tuloksiin verrattaessa esimerkiksi miesten ja naisten antamia vastauksia

Sodexon työntekijöistä suurin osa on naisia, siksi on luonnollista, että kyselyyn vastanneistakin suurin osa, noin 80 % oli naisia (kuvio 6). Kuitenkin miesten osuus kyselyyn vastanneista on mielestäni hyvä suhteessa siihen, paljonko heitä Turun alueella työskentelee Sodexolla.



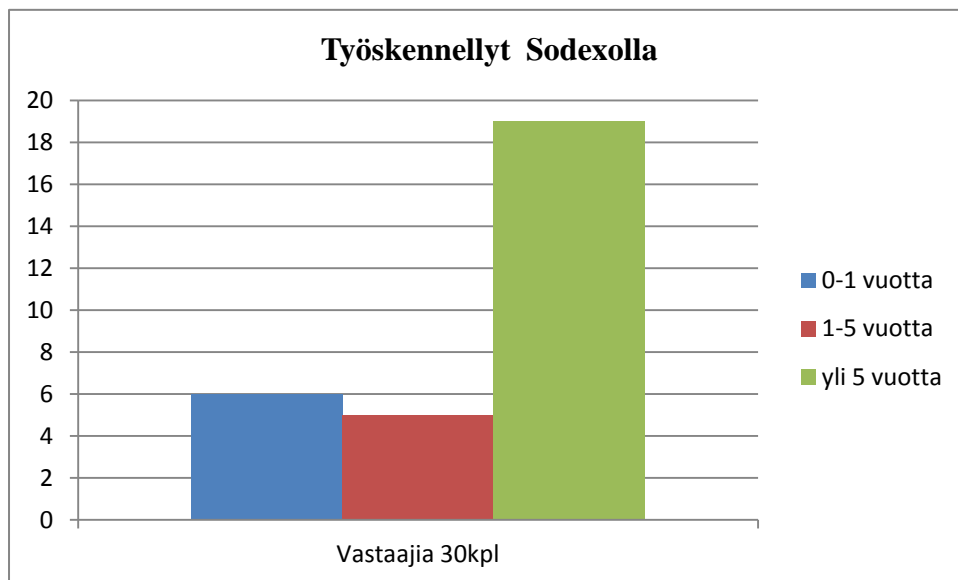
KUVIO 6. Vastaajien sukupuolijakauma

Sodexo näyttää suosivan, ainakin Turun alueella kokoaikaisia työsuhteita, sillä kyselyyn vastanneista 74 % (23 kpl) oli kokoaikaisessa työsuhteessa, 7 kpl vastaajista työskentelee osa-aikaisesti ja vain 1 vastaajista toimii extraajana (kuvio 7).



KUVIO 7. Vastaajien työsuhteen laatu

Sodexon henkilöstölehden Sofian numerossa 1/2014 (5) todetaan sitoutuneisuuden olevan ensiarvoisen tärkeää yritykselle. Sitoutuneisuus näyttäisi myös olevan hyvällä tasolla Turun alueella, sillä 63 % vastaajista on työskennellyt Sodexon palveluksessa yli 5 vuotta ja kaikkiaan vain 20 % vastaajista on työskennellyt alle vuoden Sodexon palveluksessa (kuvio 8). Yksi vastaajista jätti tämän kohdan tyhjäksi.



KUVIO 8. Työskentelyvuodet Sodexolla

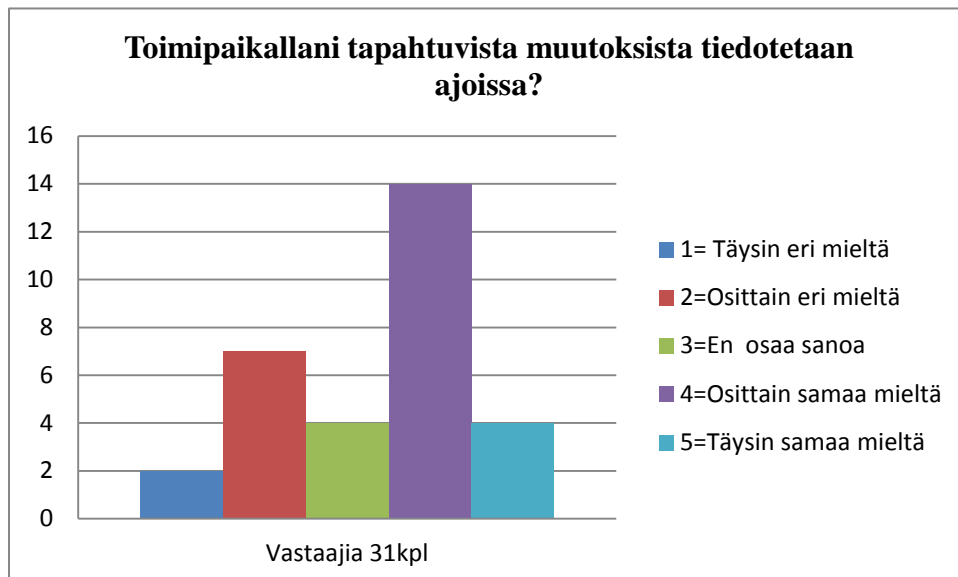
Viestintä

Kysymykset 4-7 käsittelivät aiheeltaan viestintää yrityksessä. Tavoitteenani oli selvittää tiedonkulkua sekä sisäistä viestintää toimipaikoissa.

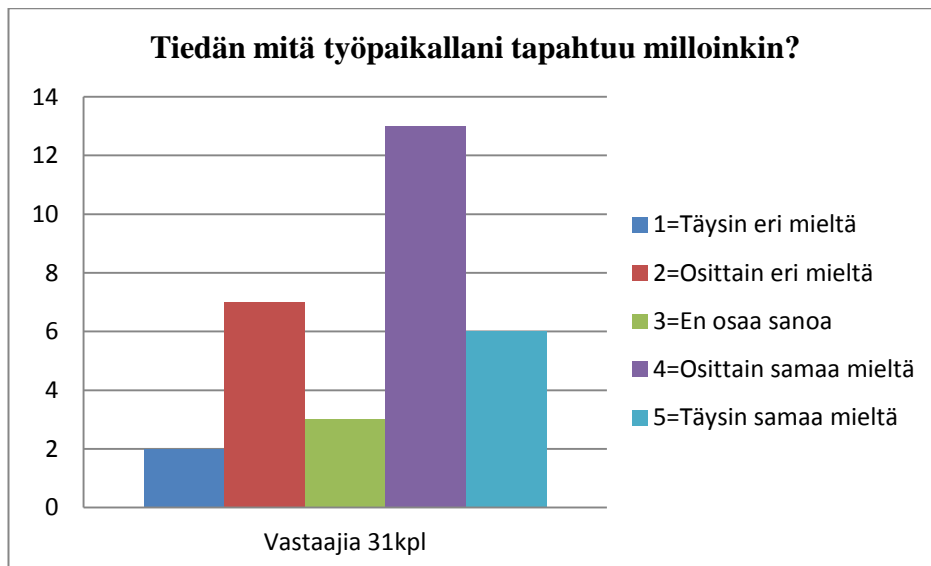
Viestintää koskevat kysymykset olivat:

- Toimipaikallani tapahtuvista muutoksista tiedotetaan ajoissa?
- Tiedän mitä toimipaikallani tapahtuu milloinkin?
- Työpaikan sisäisiä palavereja järjestetään riittävän usein?
- Koen, että palaverit ovat yleensä hyvin organisoituja?

Suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä, että he ovat tietoisia siitä mitä muutoksia on tulossa ja mitä työpaikalla tapahtuu (kuviot 9 & 10). Tiedonkulun sujuvuuteen olisi kuitenkin syytä edelleen kiinnittää huomiota, sillä vastaajista 29 % oli eri mieltä siitä, että muutoksista tiedotetaan ajoissa (kuvio 9). Samoin 29 % vastaajista vastasi kielteisesti kysymykseen, jossa tiedusteltiin tiedonkulusta liittyen työpaikan tapahtumiin (kuvio 10).

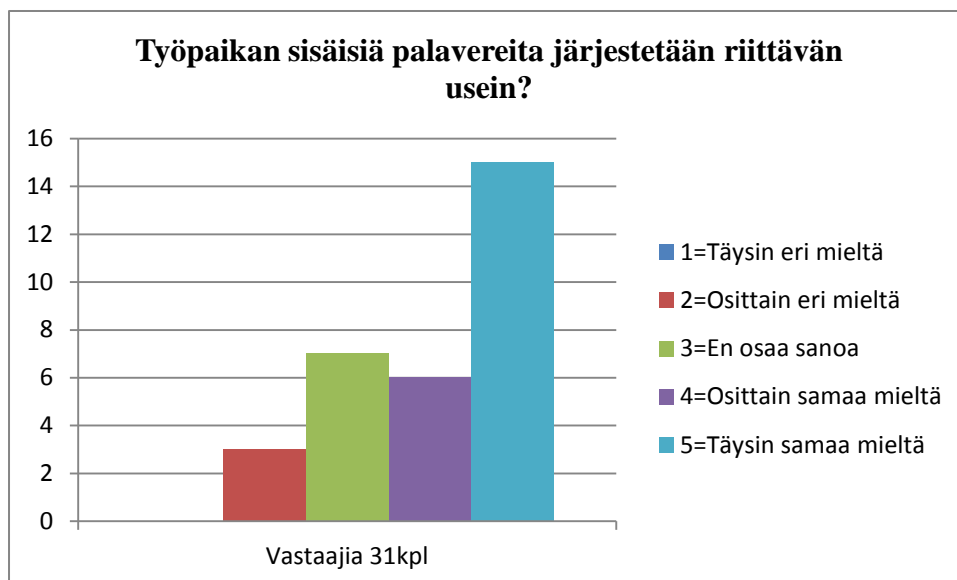


KUVIO 9. Muutoksista tiedottaminen



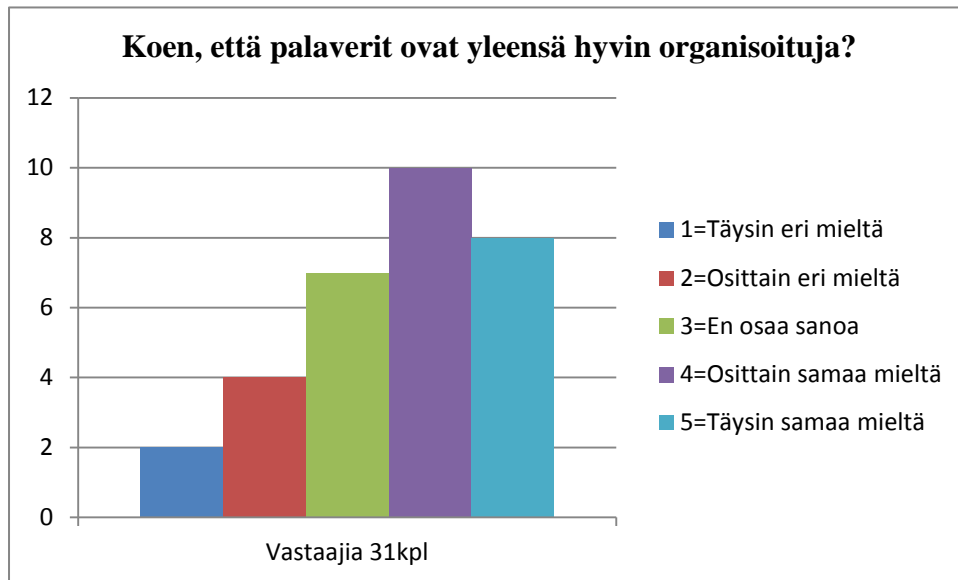
KUVIO 10. Työpaikalla tapahtuvat asiat

Palavereja järjestetään toimipaikoissa suurimman osan vastaajien mielestä riittävästi (kuvio 11). Jopa seitsemän vastaajaa vastasi kysymyksen kuitenkin ”En osaa sanoa.”



KUVIO 11. Palaverien säännöllisyys työpaikalla

Suurin osa vastaajista myös katsoi palaverien olevan hyvin organisoituja. Tässäkin kysymyksessä kuitenkin 7 vastaajaa ei osannut sanoa, ovatko palaverit hyvin organisoituja (kuvio 12).



KUVIO 12. Palaverien organisointi

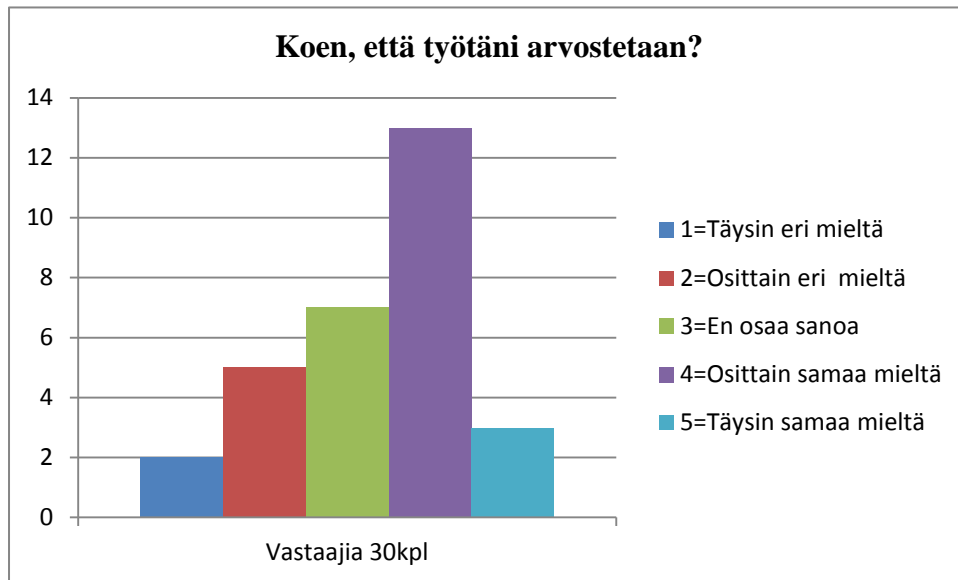
Palkitseminen

Palkitsemista ja tunnustuksen antamista käsittelevissä kysymyksissä 8-13. Vertasin myös miesten ja naisten vastauksia osassa kysymyksiä, sillä niissä oli tässä osiossa jonkin verran eroja.

Palkitsemista koskevat kysymykset olivat:

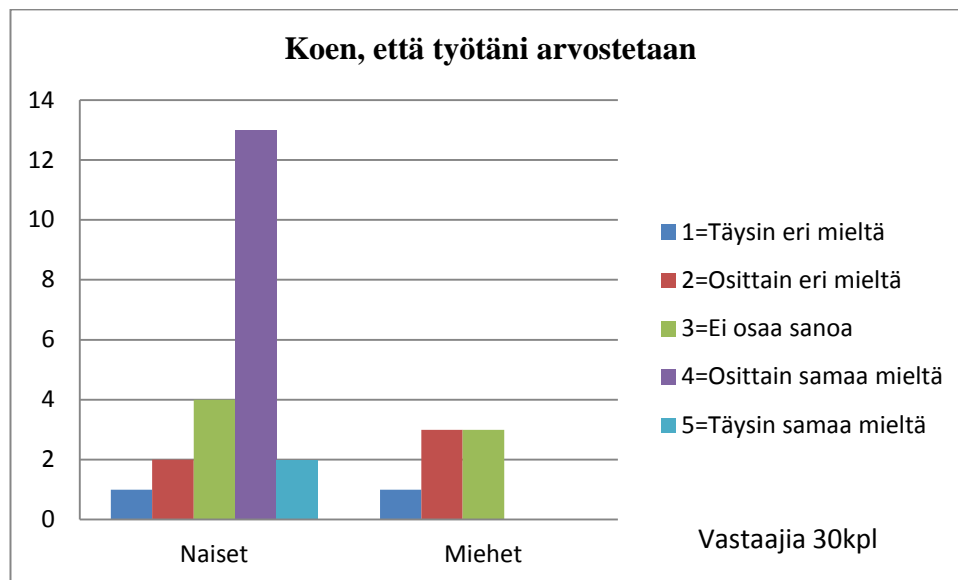
- Koen, että työtäni arvostetaan?
- Koen, että työni on palkitsevaa?
- Minulla on halutessani mahdollisuus edetä urallani?
- Saan kiitosta, kun olen hoitanut työni hyvin?
- Saan palautetta työstäni?
- Negatiivinen palaute annetaan usein rakentavasti?

Kysyttäessä työntekijöiden kokemuksesta siitä, arvostetaanko heidän työtään, suurin osa vastanneista oli osittain samaa mieltä (kuviot 12-13). Kaikkiaan 60 % oli samaa mieltä siitä, että heidän työtänsä arvostetaan. Yksi henkilö jätti vastaamatta kysymykseen.



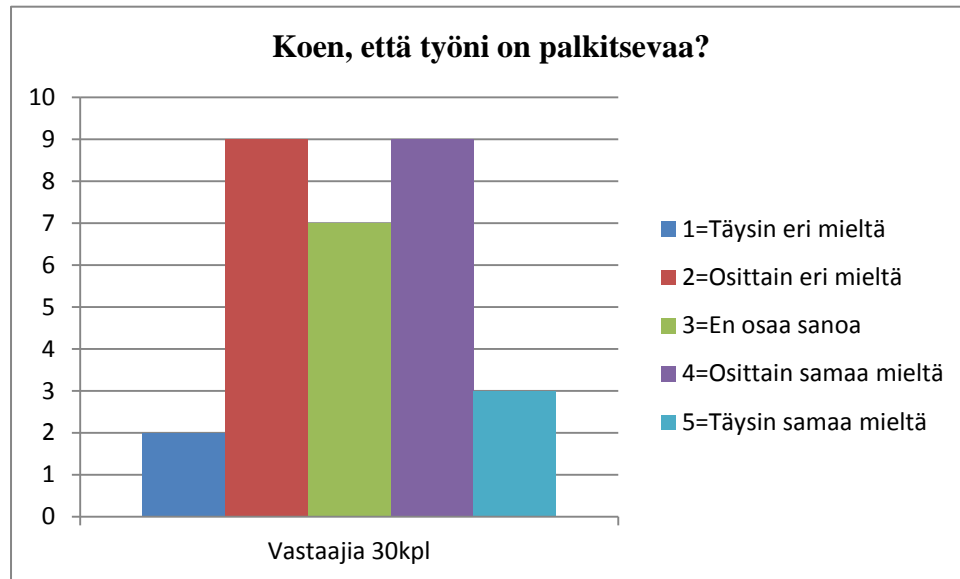
KUVIO 13. Vastaajien kokema arvostus

Kuitenkin kaikki miespuoliset vastaajat olivat eri mieltä asiasta (kuvio 14). Kolme miestä vastasi kysymykseen ”En osaa sanoa”. Kukaan miehistä ei siis kokenut, että heidän työtään arvostetaan. Naisten vastauksissa taas nousi korostetusti esille, että he kokevat työtänsä arvostettavan.



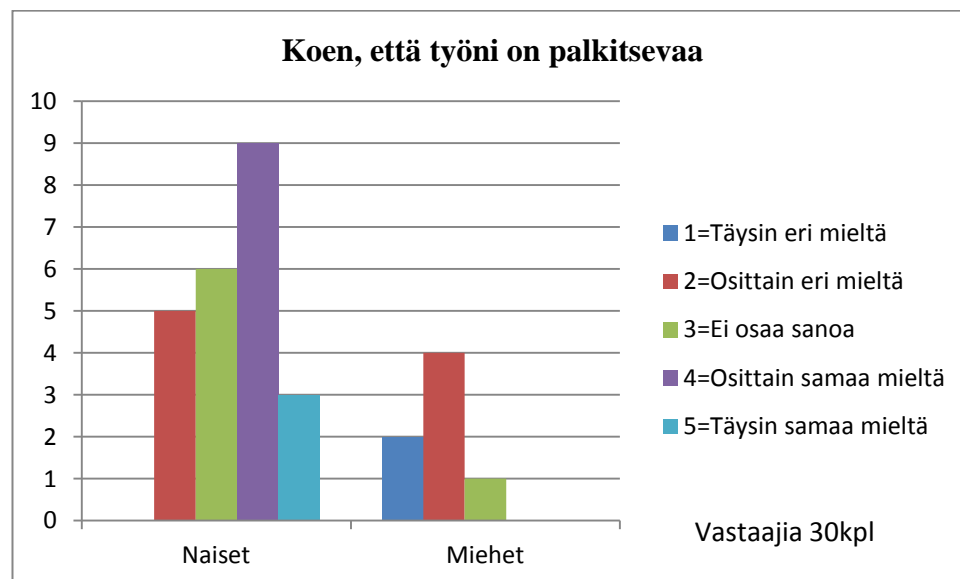
KUVIO 14. Sukupuolten välinen ero arvostuksen kokemisessa

Työn palkitsevuudesta kysyttäessä vastaukset jakoutuivat melko tasan positiivisen ja negatiivisen välille (kuvio 15). Tämä oli kuitenkin yksi niistä teemoista, mikä selvästi nousi negatiivisena kyselyssä esille. Kuitenkin lähes 23 % ei osannut sanoa mielipidettään. Yksi vastaajista jätti tämän kohdan tyhjäksi.



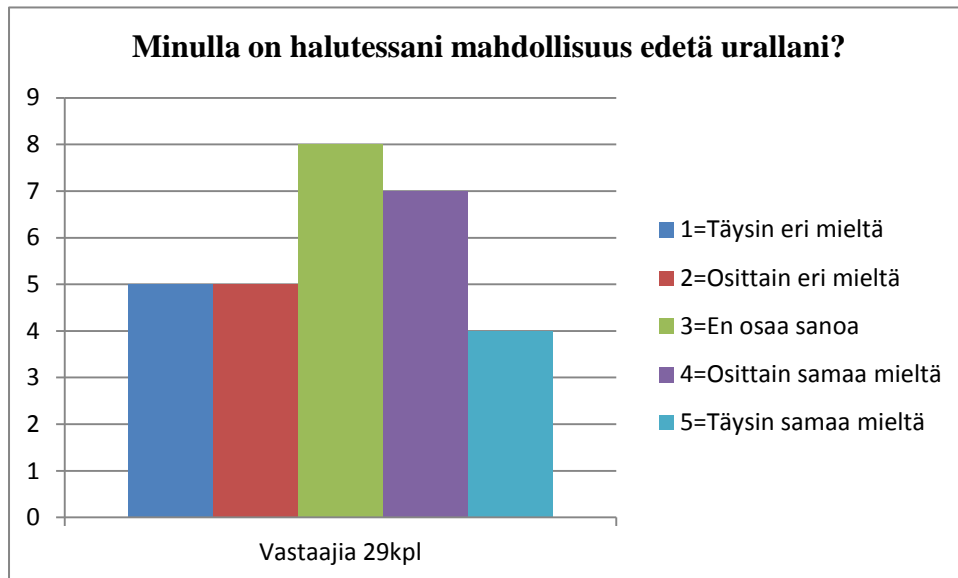
KUVIO 15. Työn palkitsevuus

Tämänkin kysymyksen kohdalla oli suuri ero miesten ja naisten antamissa vastauksissa (kuvio 16). Naisista vain 22 % koki, ettei heidän työnsä ole palkitsevaa, kun taas vastaava luku miehissä oli 86 %. Kukaan miespuolisista vastaajista ei ollut sitä mieltä, että heidän työnsä olisi palkitsevaa.



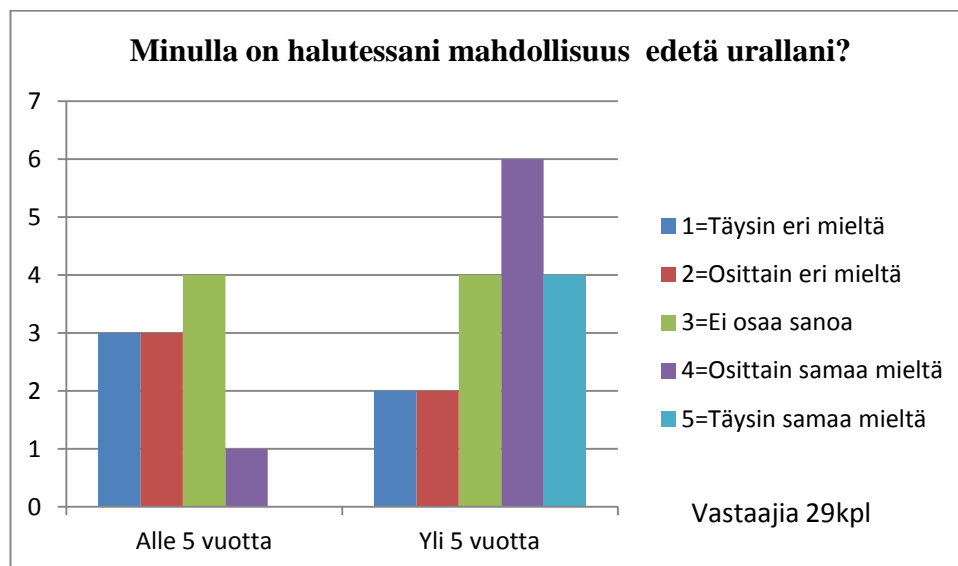
KUVIO 16. Sukupuolten välinen ero palkitsevuuden kokemisessa

Etenemismahdollisuuksia kysyttäessä, vastaukset jakautuivat melko tasan. Suurin osa, 28 % kuitenkin vastasi kysymykseen, ettei osaa sanoa onko mahdollisuutta edetä urallaan (kuvio 17).



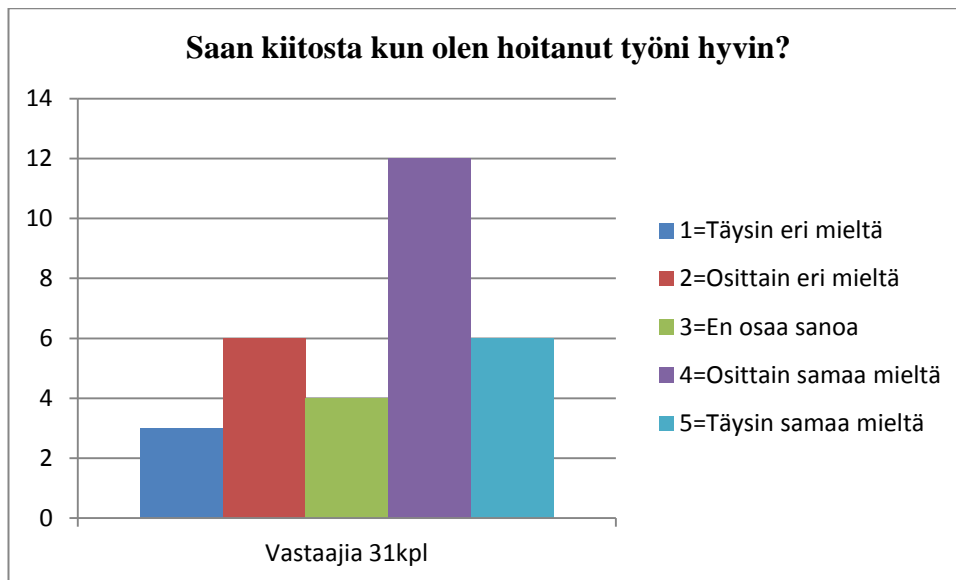
KUVIO 17. Uralla etenemismahdollisuudet

Vertasin tässä kysymyksessä myös uusien ja vanhojen työntekijöiden vastauksia. Uusilla työntekijöillä tarkoitan tässä kohtaa alle viisi vuotta Sodexolla työskennelleitä vastaajia. Uusista työntekijöistä 55 % koki, ettei heillä ole mahdollisuutta edetä urallaan (kuvio 18). Vain yksi vastaajista oli edes osittain samaa mieltä väittämän kanssa.



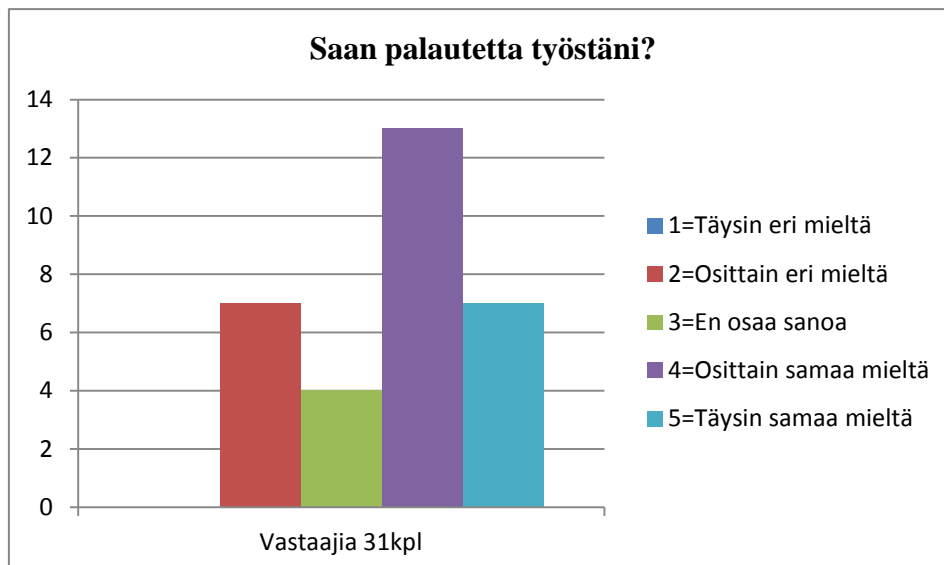
KUVIO 18. Työvuosien vaikutus uralla etenemismahdollisuuksiin

Kiitosta hyvin tehdystä työstään koki saavansa 58 % kyselyyn vastanneista (kuvio 19). Kuitenkaan kaikki eivät koe saavansa kiitosta, sillä vastanneista yhdeksän henkilöä eli 29 % vastasi kysymykseen kieltävästi ja noin 10 % oli asiasta jopa täysin eri mieltä.



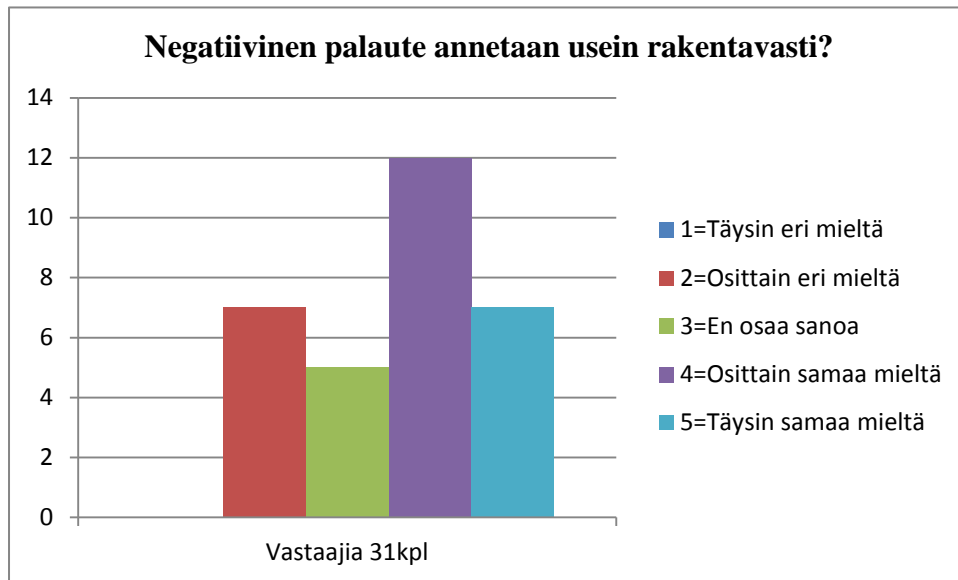
KUVIO 19. Kiitoksen saaminen

Vastaajien mielestä palautetta annetaan Sodexolla hyvin, sillä 65 % koki saaneensa ylipäättään palautetta työstään (kuvio 20). Seitsemän vastaajaa eli 23 % oli asiasta kuitenkin osittain eri mieltä.



KUVIO 20. Palautteen saaminen

Negatiivinen palaute koetaan myös Sodexolla usein rakentavana, sillä vastaajista 61 % vastasi kysymykseen myönteisesti (kuvio 21). Kuitenkin 22,5 % vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä.



KUVIO 21. Rakentava palaute

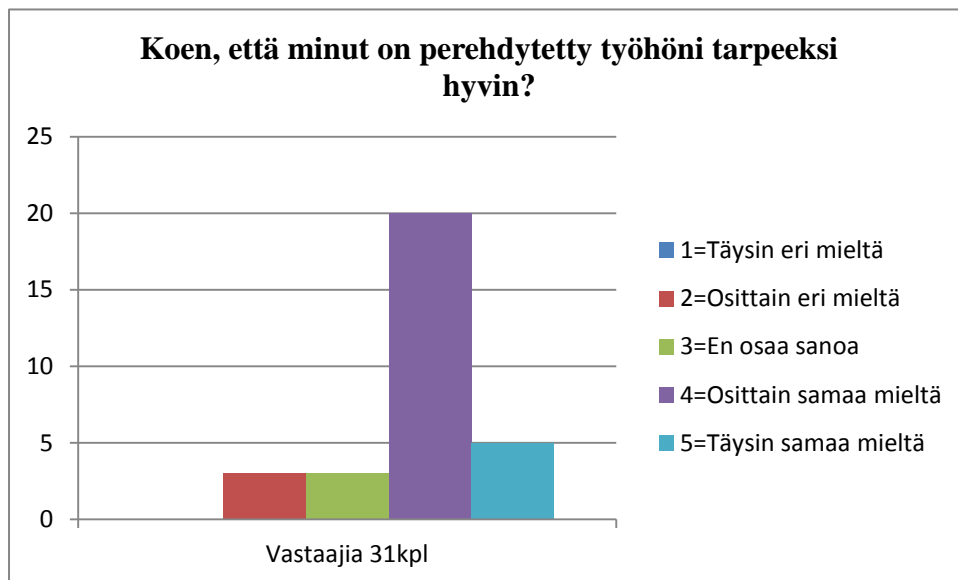
Oppiminen ja kehittyminen

Kysymyksillä 14–19 halusin selvittää, miten työntekijät suhtautuvat perehdytykseen ja esimerkiksi omiin lisäkouluttautumismahdollisuuksiinsa Sodexolla. Lisäksi halusin selvittää, miten työntekijät kokevat vastuun saamisen työpaikallaan.

Aihealueen kysymykset olivat:

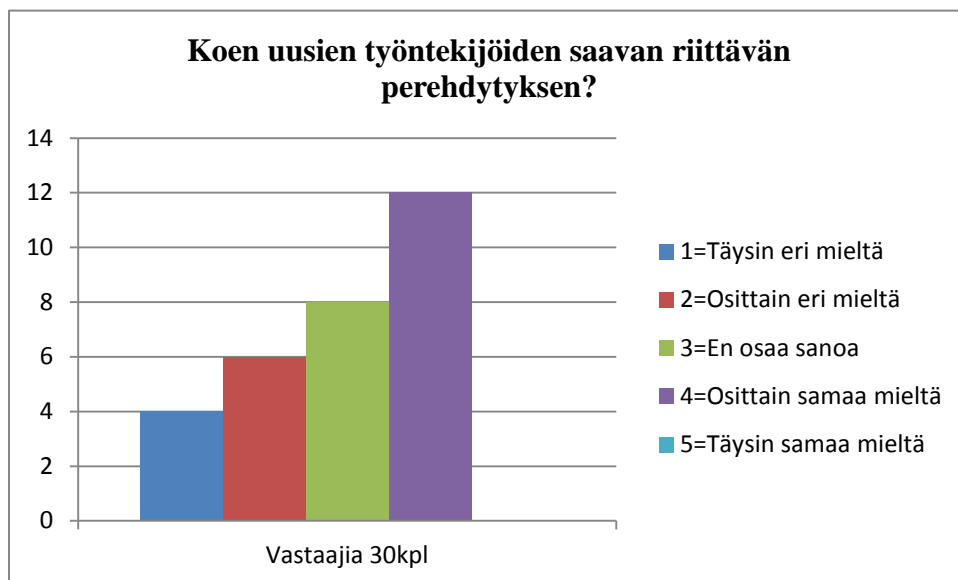
- Koen, että minut on perehdytetty työhöni tarpeeksi hyvin?
- Koen uusien työntekijöiden saavan riittävän perehdytyksen?
- Minua kannustetaan kehittämään itseäni työssäni?
- Minulle annetaan mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin?
- Olen osallistunut Sodexon järjestämiin koulutuksiin?
- Minulle annetaan tarpeeksi vastuuta työpaikallani?

Perehdytys koettiin omalta osalta olevan kunnossa, sillä jopa 81 % vastaajista koki saaneensa riittävän hyvän perehdytyksen työhönsä (kuviot 22). Tässä kysymyksessä ei ollut merkittäviä eroja uusien ja vanhojen työntekijöiden vastausten välillä.



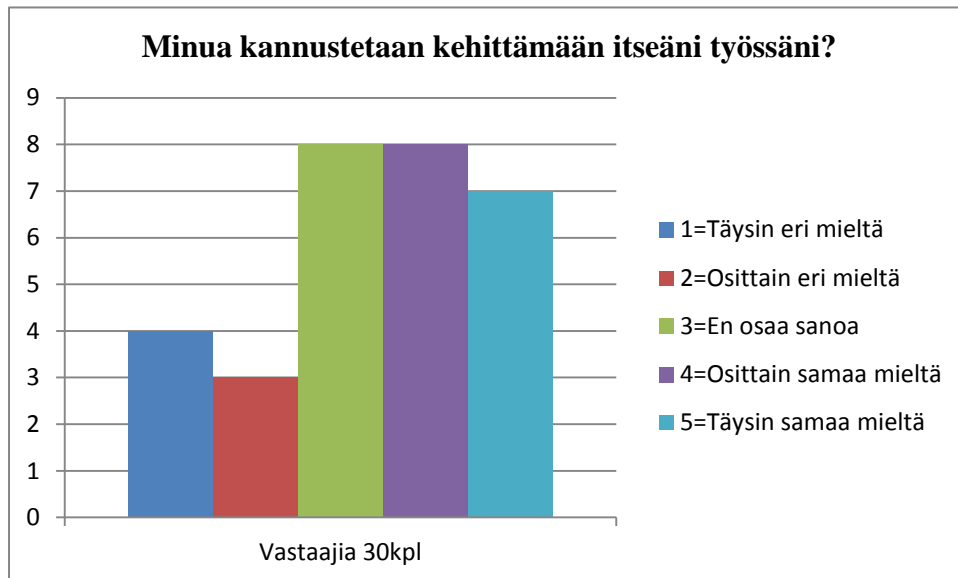
KUVIO 22 Oma kokemus perehdytyksestä

Kysyttäessä työntekijöiden mielipidettä uusien työntekijöiden perehdytyksestä mielipiteet jakautuivat huomattavasti tasaisemmin (kuvio 23). Enemmistö vastaajista, 40 %, oli sitä mieltä, että uudet työntekijät saavat riittävän perehdytyksen. Kuitenkin jopa 32 % oli sitä mieltä, ettei uusia työntekijöitä perehdytetä tarpeeksi hyvin.



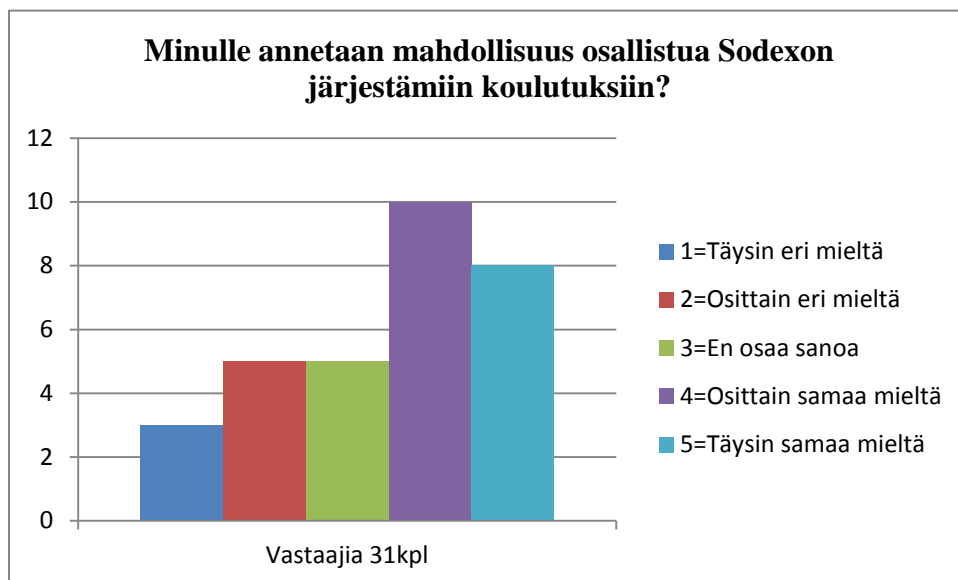
KUVIO 23. Uusien työntekijöiden perehdytys

Kysyin myös kyselyssä työntekijöiden mielipidettä siitä, kannustetaanko heitä kehittämään itseään työssä. Tähän kysymykseen positiivisesti vastasi 50 % vastaajista (kuvio 24). ”En osaa sanoa” vaihtoehdon valitsi vastaajista jopa 27 %. Yksi vastaajista jätti kokonaan vastaamatta kysymykseen.

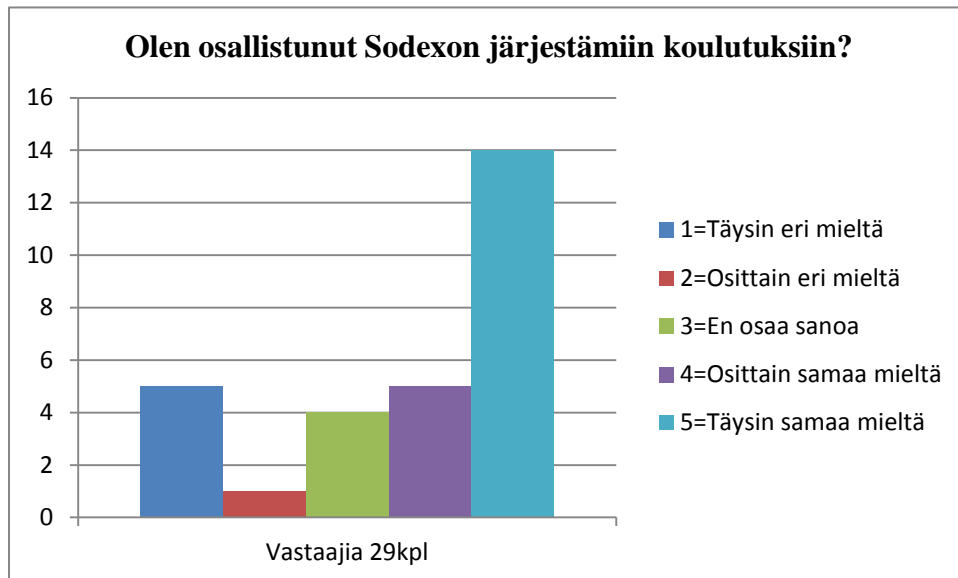


KUVIO 24. Itsensä kehittäminen

Kysyin myös Sodexon järjestämistä koulutuksista. 66 % vastaajista vastasi osallistuneensa johonkin Sodexon järjestämään koulutukseen (kuvio 26). Toisaalta jopa 26 % vastaajista vastasi, että heidän mielestään heille ei anneta mahdollisuutta osallistua Sodexon järjestämiin koulutuksiin (kuvio 25).

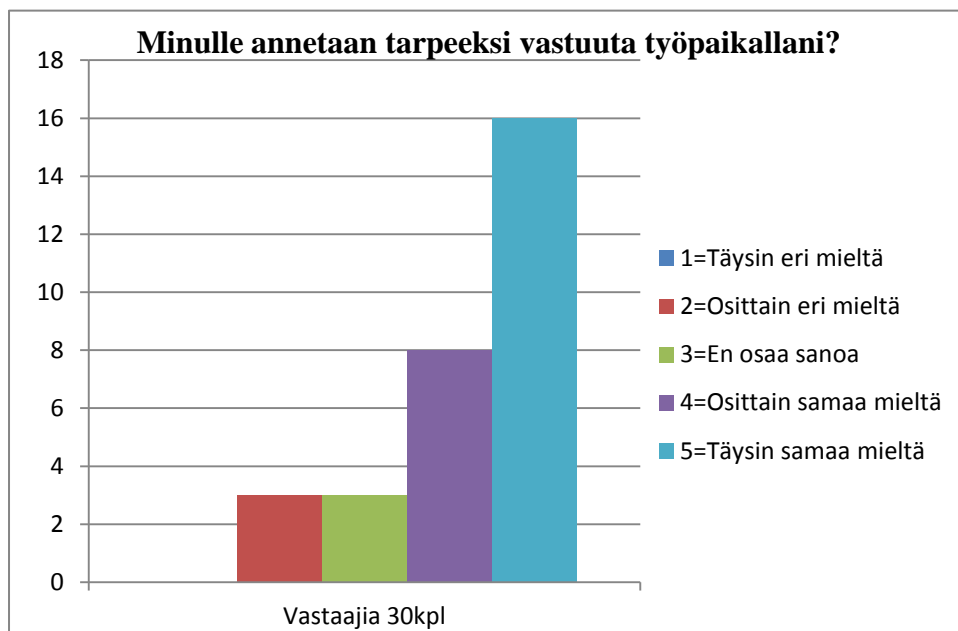


KUVIO 25. Mahdollisuus osallistua koulutuksiin



KUVIO 26. Osallistuminen Sodexon järjestämiin koulutuksiin

Vastuun saamisesta kysyttäessä henkilöstö oli melko yksimielinen, sillä 80 % kyselyyn vastanneista koki saavansa työpaikallaan tarpeeksi vastuuta, ja jopa 53 % oli asiasta täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuvio 27). Yksi henkilö jätti vastaamatta tähän kysymykseen.



KUVIO 27. Vastuun saaminen työpaikalla

Selkeä suunta

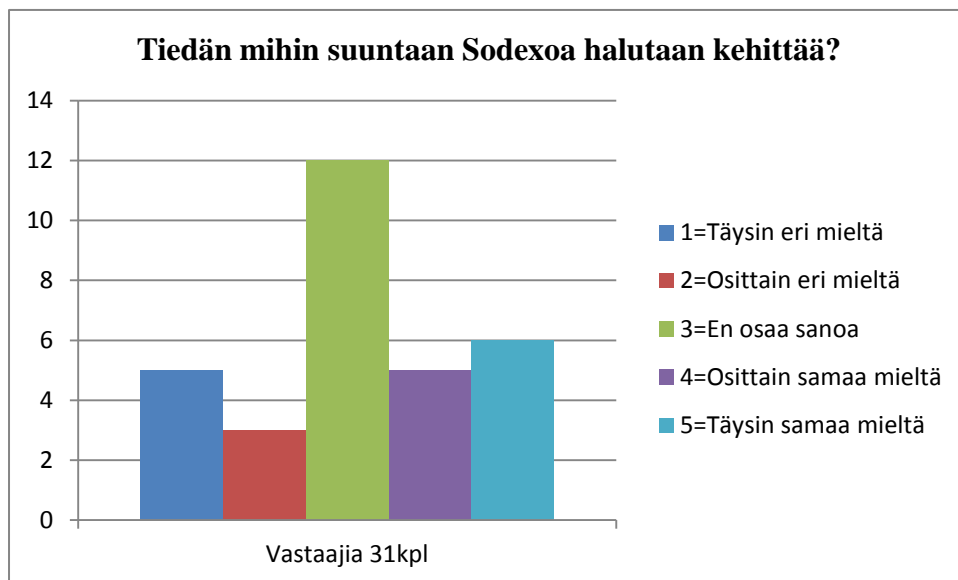
Kysymykset 20–22 koskivat Sodexon strategioita ja kuinka hyvin työntekijät ovat niistä ja yrityksen kehityssuunnista perillä. Oman toimipaikkansa kehittämisestä vastaajat

tuntuivat olevan hyvinkin perillä, mutta Sodexon kehityssuunnitelmat eivät tuntuneen kaikille vastaajille olevan kovinkaan selkeät.

Aihealueen kysymykset olivat:

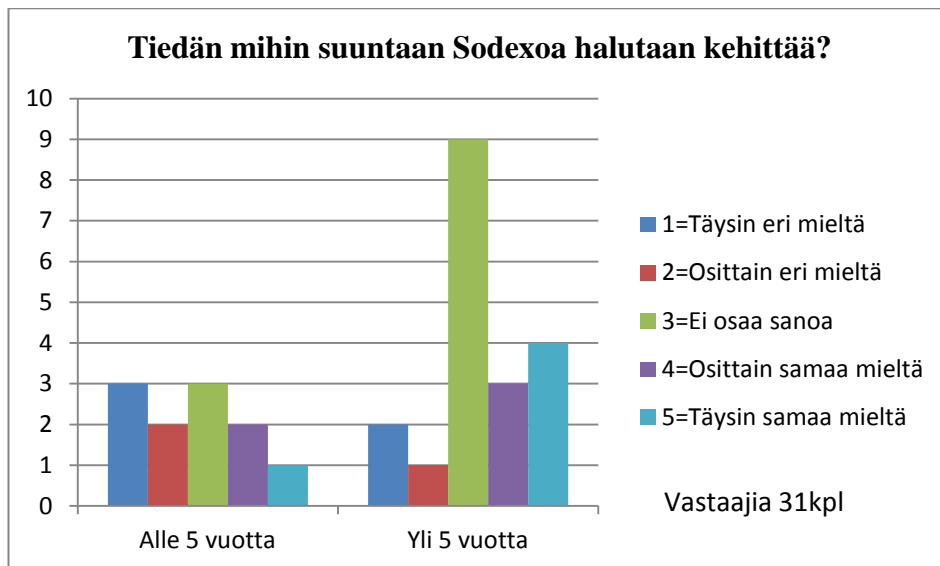
- Tiedän mihin suuntaan Sodexoa halutaan kehittää?
- Tiedän mihin suuntaan omaa toimipaikkaani halutaan kehittää?
- Yrityksen tavoitteet ovat minulle selkeät?

Kysyttäessä vastaajilta tietävätkö he, mihin suuntaan Sodexoa halutaan kehittää, äänet jakautuivat melko tasaisesti (kuvio 28). Kuitenkin 39 % ei osannut vastata tähän kysymykseen.



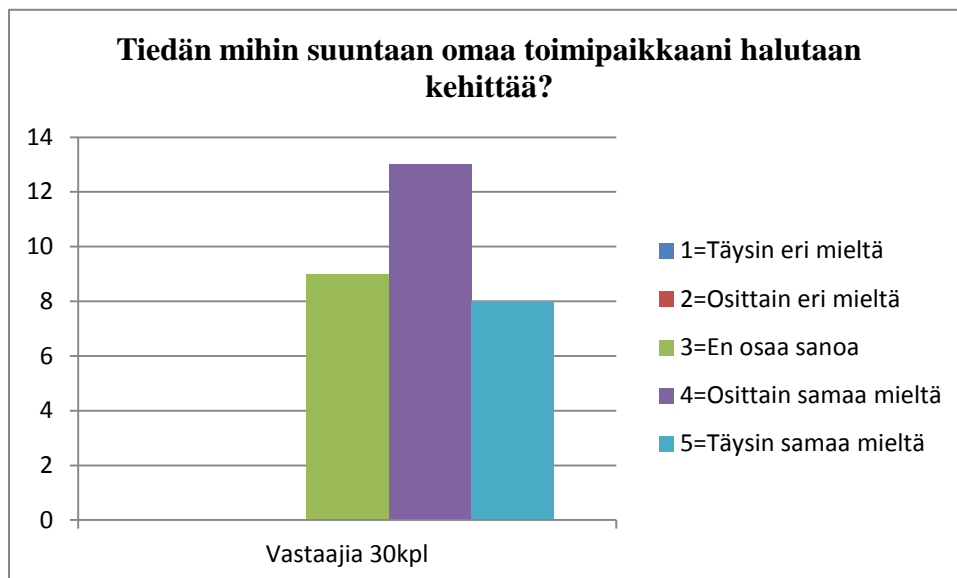
KUVIO 28. Sodexon kehityssuunta

Vertasin tässä kysymyksessä myös uusien ja vanhojen työntekijöiden vastauksia. Uusien työntekijöiden vastaukset jakautuivat selkeämmin negatiivisen puolelle, sillä 45 % heistä oli eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 29). Jopa 41 % vanhoista työntekijöistä ei osannut vastata tähän kysymykseen.



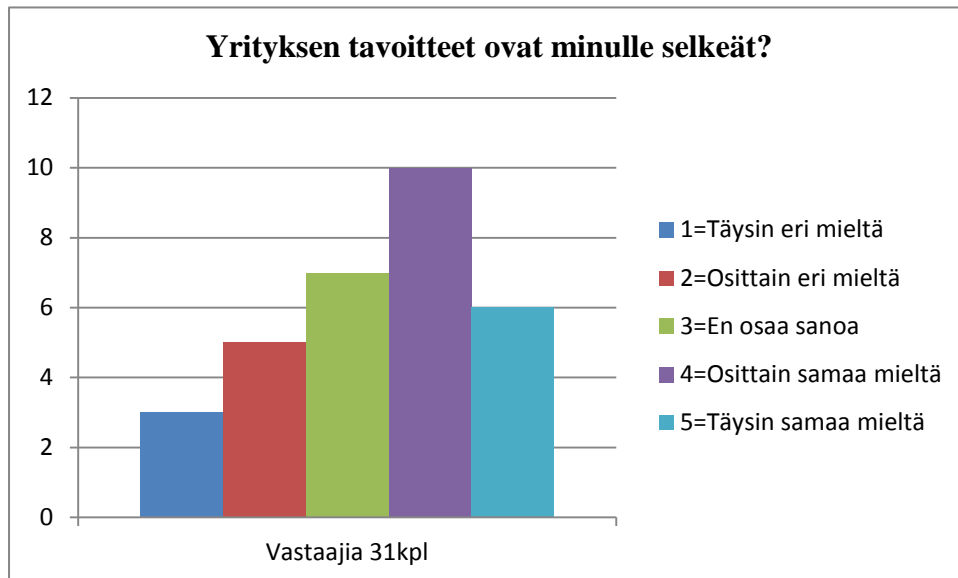
KUVIO 29. Työskentelyajan vaikutus vastaukseen

Oman toimipaikan kehittymisestä kysyttäessä vastaukset olivat positiivisia, sillä kukaan ei ollut väittämän kanssa eri mieltä (kuvio 30). 30 % vastaajista ei kuitenkaan osannut vastata tähän kysymykseen ja yksi vastaaja jätti kohdan kokonaan tyhjäksi.



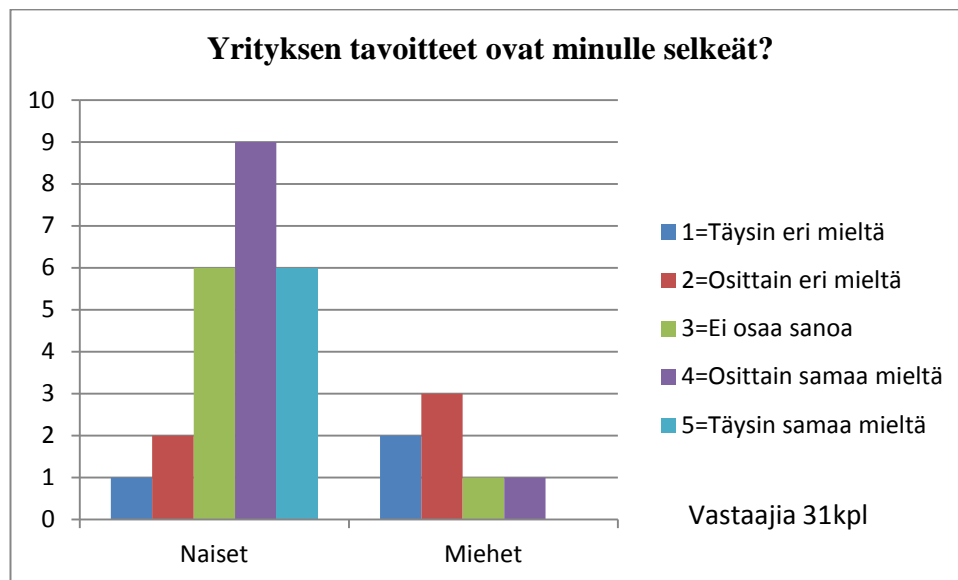
KUVIO 30. Oman toimipaikan kehittäminen

Aihealueen viimeinen kysymys käsitteli yrityksen tavoitteista, vastaukset jakautuivat jälleen melko tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen kesken (kuvio 31). Samaa mieltä väittämän kanssa oli kuitenkin 52 % vastaajista.



KUVIO 31. Yrityksen tavoitteet

Kun vertasin miesten ja naisten vastauksia keskenään havaitsin, että miehet olivat selkeästi enemmän eri mieltä väittämän kanssa. Jopa 71 % miehistä oli sitä mieltä, ettei yrityksen tavoitteet ole heille selkeitä (kuvio 32). Naisilla vastaava prosenttiluku oli vain 12,5 %.



KUVIO 32. Miesten ja naisten vastausten erot

Työhyvinvointi

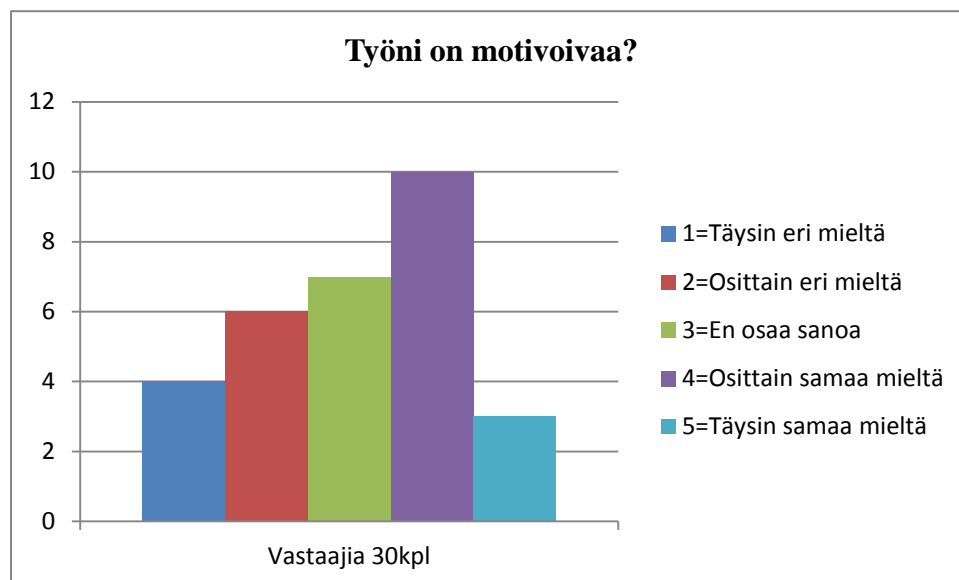
Työhyvinvointi koetaan tänä päivänä hyvin tärkeäksi ja olin etukäteen kuullut ja havainnut että ravintola-alan työtä pidetään raskaana. Halusinkin perehtyä siihen useamman kysymyksen verran. Tästä aihealueesta myös löytyi useampia selkeitä teemoja,

joihin Sodexolla tulisi panostaa enemmän. Kokonaisuutena hyvinvointi oli osa-alueena se, josta löytyi eniten kehittämisen tarvetta. Kysymykset 23–30 käsittelivät siis työhyvinvointia ja motivaatiota.

Aihealueen kysymykset olivat:

- Työni on motivoivaa?
- Hyvinvoinnistani ollaan kiinnostuneita?
- Työ ei kuormita minua liikaa?
- Selviydyn töistäni pääsääntöisesti annetussa ajassa?
- Tunnen, että esimieheni kuuntelee minua?
- Esimieheni huomioi minut päivittäin?
- Olen tyytyväinen työilmapiiriin?
- Pidän työstäni?

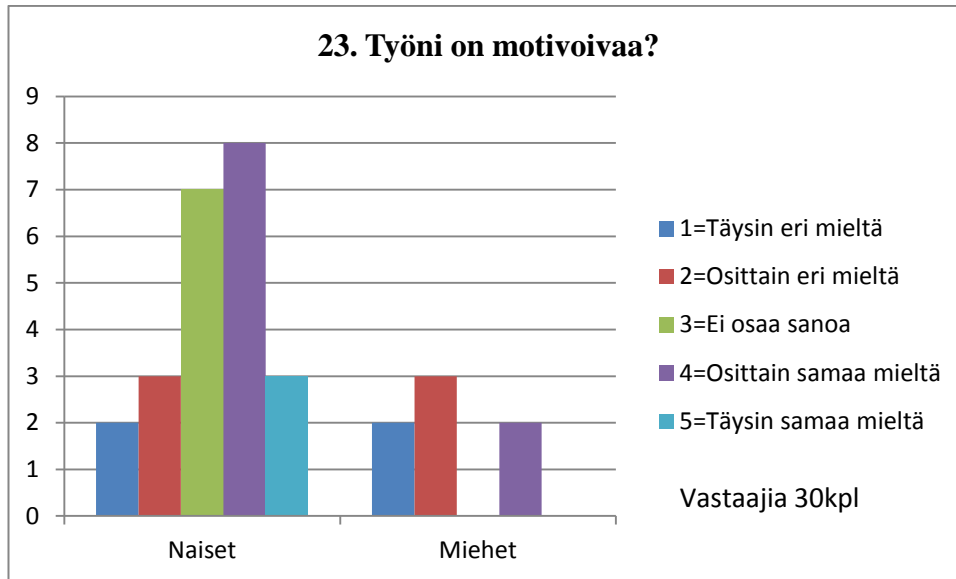
Ensimmäinen aihealueen kysymys koski siis motivaation kokemista työtään kohtaan. Tässäkin kysymyksessä vastaukset jakoutuivat melko tasan, painottuen kuitenkin hie-man positiivisen puolelle. 43 % vastanneista oli väittämän kanssa samaa mieltä (kuvio 33). Yksi vastaaja jätti kokonaan vastaamatta ja jopa 23 % ei osannut sanoa, kokevatko he työtään motivoivana.



KUVIO 33. Työn motivoivuus

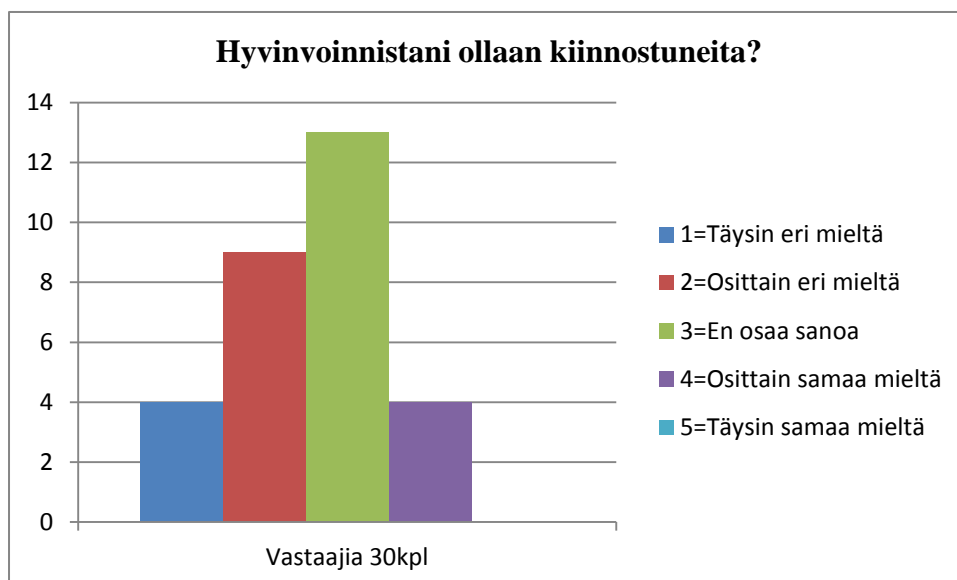
Mielenkiintoiseksi tämän kysymyksen vastaukset tekee jälleen se, että miesten ja naisten välisissä vastauksissa oli huima ero. Jopa 71 % miehistä ei kokenut työtänsä

motivoivaksi (kuvio 34). Naisissa vastaavasti vain 22 % ei kokenut työtään motivoivaksi.



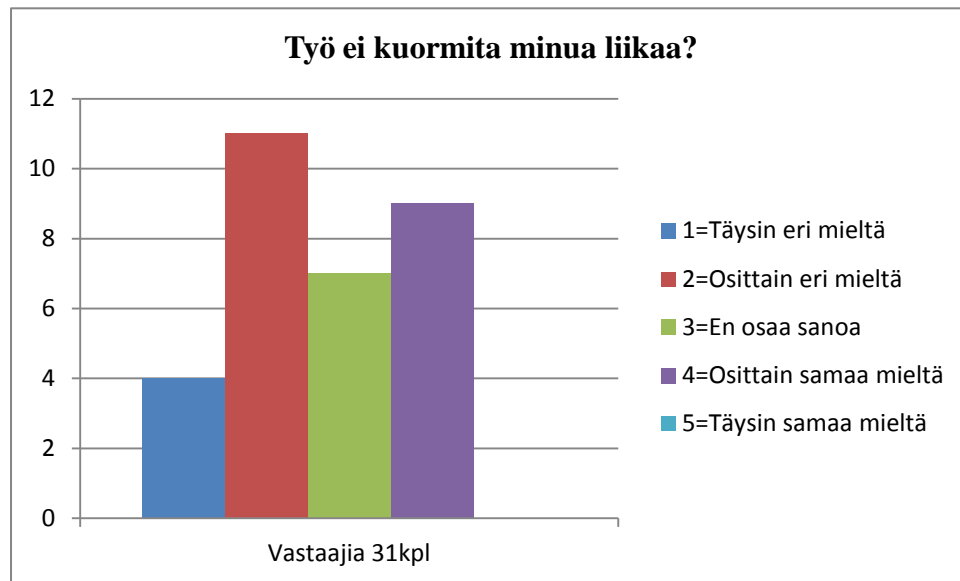
KUVIO 34. Työn motivoivuus ja sukupuolten väliset vastauuserot

Kysyttäessä henkilöstöltä kokevatko he, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita, jopa 43 % oli eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 35). Samoin toiset 43 % ei osannut sanoa. Suurin osa siis koki, ettei heidän hyvinvoinnistaan olla kiinnostuneita.



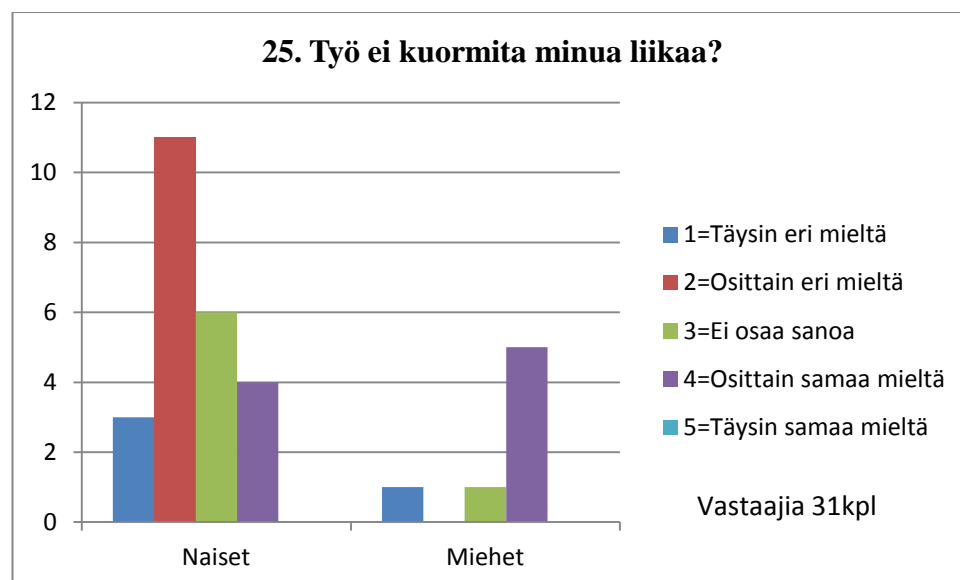
KUVIO 35. Työntekijöiden hyvinvoinnin kiinnostaminen

Myös kysyessäni työn kuormittavuudesta sain paljon negatiivisia vastauksia. Jopa 48 % piti työtään liian kuormittavana ja vain 29 % vastaajista ei kokenut työtään liian kuormittavana (kuvio 36).



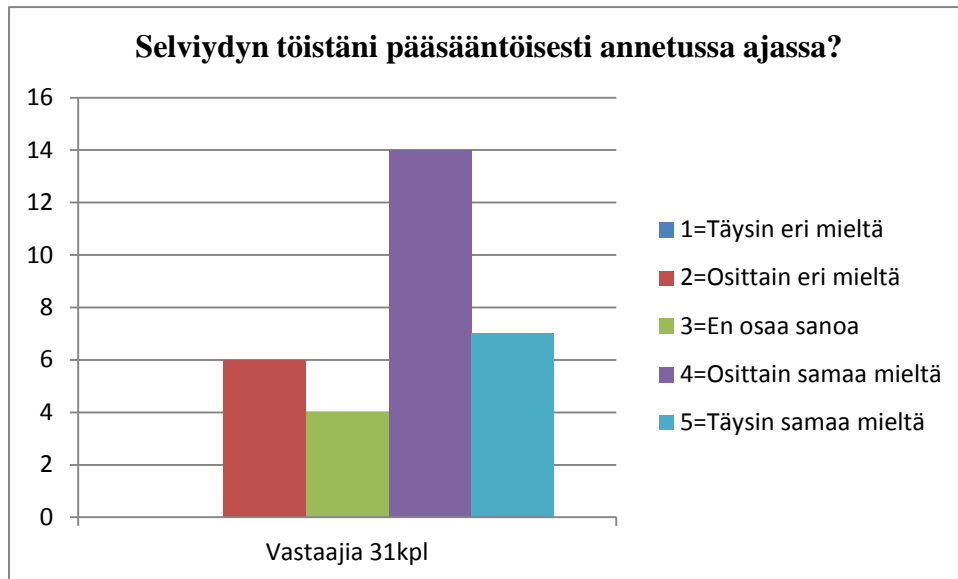
KUVIO 36. Työn kuormittavuus

Sukupuolten välisissä vastauksissa oli huomattava ero. Vain 14 % miesvastaajista piti työtään liian kuormittavana, kun taas naisissa vastaava prosenttiluku oli jopa 58 % (kuvio 37).



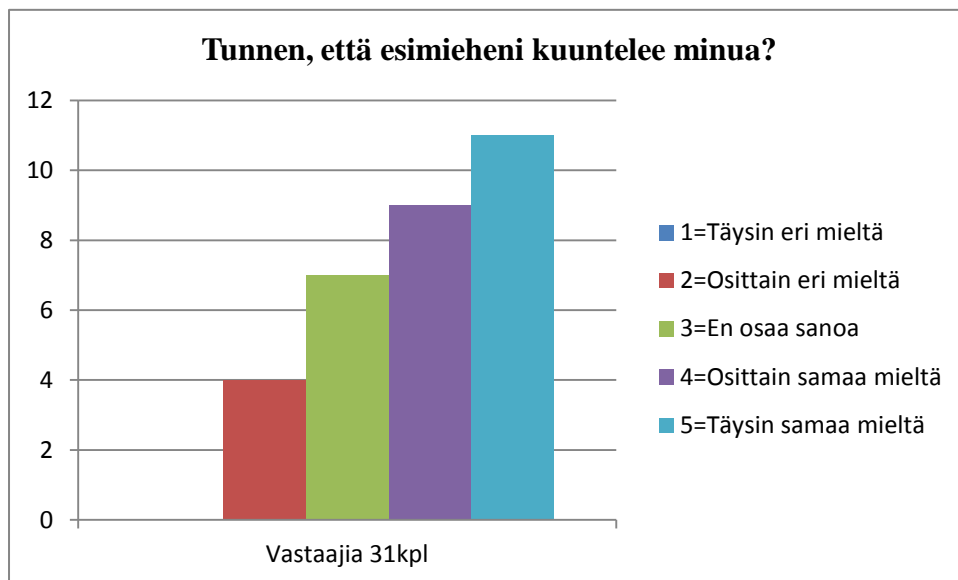
KUVIO 37. Miesten ja naisten väliset erot työn kuormittavuudessa

Vaikka lounasravintoloissa saattaa lounasaikaan olla varsin kiireistä, vastaajista 68 % koki selviävänsä annetuista työtehtävistä pääsääntöisesti annetussa ajassa (kuvio 38).



KUVIO 38. Töistä selviäminen annetussa ajassa

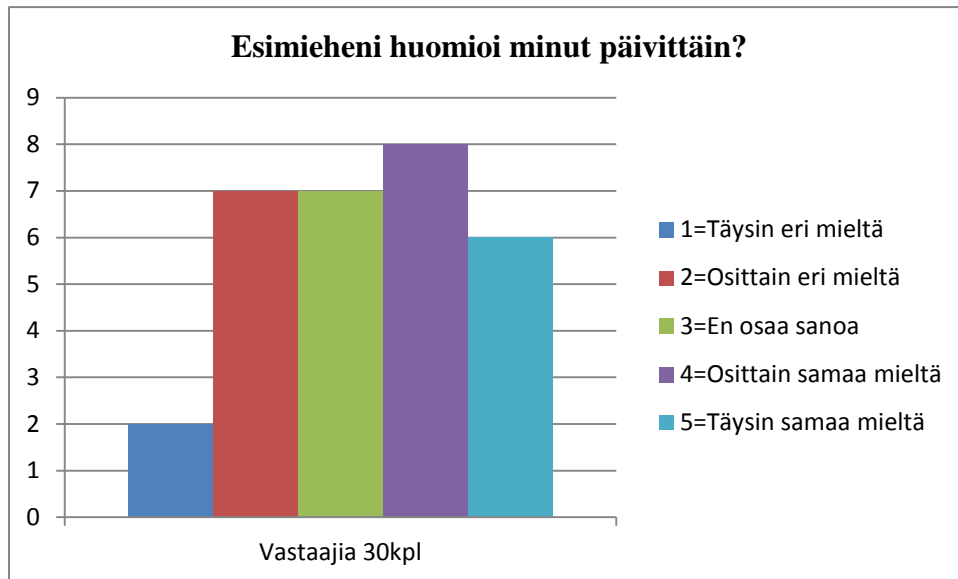
Halusin myös selvittää, kokevatko työntekijät, että heitä kuunnellaan työpaikoilla. Vastaajista 65 % koki, että tulee kuulluksi työpaikallaan (kuvio 39).



KUVIO 39. Kuulluksi tuleminen

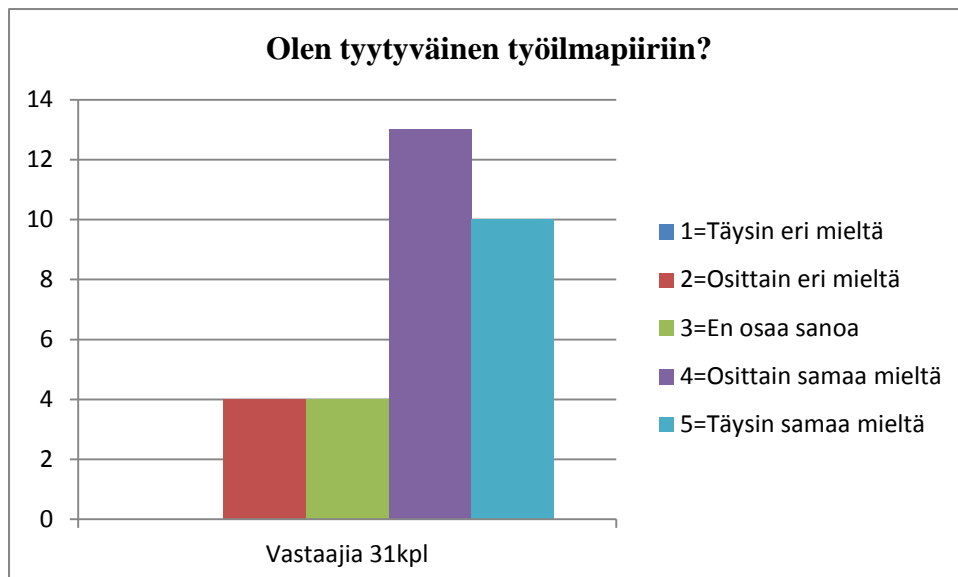
Edellisestä kysymyksestä poiketen kuitenkin 30 % vastaajista koki, ettei esimies huomioi heitä päivittäin (kuvio 40). Vaikka esimiehet siis pääsääntöisesti kuuntelevat,

mitä heidän alaisillaan on sanottavaa, he eivät kuitenkaan aina muista huomioida työntekijöitään tarpeeksi.

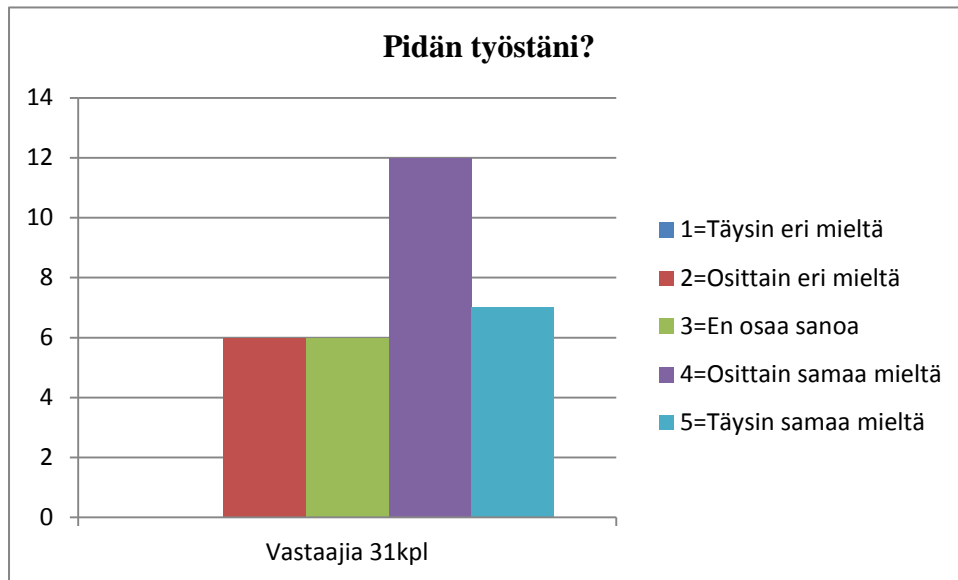


KUVIO 40. Esimiehen antama huomio

Huolimatta näistä muutamista havaituista puutteista, 74 % vastaajista oli kuitenkin tyytyväisiä työilmapiiriin työpaikallaan (kuvio 41). Lisäksi 61 % vastaajista piti työstään (kuvio 42).



KUVIO 41. Tyytyväisyys työilmapiiriin



KUVIO 42. Työstä pitäminen

Avoim kysymys

Avoimella kysymyksellä halusin herätellä vastaajien omia mielipiteitä ja terveisiä. Yllättävän moni oli myös vastannut tähän kysymykseen. Yllätyin myös kuinka laajasti ja pitkästi kysymykseen oli vastattu. Avoimen kysymyksen kautta nousi useita teemoja tutkimukseen ja osaltaan vastaukset myös tukivat tekemääni tutkimusta ja koko muuta kyselyä. Monet antoivat esimiehilleen jopa kritiikin sijasta positiivista palautetta ja vuo-laita kehuja, mikä jollain tapaa yllätti omat ennakkoarvioni.

Negatiivisina asioina nousivat seuraavat seikat:

- Henkilökunnan tasapuolinen kohtelu.
- Asioista tiedottaminen ajoissa (henkilökuntaa koskevat.)
- Positiivisten asiakaspalautteiden kertominen myös työntekijöille, ei pelkästään negatiivisten.
- Palautteen antaminen
- Kiitoksen saaminen
- Sodexon tiukat säädökset → eivät edistä erottuvuutta ja kehittymistä
- Sodexo ei arvosta työntekijöitään tai heidän ammattitaitoaan tarpeeksi → vaikuttaa motivaatioon
- Johtamisen huomiointi työntekijöiden päivittäisessä työssä ja työnteossa
- Esimies voisi olla enemmän läsnä, omista prioriteeteista huolimatta

Positiivisia terveisiä oli mainittu seuraavia asioita:

- Johtaminen hyvää omassa toimipaikassa
- Pomo on mitä parhain, kuuntelee ja tekee tarvittaessa myös itse
- Tällä hetkellä toimipaikassa mitä mahtavin esimies, omalla esimerkillään inspiroi ja motivoi henkilökuntaa.
- Esimiehen myötä oma viihtyvyys työpaikalla parantunut merkittävästi
- Antaa palautetta suoraan ja rehdisti
- Ei parannettavaa

7 YHTEENVETO TULOKSISTA

Henkilöstöjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue organisaatioissa. Jokaisen yrityksen tulisi pystyä sitouttamaan työntekijöitä yrityksen palvelukseen muun muassa motivoimalla ja luomalla puitteet onnistumiselle. Lisäksi työntekijöitä tulisi tarpeen mukaan palkita ja kehittää heidän osaamistaan, sekä ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia, jotta työnteosta voidaan suoriutua myös jatkossa ja saavuttaa yritykselle asetetut tavoitteet. (Kauhanen 2007, 16.) Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Sodexo Oy:n kansainvälisesti asetetut henkilöstöjohtamisen painopisteet toteutuvat Turun alueen toimipisteissä. Painopisteitä ovat viestintä, palkitseminen ja tunnustus, oppiminen ja kehittyminen, selkeä suunta sekä henkilöstön hyvinvointi.

Viestintä

Viestinnällä pyritään edistämään tiedonkulkua, niin organisaation ulkopuolelle, kuin sisäpuolelle. Sisäisen viestinnän on tarkoitus lisätä henkilöstön tietoisuutta työyhteisön tapahtumista, ja parantaa muun muassa työn sujuvuutta, kannattavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2007, 169–170.) Tekemäni kyselyn perusteella tiedonkulku toimipaikoilla vaikuttaisi olevan melko kohtuullisella mallilla. Suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä aihealueen väittämien kanssa. Eriäviä mielipiteitä kuitenkin löytyi ja aihe nousi myös avoimen kysymyksen kautta esille.

Esimiehet ovat organisaation keskushenkilöitä, jotka toimivat kahden eri tason välissä. Usein juuri esimiehet toimivat linkkinä yrityksen ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä, siksi he ovat tärkeässä roolissa varmistamassa, että tieto kulkee näiden kahden tason välillä. (Laine & Surakka 2011, 13.) Esimiesten tulee huolehtia toimipaikoissa, että asioista tiedotetaan riittävän ajoissa, jotta työntekijät pystyvät valmistautumaan ja tarvittaessa pohtimaan tarpeeksi omaa suhtautumistaan esimerkiksi tulevaan muutokseen. Etenkin työntekijöitä koskevat asiat esimiesten olisi hyvä tuoda viipyilemättä kaikkien alaisten tietoon.

Vaikka viestintä usein onkin organisaatioissa spontaania, on sillä hyvä olla tukena myös jonkinlainen suunnitelma (Viitala 2003, 217). Yleisimpiä sisäisen viestinnän keinoja ovat muun muassa; tiedotteet ja infotilaisuudet, intranet ja lähin esimies (Männistö 2012,13). Sodexon toimipaikkojen tulisi valita käyttöön sellaiset sisäisen viestinnän

keinot, jotka parhaiten heidän työpaikalleen sopivat, jotta tiedonkulku parantuisi entisestään ja saavuttaisi kaikki työntekijät.

Säännölliset palaverit ovat tiedonkulun kannalta tärkeitä (Österberg 2007, 68). Kyselyn vastausten perusteella Turun toimipaikoissa palavereja järjestetään suurimman osan vastaajien mielestä riittävästi. Useat vastaajat vastasivat kysymykseen silti ”En osaa sanoa”. Voisiko tämä johtua mahdollisesti siitä, etteivät he syystä tai toisesta osallistu palavereihin? Olisi tärkeää, että koko toimipaikan henkilöstöllä olisi mahdollisuus osallistua palavereihin. Österbergin (2007) mukaan palaverit ovat merkittävä viestintäkanava ja niillä pystytään vaikuttamaan siihen, että jokainen työntekijä saa tarvittavat asiat tietoonsa. Organisaatioissa ei voida luottaa siihen, että tieto kulkisi suullisesti, tällöin usein käy niin, ettei tieto tavoita kaikkia. (Österberg 2007, 68).

Suurin osa vastaajista myös katsoi palaverien olevan hyvin organisoituja. Myös tässä kysymyksessä kuitenkin 7 vastaajaa eli 22,5 % ei osannut sanoa ovatko palaverit hyvin organisoituja. Luulen, että myös tässä vaikutti se, etteivät kaikki välttämättä pääse osallistumaan palavereihin. Laine & Surakan (2011) mukaan hyvin organisoidut palaverit ovat useammin onnistuneita ja tarvittavat asiat saadaan käytyä läpi sekä mahdolliset päätökset tehtyä. Hyvin organisoidut palaverit ovat myös usein tehokkaita. (Laine & Surakka 2011, 168-173).

Palkitseminen

Palkitseminen ja tunnustus olivat osiona sellainen, että sieltä nousi muutamia epäkohtia toimipaikoilla hyvin selkeästi esiin. Kiintoisaa oli myös se, miten paljon osiossa oli miesten ja naisten vastauksissa eroja.

Eroja palkitsevuuden tuntemisessa aiheutti varmasti ihmisten näkemysten erot siitä, mikä on palkitsemista ja mikä ei. Palkitseminen voidaan jakaa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen (Kauhanen 2007, 109–110.) Tästä johtuen saattaa olla, että joidenkin on varsin hankalaa mieltää aineettomia palkkioita varsinaisesti palkitsemiseksi.

Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi sosiaaliset palkkiot, joita ei voi mitata rahassa. Parhaimmillaan sosiaaliset palkkiot saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja saattavat lisätä myös motivaatiota. Arvostus työympäristössä on yksi esimerkki aineetomasta sosiaalisesta palkitsemisesta. (Viitala 2003, 286). Kun kyselyssä kysyttiin ar-

vostuksen tunteesta, suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että heidän työtään arvostetaan. Hälyttävää oli kuitenkin mielestäni se, että kaikki miespuoliset vastaajat olivat eri mieltä asiasta. Kolme miestä vastasi kysymykseen ”En osaa sanoa”, mutta loput vastasivat kysymykseen kielteisesti. Miesten määrä kyselyyn vastanneista on toki alhainen, mutta mielestäni se ei poista sitä, ettei kukaan miehistä kokenut, että heidän työtään arvostetaan.

Vaativatko miehet kenties enemmän arvostusta työlleen kuin naiset? Aihe nousi myös avoimen kysymyksen kautta esille, vastaajan mielestä Sodexo ei ketjuna arvosta tarpeeksi työntekijöitään tai heidän ammattitaitoaan. Arvostuksen puute laskee usein kiinnostusta ja motivaatiota työtä kohtaan (Viitala 2003, 286).

Itse työn palkitsevuudesta kysyttäessä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, mutta se selvästi nousi negatiivisena kyselyssä esille. Myös miesten ja naisten antamissa vastauksissa oli suuria eroavaisuuksia. Yksikään miehistä ei jälleen kokenut työtään palkitsevaksi. Olisi kiinnostavaa selvittää tarkemmin, mikä eron selittää. Kokevatko miehet palkitsevuuden ainoastaan aineellisen palkitsemisen kautta ja ovat siten tyytymättömämpiä esimerkiksi palkkaan? Viitalan (2003) mukaan palkkaa on yleensä yleisesti pidetty yhtenä keskeisimmistä motivaation lähteistä. Mikäli työ ei aina työntekijälle muuten mitään, palkkauksen merkitys korostuu. (Viitalan 2003, 287-288).

Naiset ehkä kokevat saavansa työstä enemmän myös aineettomia palkkioita, kuten työ itsessään ja jo aikaisemmin mainitsemani arvostus työyhteisössä. Näin ollen naiset myös kokevat työnsä kokonaisuudessaan palkitsevammaksi. Tietenkin syy voisi olla myös se, että naiset niin sanotusti tyytyvät vähempään tai palkka ei ole heille niin merkittävä seikka. Viitalan (2003) mukaan rahan arvostus ja merkitys ovat erittäin yksilöllistä. On kuitenkin selvää, että jokainen haluaa tekemästään työstä kohtuulliselta tuntuvan korvauksen. (Viitala 2003, 287-288.)

Uralla eteneminen voi olla joko aineetonta- tai aineellista palkitsemista. Joskus lisääntyvä vastuu voi vaikuttaa tuloihin, aina näin ei kuitenkaan ole. Urakehitys on tärkeää myös siitä syystä, että tutkimusten mukaan ihmisen kiinnostus työtä kohtaan laskee neljän vuoden jälkeen. Työtehtävien vaihtaminen noin neljän vuoden välein ylläpitää työntekijän kiinnostusta työtä kohtaan. (Kauhanen 2007, 133-135). Kysyttäessä, mitä mieltä vastaajat ovat mahdollisuuksistaan edetä uralla, olivat

vastaajat tasaisesti samaa ja eri mieltä. Tämä tietenkin johtuu siitä, että kaikki eivät voi samassa toimipaikassa edetä samalla tapaa. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin vastannut tähän kysymykseen ”En osaa sanoa”, mikä tietysti suoraan kertoo epätietoisuudesta. Mielestäni olisi hyvä käydä yhteisesti tai esimerkiksi kehityskeskusteluissa läpi, minkälaisia eri etenemismahdollisuuksia yrityksellä on tarjota halukkaille.

Vertasin etenemiskysymyksessä myös uusien ja vanhojen työntekijöiden vastauksia. Uusilla työntekijöillä tarkoitin alle viisi vuotta Sodexolla työskennelleitä vastaajia. Suurin osa uusista työntekijöistä koki, ettei heillä ole mahdollisuutta edetä urallaan. Ero uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä selittynee sillä, että uusimmille työntekijöille harvemmin tarjotaan mahdollisuutta ylennykseen, ennen kuin työvuosia on tarpeeksi. ”Vanhat” työntekijät ovat mahdollisesti etusijalla ylennyksiä pohdittaessa. Olisi hyvä, että uudet työntekijät olisivat tietoisia siitä, millaisia mahdollisuuksia Sodexolla on tarjota heille tulevaisuutta ajatellen. Tämä osaltaan lisäisi myös motivaatiota, sekä sitoutumista yritykseen. Vaihtelevat työtehtävät myös lisäävät työntekijöiden mielenkiintoa työhön (Kauhanen 2007, 133-135).

Positiivinen palaute nostaa usein motivaatiota ja tuottaa palautteen saajalle onnistumisen tunteita (Laine & Surakka 2011, 150). Kyselyssä kiitosta hyvin tehdystä työstään koki saavansa enemmistö vastaajista. Kuitenkaan kaikki vastaajat eivät kokeneet samoin. Aihe nousi esille myös asettamani avoimen kysymyksen kautta, jossa toivottiin esimieheltä enemmän kiitosta ja myös työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Palautejärjestelmän on organisaatioissa oltava tarpeeksi tehokas ja tasapuolinen, jotta sillä aikaansaadaan myönteisiä vaikutuksia (Honka & Ruohontie 1999, 84).

Vaikka henkilöstö osaisikin arvioida hyvin itse työnsä onnistumista, se ei poista palautteen merkitystä (Laine & Surakka 2011, 150). Vastaajien mielestä palautetta annetaan Sodexolla hyvin, sillä suurin osa koki saaneensa ylipäättään jonkinlaista palautetta työstään. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että työntekijät tekevät oikeita asioita ja samalla tukea ja ohjata heitä näissä tehtävissä (Viitala 2003, 68). Palautteen antaminen on yksi tärkeimpiä keinoja tässä.

Positiivisen palautteen lisäksi on tärkeää, että myös negatiivista palautetta annetaan. Negatiivinen palaute tulisi kuitenkin aina antaa rakentavasti, jotta siitä on hyötyä niin

työntekijälle kuin organisaatiolle. Työntekijän on tärkeää havaita oman toimintansa puutteet ja hänelle tulee antaa mahdollisuus muuttaa toimintaansa. (Laine & Surakka 2011, 150.) Kyselyyn vastanneet kokivat saavansa negatiivisen palautteen suurelta osin rakentavasti. Tähän palauteaiheeseen kuitenkin voisi vielä tarkemmin kiinnittää huomiota, sillä avoimen kysymyksen kautta toivottiin, että esimiehet toisivat julki myös positiiviset asiakaspalautteet ja kohtelisivat työntekijöitä tasapuolisesti.

Rakentava palaute tulee aina antaa mahdollisimman nopeasti ja suoraan, lisäksi palaute pitäisi antaa vain niille, keitä asia koskee (Laine & Surakka 2011, 151). Yksi kyselyyn vastanneista kertoi myös avoimen kysymyksen kautta, että heillä palaute annetaan rakentavasti ja rehdisti. Tämä on tärkeää, sillä esimiehen antaman palautteen tulisi aina olla ehdottoman rehellistä (Laine & Surakka 2011, 151). Toimipaikoissa voisi siis vielä kiinnittää huomiota, että palautetta annetaan mahdollisimman tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Myös palautteenantotapaan voisi kiinnittää huomiota, jotta sillä saavutettaisiin mahdollisimman suuret hyödyt niin työntekijälle kuin koko organisaatiolle.

Oppiminen ja kehittyminen

Muuttuvassa työelämässä jatkuvalla kehitymisellä on suuri merkitys (Kauhanen 2007, 140–141). Henkilökunnan kehittäminen onkin yksi merkittäviä kilpailukeinoja ja siksi halusin perehtyä myös siihen. Kauhasen (2007) mukaan kehittymisen merkitys korostuu koko ajan, koska työelämä elää kokoajan jonkinlaisessa muutoksessa. Työntekijöiden jatkuvalla kehittämisellä pystytään varmistamaan, että vaadittu taitotaso säilyy myös tulevaisuudessa. (2007, 140–141.) Viitalan (2003) mukaan, koska työelämä elää jatkuvassa muutoksessa, on esimiehen rooli kasvanut entisestään. Esimiesten tulee entistä enemmän tukea ja ohjata työntekijöitä heidän työtehtävissään tavoitteiden saavuttamiseksi. (2003, 68.)

Työntekijän kouluttaminen työpaikalla alkaa aina perehdyttämisellä, jolla pyritään opettamaan työtehtävän vaatimat taidot työntekijälle sekä sopeuttamaan hänet osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisen tarkoituksena on myös luoda uudelle työntekijälle kuva yrityksestä visioineen ja toimintatapoineen. (Kauhanen 2007, 145–146.) Kyselyssä vastaajien oma perehdytys koettiin olevan kunnossa, mutta kysyttäessä työntekijöiden mielipidettä uusien työntekijöiden perehdytyksestä, äänet jakautuivat huomattavasti tasaisemmin. Monet kokivat, ettei uusia työntekijöitä perehdytetä tarpeeksi hyvin. Osittain tämä voi selittyä myös sillä, että Sodexo käyttää jonkin verran vuokratyövoimaa, ainakin

joissakin toimipisteissä. On ymmärrettävää, ettei työntekijöitä, jotka työskentelevät vain yhden vuoron tai muutoin vähän aikaa, perehdytetä täysin. Lisäksi kiireiseen aikaan uusia työntekijöitä ei välttämättä ehditä perehdyttämään tarpeeksi hyvin, tällöin käy usein niin, että työntekijälle opetetaan vain välttämättömät työtehtävät, mutta kuluu aikaa ennen kuin työntekijä on osa työyhteisöä (Viitala 2003, 259-260).

Vaikka perehdytys on usein lähimmän esimiehen tehtävä, olisi tärkeää, että toimipaikoissa olisi erikseen koulutettu perehdyttäjä, joka perehdyttäisi uudet työntekijät luodun suunnitelman mukaan. Toimipaikoissa voisi myös korostaa sitä, että uuden työntekijän sopeutuminen työympäristöön on koko henkilöstön vastuulla. Myönteinen ensivaikutelma auttaa uutta työntekijää sulautumaan onnistuneesti osaksi työyhteisöä (Viitala 2003, 259-260).

Osaavat työntekijät ovat yksi merkittävistä menestyskeinoista organisaatioissa. Työntekijöitä tulee kannustaa kehittämään itseään. (Honka & Ruohotie 1999, 166.) Kysyttäessä työntekijöiden mielipidettä siitä, kannustetaanko heitä kehittämään itseään työssä minua jäi mietityttämään ”En osaa sanoa” vastauksien määrä. Vaikka pääsääntöisesti kysymykseen oli vastattu positiivisesti, voisivat esimiehet tuoda paremmin esille tämän kannustuksensa. Nykyisessä taloustilanteessa olisi tärkeää, että työntekijät pyrkisivät kehittämään itseään myös vapaa-ajalla, esimerkiksi opiskelemalla verkossa tai tutustumalla ammattikirjallisuuteen (Kauhanen 2007, 149).

Työyhteisön sisäisiä kehittymismahdollisuuksia usein väheksytään, vaikka ne ovat tärkeä osa kehittyvää ja kehittäväää organisaatiota. Sisäisiä kehittymismahdollisuuksia ovat esimerkiksi kouluttajana toimiminen, sijaisuudet ja tehtävien kierrättäminen. (Kauhanen 2007, 149.) Mielestäni tähän tulisi työpaikkojen kiinnittää huomiota ja esimiesten kannustaa työntekijöitä enemmän. Työntekijöille tulisi myös luoda mahdollisuuksia työpaikalla kehittymiseen.

Työpaikan ulkopuolella tapahtuva koulutus on myös yrityksen kannalta tärkeää, vaikka jonkin verran maksaakin (Kauhanen 2007, 149). Suurin osa kyselyyn vastanneista kertoi osallistuneensa johonkin Sodexon järjestämään koulutukseen, mutta kuitenkin 26 % vastaajista vastasi, että heidän mielestään heille ei anneta mahdollisuutta osallistua Sodexon järjestämiin koulutuksiin. Kaikilla työntekijöillä pitäisi mielestäni olla

mahdollisuus päästä koulutukseen niin halutessaan ja tiedän Sodexolta löytyvän monipuolisesti sisäisiä koulutuksia eri asemassa työskenteleville.

Selkeä suunta

Jokaisella yrityksellä on edes jollain tapaa määritellyt visiot ja strategiat. Esimiehillä on työpaikoilla tärkeä rooli johtaa alaisiaan niin, että tavoitteet saavutetaan. Tavoitteiden saavuttamista helpottaa se, että työntekijät ovat tietoisia näistä tavoitteista. (Viitala 2003, 54.) Halusin kyselyssä selvittää, kuinka selviltä nämä tavoitteet vastaajista tuntuivat.

Visio on yrityksen ihannetila. Se kertoo millaiseksi yritys halutaan kehittää, ja millainen se haluaa tulevaisuudessa olla. Vision tulisi olla helposti ymmärrettävissä ja esimiesten tehtävänä on varmistaa, että jokainen työyhteisössä on ymmärtänyt sen oikein ja on tietoinen, mihin suuntaan yritystä halutaan viedä. Esimiesten tehtävänä on myös varmistaa, että henkilöstö toteuttaa yrityksen strategiaa, jotta asetetut tavoitteet ja ihannetila saavutetaan. (Laine & Surakka 2011, 122.)

Oman toimipaikkansa kehittämistä kyselyyn vastanneet vaikuttivat olevan hyvin tietoisia, mutta Sodexon kehittämissuunnitelmat yrityksenä eivät olleet kaikille vastaajille kovinkaan selkeät. Kysyttäessä vastaajilta tietävätkö he, mihin suuntaan Sodexoa yrityksenä halutaan kehittää eli mikä on Sodexon ihannetila, äänet jakautuivat melko tasaisesti. Kuitenkin 39 % valitsi ”En osaa sanoa” vaihtoehdon, mielestäni se on melko paljon. Uskon tämän johtuvan siitä, ettei heillä todellisuudessa olekaan mitään käsitystä siitä, mitä Sodexon visio ja strategia pitää sisällään.

Esimiehet ovat pääosin vastuussa siitä, että laadittuja strategioita noudatetaan ja asetetut tavoitteet saavutetaan. Strategioitten tulisi ohjata päivittäistä toimintaa työpaikoilla, tällöin kaikkien on oltava tietoisia näistä suunnitelmista. (Laine & Surakka 2011, 122.)

Yrityksen tavoitteista kysyttäessä, vastaukset jakautuivat jälleen melko tasaisesti. Kun vertasin miesten ja naisten vastauksia keskenään havaitsin, että miehet olivat selkeästi enemmän eri mieltä väittämän kanssa. Selkeä ero eri sukupuolten vastausten välillä hämmästytti minua ja jouduinkin pohtimaan hyvin pitkään, mikä voisi selittää eron. Tulini pohtineeksi, että ehkä miehet eivät ole oma-aloitteisesti kiinnostuneita ottamaan asiasta selvää. Olisi kuitenkin tärkeää, että nämä yrityksen visiot ja strategiat käytäisiin

toimipaikoilla yhteisesti läpi. Mikäli nämä strategiat ja visiot ovat ainoastaan esimiesten ja ylimmän johdon tiedossa, se ei anna myöskään mahdollisuutta työntekijöille itse muuttaa omia toimintamallejaan niin, että vaaditut tavoitteet saavutettaisiin (Viitala 2003, 54-55).

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista aihealueena löytyi myös useampia selkeitä teemoja, joihin Sodexolla tulisi panostaa enemmän. Kokonaisuutena työhyvinvointi oli osa-alueena se, josta löytyi eniten kehitettävää. Viitalan (2003) mukaan, vaikkei työnantaja yksinään olekaan vastuussa henkilöstön hyvinvoinnista, sillä on kuitenkin merkittävä rooli sen ylläpidossa. Vaikka hyvinvoinnista huolehtiminen asettaa haasteita, se on kuitenkin tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja esimiehen tuleekin ottaa se huomioon jokapäiväisessä työskentelyssä. (Viitala 2003, 290.)

Ensimmäinen aihealueen kysymys käsitteli työntekijöiden motivaation kokemista työtään kohtaan. Motivaation ollessa korkealla, työntekijä myös työskentelee yleensä lujemmin saavuttaakseen asetetut tavoitteet (Honka & Ruohotien 1999, 13). Vaikka jokainen työntekijä itse vaikuttaa motivaatioonsa, on työyhteisöllä ja esimiehillä kuitenkin suuri merkitys (Laine & Surakka 2011, 34). Motivaatioon vaikuttavat monet seikat, kuten tässä tutkimuksessakin on jo havaittu. Laine & Surakan (2011) mukaan motivaatiotekijät voidaan myös jakaa ulkoisiin ja sisäisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät lähtevät itsestä ja ovat yleensä vahvempia kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisissä motivaatiotekijöissä työ itsessään tuottaa mielihyvää, kun taas ulkoisissa motivaatiotekijöissä kannusteet tulevat ulkopuolelta. (Laine & Surakka 2011, 34.)

Vaikka vastaukset kyselyssä jakoutuivat melko tasaisesti, mielenkiintoiseksi tämän kysymyksen vastaukset tekee se, että miesten ja naisten välisissä vastauksissa oli huima ero. Mielestäni voidaan peilata vastauksia suoraan siihen, että miehet eivät myöskään kokeneet saavansa arvostusta tai työtään palkitsevaksi, tämä heijastuu suuresti myös motivaatioon. Palkalla, arvostuksella ja esimerkiksi saadulla palautteella on tutkittu olevan suuri vaikutus ihmisten motivaatioon (Laine & Surakka 2011, 34). Myös avoimen kysymyksen kautta sain tukea tähän teoriaan, kun yksi vastaaja kertoi kokevansa, ettei Sodexo ketjuna arvosta työntekijöitään tai heidän ammattitaitoaan, mikä vastaajan mielestä vaikuttaa myös suoraan motivaatioon. Voidaankin siis todeta,

että monet kyselyssä havaitut puutteet kulminoituvat motivaatioon. Korjaamalla havaittuja epäkohtia, myös motivaatio työtä kohtaan todennäköisesti kasvaisi.

Työntekijöiden hyvinvoinnista kysyttäessä ja siitä kokevatko he, että siitä ollaan kiinnostuneita, suurin osa koki, ettei heidän hyvinvoinnistaan olla kiinnostuneita. Tämä oli selkeästi yksi niistä teemoista, joihin tulevaisuudessa kannattaisi kiinnittää huomiota. Epäilemättä esimiehet ovat kiinnostuneita työntekijöidensä hyvinvoinnista; se pitäisi vain entistä paremmin tuoda esille päivittäisessä johtamisessa. Sodexo ketjuna tuo esille kiinnostuksensa henkilöstönsä hyvinvoinnista muun muassa järjestämällä henkilöstökyselyitä kahden vuoden välein. Pelkkä kyselyiden järjestäminen ei tietenkään riitä, työntekijät pitää saada vakuuttuneeksi siitä, että heidän vastauksillaan on merkitystä ja, että ongelmakohtiin panostetaan. Henkilöstökyselyt ja asioiden parantaminen lisää työntekijöiden kokemaa tunnetta siitä, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan vilpittömästi kiinnostuneita (Helsilä & Salojärvi 2009, 274-275).

Myös kysyessäni työn kuormittavuudesta sain paljon negatiivisia vastauksia. Kuormittavuuteen vaikuttaa monet erilaiset seikat, muun muassa fyysiset ominaisuudet, joita ovat esimerkiksi ikä, kunto ja työtaidot (Viitala 2003, 292-293). Tähän teoriaan sain myös vahvistusta, kun vertasin miesten ja naisten antamia vastauksia. Naiset kokivat huomattavasti useammin työnsä kuormittavammaksi kuin miehet. Ravintolassa työskentely on usein fyysisesti raskasta ja eri ihmisten väliset erot olisikin hyvä ottaa huomioon eri työtehtäviä miettiessä (Viitala 2003, 292-293). Toki osa naisista voi kokea työn myös henkisesti rankkana, esimerkiksi kiireestä johtuen.

Esimiehen tulee ottaa huomioon työntekijöiden eri ominaisuudet huomioon päivittäisessä toiminnassa ja huomioida erilaiset valmiudet eri työtehtäviin. Kommunikointi alaisen ja esimiehen välillä helpottaa myös esimiehen työskentelyä. Toimiva vuorovaikutus ja päivittäiset keskusteluhetket saattaisivat myös vaikuttaa kuormittavuuden vähentämiseen. On olemassa myös lyhytkestoisempia syitä, jotka vaikuttavat hetkellisesti työn kuormittavuuteen. Tällaisia lyhytkestoisia syitä voivat olla esimerkiksi yksityiselämän muutokset. Tästä syystä olisi tärkeää, että esimies olisi niistä tietoinen, jotta hän osaa ottaa sen huomioon päivittäistä toimintaa pohdittaessa. (Viitala 2003, 292-293.)

Vaikka ravintola-alalla työskentely on usein kiireistä, vastaajista suurin osa koki kuitenkin selviävänsä annetuista työtehtävistä pääsääntöisesti annetussa ajassa. Töiden jakautuminen tasaisesti työntekijöiden kesken näyttäisi siis olevan Sodexon toimipaikoissa varsin mallillaan.

Työntekijöiden kuuntelu koetaan tärkeäksi osaksi niin viestintää kuin työntekijöiden työhyvinvointia (Laine & Surakka 2011, 149). Halusinkin ottaa selvää, kokevatko työntekijät, että heitä kuunnellaan työpaikoilla. Vastaajista suurin osa koki, että tulee kuulluksi työpaikallaan. Edellisestä kysymyksestä poiketen, 30 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei saa esimieheltä huomiota päivittäin. Vaikka esimiehet siis pääsääntöisesti kuuntelevat mitä heidän alaisillaan on sanottavaa, he eivät kuitenkaan aina muista huomioida työntekijöitään tarpeeksi. Haapalaisen (2005) mukaan huomion ei tarvitse olla kovinkaan suurta päivittäin, pienikin huomionosoitus voi saada työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja lisätä muun muuassa arvostuksen tunnetta. Lisäksi kuuntelu lisää henkilökunnan tunnetta siitä, että heidän hyvinvoinnistaan ollaan vilpittömästi kiinnostuneita. (Haapalainen 2005, 46.)

Vaikka kyselyssä havaittiin, että toimipaikoissa on muutamia puutteita, 74 % vastaajista oli kuitenkin kaikkiaan tyytyväisiä työilmapiiriin työpaikalla. Honka & Ruohotien (1999) mukaan hyvä työilmapiiri on tärkeää, jotta yritys voi esimerkiksi saavuttaa asettamansa tavoitteet. Lisäksi ilmapiirillä on jonkinverran vaikutusta siihen, kuinka palkitsevana työntekijä kokee työnsä. (Honka & Ruohotie 1999, 120.) Kyselyyn vastanneista myös 61 % vastaajista piti työstään. Monet olivatkin antaneet avoimen kysymyksen kautta hyvää palautetta esimiehilleen ja osoittivat tyytyväisyyttään johtamiseen Sodexolla. Kaikki tässä tutkimuksessa tutkitut asiat määrittävät käsitettä hyvä työ. Kun työ on tarpeeksi haastavaa ja itseään pystyy kehittämään, tavoitteet ovat selkeät, työ on palkitsevaa ja työhyvinvointi ja -ilmapiiri kunnossa, ollaan aika lähellä ihanne tilaa eli hyvän työn määritelmää (Viitala 2003, 135).

8 DOKUMENTTIANALYYSI

Dokumenttianalyysi on kaiken sellaisen tutkimusaineiston läpikäymistä, jota ei välittömällä havainnoilla voida saada kerättyä. Valmiin aineiston analysointi on joskus ainoa vaihtoehto saada tietoa jostain asiasta. Dokumenttianalyysia voidaan käyttää ainoana tutkimusmenetelmänä tai rinnakkaismenetelmänä. (Anttila 2000.)

Kyselytutkimuksen lisäksi tutustuin erilaisiin henkilöstöjohtamista koskeviin dokumentteihin, joita Sodexolta löytyi. Valitsin dokumenttianalyysin toiseksi tutkimusmenetelmäksi, jotta saisin laajemman kuvan ja toisen näkökulman tutkimukseeni. Analysoimiani dokumentteja olivat henkilöstökyselyt vuosilta 2012 ja 2014, Sodexolaisten oman henkilöstölehden Sofian 1/2013 ja 1/2014 artikkelit sekä intranet Sentrasta saadut tulokset, esimerkiksi Comexin kynästä – palstan artikkelit.

Työntekijöiden hyvinvoinnin kartoittamiseksi on hyvä järjestää tyytyväisyyskyselyitä ja puuttua niissä havaittuihin epäkohtiin (Helsilä & Salojärvi 2009, 274–275). Henkilöstölehti Sofiassa (2014) todetaan, että Sodexolla järjestetään henkilöstökyselyitä joka toinen vuosi. Henkilöstökyselyiden tarkoituksena on selvittää työntekijöiden mielipidettä työympäristöstä, kehittymismahdollisuuksista, palkitsemisesta, tunnustuksen antamisesta sekä työilmapiiristä ja ihmissuhteista työpaikalla. (Sofia 2014, 5-6). Tarkoituksena on siis saada kattava kokonaiskuva Sodexosta työnantajana.

Vuoden 2012 henkilöstökyselyn pohjalta kehittämistä vaativiksi teemoiksi nousivat erityisesti tunnustuksen antaminen sekä ylin johto. Lähdin tutkimaan käytettävissäni olevista dokumenteista, kuinka näihin havaittuihin epäkohtiin on puututtu ja millaisia muutoksia Sodexo on tehnyt toimintaansa. Vuoden 2012 kyselyn jälkeen Sodexo myös pyysi henkilöstöltään tarkempia ehdotuksia ja ideoita siitä, miten näitä epäkohtia tulisi heidän mielestään parantaa (Sofia 2014, 5-6).

Sodexon sisäinen henkilökuntalehti Sofia ilmestyy neljästi vuodessa Suomessa. Lehdessä julkaistaan yrityksen kuulumisia, niin maanlaajuisesti kuin globaalisti. Lehdessä esitellään Sodexolaisia toimijoita, sekä palkitaan onnistujia, joita voivat olla yksittäiset henkilöt tai kokonaiset toimipaikat. Tämä oli yksi konkreettinen uudistus, mikä vuoden 2012 henkilöstökyselyn jäljiltä on tehty. Kuka tahansa voi ilmoittaa lehteen mielestään huomion arvoisesti toimineista tahoista. Turun alueen Sodexoista maininnan ovat saa-

neet ainakin ICT-talon toimipiste (Sofia 2013, 14) sekä STX Finland Oy:n toimipiste (Onnistuja esittely 2014.)

Lehdestä löytyy yleensä myös toimitusjohtajan palsta, jossa toimitusjohtaja kertoo lyhyesti yrityksen kuulumisia. Lehdessä on myös Tullaan tutuksi – palsta, jossa esitellään esimerkiksi johtoryhmä tai vaikka toimiston työntekijöitä. Mielestäni tämä on hyvä, koska sillä on tuotu paremmin tutuksi tekijöitä yrityksen takana. Muun muassa johtoryhmän kuvallinen esittely (Sofia 2013, 8-9) oli hyvä, sillä se antoi kasvot niille nimille, joita työntekijät olivat aikaisemmin vain kuulleet tai lukeneet. Tavallaan se tuo johtoryhmää askeleen lähemmäksi tavallista työntekijää.

Johtoryhmä on tullut lähemmäksi tavallista työntekijää myös Sodexon intranetinä toimivan Sentran kautta. Sentrassa julkaistaan Comexin kynästä -palsta, jossa Sodexon johtoryhmään kuuluvat henkilöt vuorollaan kertovat kuulumisiaan ja mielipiteitä lyhyiden artikkeleiden muodossa. (Puputti 2014). Comexin kynästä -palsta on lanseerattu myös vuoden 2012 henkilöstökyselyn perusteella ja sen on toivottu tekevän johtoryhmän toimintaa avoimemmaksi työntekijöille. Aikaisemmin Sofia-lehdessä päivittyi toimitusjohtajan palsta, mutta Comexin kynästä – palstan avulla kirjoitusten määrä on säännöllistynyt ja monipuolistunut. (Sofia 2014, 6.)

Sofiassa kerrotaan myös globaalisti tapahtuvista muutoksista ja kuulumisista. Esimerkiksi lehdessä 1/2014 (6) kerrottiin konsernissa lanseeratusta ”Focus on five” – toimenpiteistä. Nämä olivat painopistealueita, joihin esimiestyön tulisi keskittyä vuonna 2014. Näitä painopisteitä ovat jo aiemmin mainitut viestintä, tunnustus, oppiminen ja kehittyminen, selkeä suunta sekä henkilöstön hyvinvointi. Lähdinkin selvittämään käytössäni olevista dokumenteista pohjaa omalle kyselylleni ja saamilleni tuloksille. Pyrin siis selvittämään, miten Sodexo yrityksenä pyrkii parantamaan näitä osa-alueita.

Männistön (2012) mukaan jokaisen yrityksen tulisi valita lukuisten viestintäkeinojen joukosta ne, jotka parhaiten yritykselle sopivat (Männistö 2012, 13). Havaitsin Sodexolla olevan melko monipuolisesti viestintäkeinoja käytössä jo olemassa. Sodexolta löytyy oma intranet Sentra sekä henkilöstölehti Sofia. Molemmissa julkaistaan paljon ja monipuolisesti yrityksen asioita. Sofiasta löytyy myös erillinen ilmoitustaulu – palsta, jossa kerrotaan muun muassa tulevista teemoista. Tekemäni kyselyn perusteella viestintä-

osuuden asioissa ei ollutkaan kovin suuria puutoksia, vaan henkilöstö koki olevansa melko hyvin perillä yrityksen asioista.

Tunnustuksen antaminen oli yksi jo edellisessä, vuoden 2012 henkilöstökyselyssä esille nousseista seikoista (Sofia 2014, 5). Tätä on siis pyritty parantamaan konsernin taholta jo mainitun onnistujien esille tuomisella, niin Sentrassa kuin Sofiassakin. Tämän lisäksi Sofiasta löytyy myös Lähikuvassa – palsta, jossa esitellään aina yksi Sodexolainen, mielestäni tämäkin on hyvä keino yrityksen taholta palkita hyviä työntekijöitä. Viitalan (2003) mukaan tällaiset sosiaaliset palkkiot, kuten hyvän työsuorituksen esille tuominen työyhteisössä lisää työntekijän arvostuksen tunnetta. Tämän lisäksi se osaltaan myös usein nostaa motivaatiota sekä kiinnostusta työtä kohtaan. (2003, 286.)

Kuten teettämäni kyselyn pohjalta selvisi, henkilöstö kokee melko hyvin saavansa koulutusta Sodexon kautta. Tätä tukee myös analysoimani dokumentit. Esimerkiksi lehdes- sä 1/2013 on kerrottu Suunnitelmallisuudella tulokseen -koulutuksesta, joka järjestettiin ravintolapäälliköille sekä keittiöpäälliköille (Sofia 2013,11). Lisäksi Sentrassa julkais- tussa artikkelissa (Onnistuja esittely 2014) kerrotaan, kuinka hyvin työntekijöiden ”lai- naaminen” eri toimipisteisiin toimii hyvin juuri muun muassa Turun alueella. Kauhasen (2007) mukaan työtehtävien vaihtelu lisää mukaan henkilökunnan kiinnostusta työhön ja lisää motivaatiota (Kauhanen 2007, 133–135). Lisäksi tällä keinolla on Sodexolla pystytty jonkin verran vähentämään liiallisia lomautuksia (Onnistuja esittely 2014).

Yrityksen johdon ja esimiesten tulisi huolehtia siitä, että strategioita ja visiota käsittele- vät dokumentit myös työntekijöiden saatavilla. Tätä voidaan parantaa muun muassa käsittelemällä niitä puheiden, sisäisten lehtien ja intranetin avulla. (Viitala 2003, 54.) Sodexolla Sentra ja Sofia ovat hyviä kanavia myös tuoda esille yrityksen tavoitteita ja strategioita. On hyvä, että näissä on jo jonkin verran kerrottu muun muassa taloudelli- sista tavoitteista ja kerrottu miten niissä on milloinkin onnistuttu. Parhaiten nämä tule- vat esille mielestäni juuri johtoryhmän eri jäsenien kirjoittamista artikkeleista, joita jul- kaistaan sekä Sentrassa, että Sofiassa. Esimiesten tulee kuitenkin huolehtia, että nämä artikkelit ja tiedotteet päätyvät myös työntekijöiden luettavaksi.

Henkilöstön hyvinvointia tulisi seurata jatkuvasti esimerkiksi säännöllisillä henkilöstö- kyselyillä. Kyselyissä havaittuihin puutteisiin voidaan puuttua ennakoivasti ja ennalta- ehkäisten. Kyselyt lisäävät osaltaan työntekijöiden tuntemaa tunnetta siitä, että heidän

hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita aidosti ja vilpittömästi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 274–275.) Sodexolla siis ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista, sen osoittaa jo henkilöstökyselyiden järjestäminen ja näiden tarkka ruotiminen. Oli mielestäni positiivista huomata, kuinka hyvin esimerkiksi 2012 vuoden kyselyssä selvinneisiin epäkohtiin oli tartuttu ja töitä tehty sen eteen, että nämä asiat korjaantuisivat. Parannettavaa kuitenkin löytyy sillä tekemäni kyselytutkimuksen perusteella, työn palkitsevuuteen ei esimerkiksi oltu edelleenkään täysin tyytyväisiä.

9 TULOSTEN LUOTETTAVUUS

Tutkimusta tehtäessä pyritään ehkäisemään virheiden syntymistä, mutta siltikin tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä johtuen tutkija pyrkii itse arvioimaan ja analysoimaan tutkimuksensa luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useampia menetelmiä. (Hirsijärvi yms. 2009, 231.)

9.1 Reliaabelius

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen toistettavuus voidaan todeta useilla tavoilla. Tutkimusta voidaan pitää toistettavana, mikäli kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen, tai jos samaa ihmistä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saatu tulos on sama, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. (Hirsijärvi yms. 2009, 231.)

Tutkimukseni reliaabeliutta selvittääkseni halusin tutustua vuonna huhti-toukokuussa Sodexoilla kansainvälisesti toteutettuun henkilöstökyselyyn. Vaikka kysymykseni eivät täysin vastaa kansainvälisen kyselyn kysymyksiä, voidaan kuitenkin niitä pitää samankaltaisina ja saatuja tuloksia verrata toisiinsa. Vertasin myös tuloksiani jonkin verran vuoden 2012 henkilöstökyselyyn, jotta osaisin arvioida, onko kehitystä mahdollisesti tapahtunut. Tein myös dokumenttianalyysia, joka mielestäni tukee kyselystä saamiani tuloksia.

Kansainvälisessä tutkimuksessa otos oli tietenkin huomattavasti suurempi kuin omassa tutkimuksessani, joten se hieman vääristää vertailua. Mielestäni näitä kyselyitä vertailemalla saadaan kuitenkin osviittaa tutkimusten reliaabeliudesta.

9.2 Validius

Validius tarkoittaa pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata täsmälleen sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kyselytutkimuksessa vastaajat ovat esimerkiksi voineet käsittää jotkut kysymykset eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Jos näin on käynyt ja

tutkija käsittelee saatuja vastauksia alkuperäisen ajattelumallinsa mukaisesti, ei tutkimusta voida tällöin pitää validina. (Hirsijärvi yms. 2009, 232.)

Pyrin ehkäisemään virheiden ja epäselvyyksien syntymistä testaamalla kyselylomakettani ennen kuin asetin sen esille toimipisteisiin. Tällöin lomakkeeni kysymykset toimivat ja erilaisia ajattelumalleja ei syntynyt. Saamieni varsinaisten tulosten pohjalta olen kuitenkin hieman alkanut miettiä, ymmärsivätkö kaikki vastaajat vastausasteikkoni oikein. Kolmannella vaihtoehdolla olin tarkoittanut vastausta ”en osaa sanoa”, mutta luulen, että muutamat olivat lukeneet ohjeet huonosti ja käsittäneet vastauksen tarkoittavan ”ei samaa, eikä eri mieltä.” Tein tämän johtopäätöksen siitä, että jotkut olivat vastanneet sellaisiin kysymyksiin ”en osaa vastata”, mihin jokaisen kyllä pitäisi osata vastata. Neutraali vastausvaihtoehto on aina riski, koska se on niin sanotusti helppo vastausvaihtoehto vastaajalle.

10 KEHITTÄMINEN

Tähän lukuun olen tekemieni tutkimuksien pohjalta kehittänyt muutamia kehitysehdotelmia. Näiden ehdotelmien pohjalta henkilöstöjohtamista voitaisiin parantaa toimipisteissä ja henkilöstön tyytyväisyyttä kasvattaa.

Viestintä

Kyselyn ja tekemieni analyysien näyttäisi siltä, että viestintä on pääsääntöisesti hyvällä mallilla Turun alueen toimipisteissä. Esimiesten tulisi kuitenkin mielestäni enemmän kiinnittää huomiota siihen, että kaikki toimipaikassa työskentelevät osallistuvat palaveriin. Esimiesten ei kannata luottaa siihen, että informaatio kulkisi työntekijöiden keskuudessa suullisesti, sillä tällöin on todennäköistä, ettei tieto kuitenkaan tavoita kaikkia työntekijöitä. Palaverien tulisi myös olla informatiivisia ja niiden valmisteluun kannattaisi panostaa, jotta ne eivät tuntuisi työntekijöistä vain pakolliselta pahalta. Palaveriin olisi hyvä valmistautua ainakin laatimalla kunnollinen asialista, mikä helpottaa ja selkiyttää palaverin kulkua.

Vaikka Sodexolla on käytössä sisäinen intranet, Sentra, eivät kaikki välttämättä lue sitä. Siksi olisi hyvä, että esimiehet tulostaisivat tärkeimpiä tiedotteita ja artikkeleita työpaikalle luettavaksi. Näitä voisi tietenkin myös ottaa palavereissa esille.

Päivittäistä tiedonkulkua voisi parantaa esimerkiksi viestivihon avulla. Tämä olisi hyvä erityisesti toimipaikoissa, joissa tehdään töitä vuoroissa ja kaikki työntekijät eivät ole joka päivä samaan aikaan töissä. Jokainen voisi vuoron alussa tarkistaa edellisten vuorojen terveiset. Vihkoon voisi myös laittaa esimerkiksi poikkeavat toimintaohjeet tai tapahtumat. Näin säästyttäisiin turhilta tietokatkoksilta ja työskentely olisi sujuvampaa.

Palkitseminen

Kyselyssä nousi hyvin esille, etteivät kaikki työntekijät koe työtään palkitsevaksi, samoin monet kokivat, ettei heidän työtään arvosteta. Etenkin miehet kokivat, ettei heidän työnsä ole motivoivaa ja ettei heidän työnsä ole tarpeeksi palkitsevaa. Palkitsemista on työyhteisössä monenlaista, aineellista ja aineetonta. Aineetonta voi olla usein työntekijän vaikea havaita ja huomio kiinnittyä enemmän aineellisiin palkintoihin. Ketjuyrityk-

sessä aineellinen palkitseminen on toki hieman hankalaa, joten aineettomiin palkintoihin kannattaisi kiinnittää huomiota enemmän.

Palautteen antamiseen ja saamiseen henkilöstö näyttäisi olevan melko tyytyväisiä. Pientä hajontaa vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa ja aihe nousi myös avoimen kysymyksen kautta esille. Henkilöstö koki saavansa palautetta hyvin tehdystä työstä, mutta esimiehet voisivat vielä enemmän antaa puhdasta kiitosta, kun siihen on aihetta. Esimiesten kannattaisi jatkossa kiinnittää vielä tarkemmin huomiota siihen, että palautteen antaminen on kaikkia kohtaan tasapuolista ja muistaa myös mainita niistä hyvistä asioista. Esimiehet voisivat paremmin tuoda julki myös asiakkaiden antaman positiivisen palautteen. Usein negatiivinen palaute saa enemmän huomiota kuin positiivinen, vaikka positiivisen palautteen saamisella on työntekijälle merkittävä motivaatiovaikutus.

Ketjuna Sodexo nostaa esille muutaman kerran vuodessa onnistujia, jotka saavat erityismaininnan Sofia-lehdessä tai Sentrassa. Toimipaikat voisivat kuitenkin myös itse valita työntekijöidensä joukosta onnistujia, jotka nostettaisiin esille ja tuotaisiin koko henkilökunnan tietoon. Toimipaikka voisi valita vaikka joka kuukausi onnistujan, josta kerrottaisiin palaverissa kaikille työntekijöille perusteluineen. Toki pienimmissä työpaikoissa kuukausittaisen onnistujan valitsemisessa ei ole kovinkaan paljoa järkeä, kun työntekijöitä on vähän. Hyvä keino voisi kuitenkin olla esimerkiksi vuoden työntekijän valinta. Valinnasta saisi esimerkiksi kunniataulun työpaikan seinälle. Tällaiset sosiaaliset palkkiot ja statussymbolit saavat usein työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja lisäksi ne tuottavat hyvää mieltä ja parhaimmillaan nostavat motivaatiota.

Eteneminen uralla on myös osalle ihmisistä palkitsevaa. Esimiesten tulisi paremmin tuoda esille, millaisia mahdollisuuksia Sodexolla on tarjota. Asiasta voisi keskustella yhteisesti palavereissa sekä tarkemmin henkilökohtaisesti kehityskeskustelun yhteydessä. Vaikka kaikille ei olisikaan tarjolla sillä hetkellä etenemismahdollisuuksia, olisi molempien tahojen kuitenkin hyvä olla tietoisia eri mahdollisuuksista, toiveista ja haluista.

Rahalliset palkitsemiskeinot ovat hankalasti toteutettavissa, koska Sodexo ketjuna tietysti määrittelee henkilöstön palkan ja palkkiot. Toimipaikat voisivat kuitenkin miettiä, voisivatko he esimerkiksi palkita työntekijöitään silloin, kun toimipaikka on saavuttanut tavoitteitaan tai muuten onnistunut työssään. Palkitsemiskeinona voisi olla esimerkiksi yhteinen illanvietto elokuvan tai ruokailun merkeissä. Tällöin työntekijät voisivat pa-

remmin kokea, että heidän työtään ja panostaan arvostetaan ja että heidän työnteollaan on merkitystä. Mielestäni palkitsevuuteen ja arvostuksen antamiseen kannattaisi kiinnittää huomiota, sillä kuten kyselystä käy ilmi varsinkin miesten kohdalla, sillä on suuri vaikutus myös motivaatioon.

Oppiminen ja kehittyminen

Oppiminen ja kehittyminen vaikuttavat kyselyn perusteella olevan Turun alueen Sodexoissa suhteellisen hyvällä mallilla. Monet aihealueen vastaukset olivat positiivisia, mutta kehittämiskohteitakin löytyi muutamia.

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota. Vaikka päävastuu perehdyttämisessä olisikin lähimmällä esimiehellä, voisi kuitenkin olla hyvä, että toimipaikassa olisi oma nimetty perehdyttäjä, jonka tehtävänä olisi perehdyttää uudet työntekijät. Usein on niin, ettei esimies ole koko ajan suorittavan työn parissa, jolloin hän ei välttämättä ole paras perehdyttämään uutta työntekijää. Lisäksi voisi olla tarpeen luoda lista tai jopa erillinen perehdyttämisopas niistä asioista, mitkä tulisi uudelle työntekijälle perehdyttää. Listaa voisi myös monipuolistaa jakamalla asiat osioihin, kuten asiat ennen ensimmäistä vuoroa, ensimmäisessä vuorossa, ensimmäisellä viikolla ja ensimmäisen kuukauden aikana. Listaa noudatettaessa ja erillistä perehdyttäjää käytettäessä välttyttäisiin unohduksilta ja perehdytys olisi yhtenäisempää.

Esimiesten tulisi kuitenkin terävöittää ajatusta siitä, että uuden työntekijän sopeutuminen työpaikalle on koko työyhteisön asia, ei pelkästään esimiehen ja/tai erikseen nimitetyn perehdyttäjän. Jos uusi työntekijä saa heti positiivisen ensivaikutelman työyhteisöstä, helpottaa ja nopeuttaa se henkilön sopeutumista organisaatioon.

Suurin osa työntekijöistä oli osallistunut johonkin Sodexon järjestämään koulutukseen, mutta aivan kaikki eivät kuitenkaan kokeneet, että heille olisi annettu mahdollisuutta osallistua koulutuksiin. Toimipaikoissa olisikin hyvä käydä läpi miten ja millä perustein koulutuksiin pääsee ja millaisia koulutuksia Sodexolla on tarjota työntekijöilleen. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa voisi olla tarpeen käydä läpi jokaisen työntekijän henkilökohtainen koulutuksen tarve.

Tällaisena talousaikana olisi hyvä myös kannustaa työntekijöitä myös kehittämään itseään vapaa-aikana tai pohtia, miten työyhteisössä voitaisiin kehittää työntekijöitä. Vapaa-

ajalla itseään voisi kehittää muun muassa ammattikirjallisuuteen tutustumalla tai erilaisille kursseille osallistumalla. Tietenkään ketään ei voi painostaa käyttämään vapaa-aikaansa työasioihin, siksi työpaikan sisäisiin kehittymismalleihin kannattaa kiinnittää huomiota. Työpaikan sisällä tapahtuvaa kehittymistä voi parantaa esimerkiksi vaihtelemalla työtehtäviä tai erilaisten vastuualueiden jakamisella. Työtehtävien vaihtelu ylläpitää myös työntekijöiden kiinnostusta työtään kohtaan.

Selkeä suunta

Kyselystä selvisi, että työntekijät ovat hyvin perillä oman toimipaikkansa kehityssuunnista, mutta koko Sodexon strategiat olivat monelle epäselviä. Kuten aikaisemmin tässä työssä on jo todettu, ei voida olettaa, että työntekijät työskentelevät tuloshakuisesti ja tavoitteellisesti, elleivät he ole sisäistäneet näitä tavoitteita.

Esimiehet voisivat entistä enemmän tuoda esille Sodexon strategisia suunnitelmia. Suunnitelmat ja tavoitteet olisi hyvä olla koko henkilöstön tiedossa, ei ainoastaan esimiesten. Työntekijöillä pitää olla tiedossa, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja millä keinoilla niihin pyritään. Näitäkin asioita voitaisiin käsitellä muun muassa sisäisissä palaverissa. Mikäli nämä tavoitteet ja keinot ovat määritelty kirjallisesti, ne kannattaisi luetuttaa jokaisella työntekijällä.

Myös Comexin kynästä – palstalla julkaistaan usein artikkeleita, joissa käsitellään koko Sodexoa koskevia linjauksia. Näitä artikkeleita olisi hyvä tulostaa esimerkiksi palaverihin tai ilmoitustaululle, niin että jokainen työntekijä varmasti lukee kyseiset artikkelit.

Työhyvinvointi

Hyvinvointi nousi teemaksi, josta nousi useampi kehittämiskohde esille. Eniten parantamisen varaa näyttäisikin olevan juuri tässä osiossa. Henkilöstön hyvinvointi on tärkeää, sillä organisaatio ei voi hyvin, jos sen työntekijät voivat pahoin.

Erityisesti kiinnostus työntekijöiden hyvinvointia kohtaan tulisi tuoda toimipaikoilla paremmin esille. Keinoina esimiehet voisivat käyttää esimerkiksi päivittäisiä mitä kuuluu – hetkiä tai yhteisiä aamukahvihetkiä. Kun aamulla pidetään yhteinen esimerkiksi vain 10 minuutin aamukahvihetki, lisääisi se työntekijöiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä. Yhteiset hetket toimivat myös tiedonkulkukanavana esimiehelle, sillä näissä hetkissä

esimies voi saada ensiarvoisen tärkeää informaatiota työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan.

Yhteiset aamuhetket myös tauottaisivat työtä ja vähentäisivät fyysistä kuormittavuutta. Olisi tärkeää, että mahdollisesta kiireestä huolimatta työntekijöillä olisi mahdollisuus pitää heille kuuluvat tauot. Kyselystä selvisi, että monet työntekijät pitivät työtään juuri liian kuormittavana, joten keventämiskeinoihin kannattaisi työpaikoilla kiinnittää enemmän huomiota.

Työtehtävien vaihtelu vähentäisi myös mahdollisesti kuormittavuutta. Kun työntekijät pääsisivät välillä työskentelemään toisissa tehtävissä, vaihtelu lisäisi varmasti mielenkiintoa omaa työtä kohtaan.

Työntekijöiden fyysiset ominaisuudet olisi myös hyvä huomioida työympäristössä. Eri-laisista ominaisuuksista johtuen kaikki eivät voi työskennellä samalla tavoin samoissa tehtävissä. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa ikä ja fyysinen kunto.

11 POHDINTA

Toteuttamani tutkimuksen pääpainona oli selvittää Sodexon asettamien henkilöstöjohtamisen painopisteiden toteutumista toimipisteissä. Tutkin aihetta henkilöstökyselyn sekä dokumenttianalyysin avulla.

Toteutin henkilöstökyselyn Turun Sodexoissa kesällä 2014 selvittääkseni henkilöstöjohtamisen tilaa toimipaikoissa. Sain kyselyyni 31 vastausta, joka vastasi hyvin tavoitettani ja oli tarpeeksi kattava otos toimipisteiden työntekijöistä. Dokumenttianalyysissa tutustuin Sodexon sisäiseen intranettiin Sentraan ja siellä julkaistuihin artikkeleihin sekä henkilöstölehti Sofiaan. Tutustuin myös jonkin verran vuosien 2012 ja 2014 henkilöstökyselyihin.

Tutkimuksen aihealueina olivat viestintä, tunnustus ja palkitseminen, oppiminen ja kehittyminen, selkeä suunta sekä henkilöstön hyvinvointi. Aihealueet määräytyivät Sodexon lanseeraamien henkilöstöjohtamisen painopisteiden pohjalta. Toteutetun henkilöstökyselyn perusteella jokaisesta edellä mainitusta osa-alueesta löytyi jonkin verran parannettavaa. Suurimmat puutteet olivat osioissa tunnustus ja palkitseminen sekä henkilöstön hyvinvointi. Miesten ja naisten vastausten välillä oli joissakin kysymyksissä suuria eroja. Etenkin palkitsevuuden, arvostuksen sekä kuormittavuuden kohdalla oli erittäin suuret erot. Vaikka kyselyn perusteella toimipisteistä löytyikin useita kehittämiskohteita, pääsääntöisesti työntekijät olivat kuitenkin tyytyväisiä työilmapiiriin ja pitivät työstään.

Laadin tutkimukseni perusteella Sodexo Oy:lle kehittämismenetelmiä, joilla parantaa havaittuja puutteita. Pyrin tekemään menetelmistä konkreettisia, jotka esimiesten olisi helppo ottaa käyttöön päivittäisessä johtamisessa. Toimipisteisiin myös toimitettiin yhteenvedot kyselyn tuloksista.

Sodexo teettää kahden vuoden välein henkilöstöllään kyselyn, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstön työtyytyväisyyttä. Seuraava iso henkilöstökysely järjestetään 2016. Paikallinen henkilöstökysely voitaisiin teettää samaan aikaan Turun alueella, jotta voitaisiin verrata, onko henkilöstöjohtaminen parantunut toimipaikoissa. Samalla voitaisiin

selvittää, kuinka Sodexon laatimat painopisteet vuodelle 2014 ovat toteutuneet ja mitä parannuksia on saatu aikaan.

Olen tyytyväinen laatimaani opinnäytetyöhöni, sillä kaikki tekemäni tutkimukset tukivat toisiaan melko hyvin ja vastaukset olivat yhteneväisiä. Kaikki halutut asiat myös selvisivät tutkimuksessa. Otos tutkimuksessa olisi tietenkin voinut olla isompi ja kattaa kaikki työntekijät Turun alueella. Koin sen kuitenkin melko mahdottomaksi tällä aikataululla ja resursseilla.

LÄHTEET

- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Päivitetty 27.2.2014. Luettu 26.8.2014. WWW-dokumentti. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedonhankinta/09_tutkimusmenetelmat/40_dokumenttianalyysi.
- Business Fellows. 2009. Yrityksen liiketoiminnan visio on syytä pyrkiä määrittelemään jo toiminnan alkuvaiheessa. Artikkel. Luettu 21.8.2014. www.businessfellows.com/articles/22
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työtilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofer, C. & Schendel, D. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St Paul, Minnesota: West Publishing Co.
- Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Luettu 27.4.2014. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b62.pdf>
- Laakso, L. 2013. Mistä on hyvä työpaikka tehty? Näistä 4 asiasta. Kauppalehti. Luettu 22.8.2014. www.kauppalehti.fi/etusivu/mista+on+hyva+tyopaikka+tehty+naista+4+asiasta/201309498249
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus
- Männistö, S. 2012. Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja n:o 4. Keuruu: Otava.
- Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda
- Puputti, I. Henkilöstön sitoutuminen on menestyksemme avaintekijä. Comexin kynästä.

Sentra. Julkaistu 18.2.2014. Tulostettu 18.5.2014.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Enterprise Adviser – kirjasarjan nro 20. Helsinki: Talentum

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sodexo. 2014. Kotisivut. www.sodexo.fi

Sofia. 2013. Suunnitelmallisuudella tulokseen. Sodexon henkilöstölehti. 1/2013, 11.

Sofia. 2014. Sitoutuneisuus on Sodexon silmäterä. Sodexon henkilöstölehti. 1/2014, 5-6.

Sosiaalinen media yrityksen viestinnässä. 2011. Gemilo Oy, Intosome Oy & Viestintätoimisto Tulus Oy. Luettu 28.8.2014. <http://www.slideshare.net/gemilo/sosiaalinen-media-yrityksen-viestinnss-9158938>

Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. Sisäisen viestinnän abc. Viestintätoimisto DESK. http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisäisen_viestinnan_abc.pdf

Onnistuja-esittely. 2014. Talvikauden onnistujat. Artikkelit intranet Sentrassa. Tulostettu 16.4.2014.

Toiviainen, N. 2009. Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Laurea Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Tammi.

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

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. 2003. Otos ja otantamenetelmät. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.

Yle Uutiset. 20.6.2012. Millainen on hyvä työpaikka? Luettu 22.8.2014. http://yle.fi/uutiset/millainen_on_hyva_tyopaikka/6188887

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita

LIITTEET

1(2)

Liite 1. Lomakekyselyn kysymykset

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1. Sukupuoli
 - a. mies
 - b. nainen

2. Työskentelen Sodexolla
 - a. kokoaikaisesti
 - b. osa-aikaisesti
 - c. extraajana

3. Olen työskennellyt Sodexolla
 - a. 0-1 vuotta
 - b. 1-5 vuotta
 - c. yli 5 vuotta

1= Täysin erimielttä, 2= Osittain erimielttä, 3= En osaa sanoa, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

4. Toimipaikallani tapahtuvista muutoksista tiedotetaan ajoissa.
1 2 3 4 5
5. Tiedän mitä työpaikallani tapahtuu milloinkin.
1 2 3 4 5
6. Työpaikan sisäisiä palavereita järjestetään riittävän usein.
1 2 3 4 5
7. Koen, että palaverit on yleensä hyvin organisoituja.
1 2 3 4 5
8. Koen, että työtäni arvostetaan.
1 2 3 4 5
9. Koen, että työni on palkitsevaa.
1 2 3 4 5
10. Minulla on halutessani mahdollisuus edetä urallani.
1 2 3 4 5
11. Saan kiitosta, kun olen hoitanut työni hyvin.
1 2 3 4 5
12. Saan palautetta työstäni.
1 2 3 4 5
13. Negatiivinen palaute annetaan usein rakentavasti.
1 2 3 4 5
14. Koen, että minut on perehdytetty työhöni tarpeeksi hyvin.
1 2 3 4 5
15. Koen uusien työntekijöiden saavan riittävän perehdytyksen.
1 2 3 4 5

(jatkuu...)

16. Minua kannustetaan kehittämään itseäni työssäni. 2(2)
1 2 3 4 5
17. Minulle annetaan mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin.
1 2 3 4 5
18. Olen osallistunut Sodexon järjestämiin koulutuksiin.
1 2 3 4 5
19. Minulle annetaan tarpeeksi vastuuta työpaikallani.
1 2 3 4 5
20. Tiedän mihin suuntaan Sodexoa halutaan kehittää.
1 2 3 4 5
21. Tiedän mihin suuntaan omaa toimipaikkaani halutaan kehittää.
1 2 3 4 5
22. Yrityksen tavoitteet ovat minulle selkeät.
1 2 3 4 5
23. Työni on motivoivaa.
1 2 3 4 5
24. Hyvinvoinnistani ollaan kiinnostuneita.
1 2 3 4 5
25. Työ ei kuormita minua liikaa.
1 2 3 4 5
26. Selviydyn töistäni pääsääntöisesti annetussa ajassa.
1 2 3 4 5
27. Tunnen, että esimieheni kuuntelee minua.
1 2 3 4 5
28. Esimieheni huomioi minut päivittäin.
1 2 3 4 5
29. Olen tyytyväinen työilmapiiriin.
1 2 3 4 5
30. Pidän työstäni.
1 2 3 4 5

Vastaa kysymykseen omin sanoin.

Miten toivoisin johtamista parannettavan toimipaikassani?
