

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Antti Pietarinen

YRITYKSEN HENKILÖSTÖHANKINNAN YHDISTÄMINEN  
STRATEGIAAN

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2019

Tekijä  
Antti Pietarinen

Nimeke  
Yrityksen henkilöstöhankinnan yhdistäminen strategiaan

Toimeksiantaja  
Piippo Oyj

Tiivistelmä

Suomalaisten yritysten strateginen henkilöstöjohtamiseen panostetaan enemmän kuin aikaisemmin, koska toimintaympäristöt ovat muuttuneet. Kansainvälinen kilpailu tuo suomalaisissa yrityksissä haasteita kilpailun kovetessa. Opinnäytetyössä tuotiin esille yritysten rekrytointistrategian pääperiaatteita, henkilöstöhankintaprosessin hallintaa huomioiden uuden henkilöstön kouluttamisen ja perehdyttämisen työtehtäviin tukien yrityksen strategiaa.

Opinnäytetyössä kuvattiin tarkemmin oppilaitoksen kanssa toteutetun rekrytointiprosessin. Tässä prosessissa huomioitiin strategian jalkauttaminen sekä suunnittiin henkilöstötarpeet strategian mukaisesti, joka on yksi tärkeimmistä lähtökohdista strategian onnistumiselle. Henkilöstöstrategiaan vaikuttavat yhtiön koon lisäksi kansainvälistyminen sekä teknologian kehitys. Yleisesti yritysten nopean kasvun haasteeksi tulee osaavan työvoiman saanti varsinkin pienemmällä paikkakunnilla tai missä kilpailu työvoimasta on kovaa. Kehittyvä teknologia ja kansainvälistyminen aiheuttavat taasen henkilöstön osaamisen tasolle paineita.

Piippo Oyj:n uusi strategia vaatii henkilöstöstrategiaan suurta panostusta. Opinnäytetyössä käydään läpi uudenlaista mallia henkilöstön rekrytointiin, perehdyttämiseen sekä kouluttamiseen unohtamatta strategian jalkauttamista joka päiväiseen toimintaan. Kirjoittaja toimii Piippo Oyj:n tuotantopäällikkönä ja toteutettujen toimintojen osuus on kirjoitettu tuotantopäällikön näkökannalta. Teknologian jatkuva kehittyminen sekä strategiset linjaukset lisäävät tietäntyyppisten osa-alueiden osaamisen tarvetta. Näihin osa-alueisiin Piippo Oyj on lisännyt ulkoista rekrytointia sekä rekrytointiprosessin ulkoistamista tärkeälle yhteistyökumppanille.

Kieli  
suomi

Sivuja 45  
Liitteet 4  
Liitesivumäärä 19

Asiasanat  
henkilöstö, strategia, rekrytointi



**THESIS**  
**April 2019**  
**Technology Competence Management**  
**Master of Engineering**

Author  
Antti Pietarinen

Title  
Connect of human resource to company's strategy  
Commissioned by  
Piippo Oyj

#### Summary

Strategic human resource management in Finnish companies is invested more than in the past, because the competition has changed. International competition brings challenges in Finnish companies, because competition getting harder. In the thesis I concentrate to recruiting strategy of the companies, the management of the recruitment process, taking into account the training of the new employees and the introduction of the orientation of the company to support the company's business strategy.

In the thesis I would like to describe in more detail the recruitment process implemented with the vocational school. In this process, the implementation of the strategy is taken into account and the needs of the personnel are planned in accordance with the strategy, which is one of the most important things for the success of the strategy. In addition to the size of the company, the personnel strategy is influenced by internationalization and technological development. In general, the challenge of fast growth for companies is to get a skilled workforce, especially in smaller cities, or where the competition of the workforce is hard. Development of the technology and internationalization challenges the professional skills.

Piippo Plc's new strategy requires to concentrate to human strategy. In the thesis, this kind of things has been taking in the account, while concentrated to new models of recruiting, initiation and training without forgetting to the strategy in the daily activities. The writer works as the production manager of Piippo Oyj and the share of the implemented activities is written from his viewpoint. The continuous development of technology and strategic policies increases the need for know-how of certain types of sub-areas. In these areas, Piippo Oyj has increased its external recruitment and outsourcing of the recruitment process to an important partner.

Language

Finnish

Pages 46

Appendices 4

Pages of Appendices 19

Keywords

personnel, strategy, recruitment

## Sisältö

1	Johdanto .....	4
2	Strategia ja henkilöstöjohtaminen .....	5
2.1	Organisaation johtaminen .....	5
2.2	Henkilöstöstrategia .....	7
2.3	Sisäinen ympäristö .....	11
3	Henkilöstön rekrytointi strategian tukena .....	14
3.1	Rekrytointiprosessi .....	16
3.2	Onnistunut rekrytointiprosessi.....	19
3.3	Henkilöstöstrategian toteuttaminen.....	20
4	Piippo Oyj ja päivitetty strategia .....	25
4.1	Yhtiön historiaa .....	25
4.2	Päivitetty strategia .....	26
4.3	Visio, missio ja strategia sekä arvot.....	26
4.4	Toimenpiteet ja prosessikuvaukset.....	28
4.5	Toimenpiteet, mittaus, analysointi ja parantaminen .....	30
4.6	Toimenpiteet ja henkilöstömäärän tarve .....	32
4.7	Henkilöstöhankinta, perehdyttäminen ja kouluttaminen.....	35
4.8	Toimenpiteet ja strategian jalkauttaminen .....	37
5	Rekrytointiprosessi yhteistyössä Savon ammatti- ja aikuisopiston kanssa ..	39
6	Rekrytointiprosessin vaiheet rekrykoulutuksessa .....	40
7	Lopuksi .....	43
	Lähteet.....	45

### Liitteet

Liite 1	Opetussuunnitelma, täsmäkoulutus Piippo Oyj
Liite 2	Opetussuunnitelma, verkkotuotantoon
Liite 3	Perehdyttämisen tarkistuslista
Liite 4	Tuotteen prosessikuvaus

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä yleisesti strategiaa ja henkilöstöjohtamista sekä sitä, kuinka rekrytoinnilla voidaan tukea strategiaa. Tutkielmaosiossa kuvataan rekrytointiprosessia oppilaitoksen kanssa ja rekrytointia Piippo Oyj:n näkökulmasta peilaten uuteen julkaistuun strategiaan. Tavoitteena on kuvata rekrytointiprosessit monipuolisesti rekrytoinnin suunnittelusta perehdyttämiseen. Rekrytointi tukien yrityksen strategiaa, organisaation osaamisen takaaminen ja kouluttaminen sekä henkilöstöhankinnanprosessit ovat tämän opinnäytetyön keskeisimpiä teema-alueita. Tavoitteena on selvittää, kuinka Piippo Oyj strategisissa portaissa on onnistuttu. Myös kuinka strategiaa tukevassa rekrytoinnissa on onnistuttu.

Yrityksen kustannustehokkuus ja tuloksellisuus riippuvat ensisijaisesti ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Kilpailu elinkeinoelämässä kovenee ja näin ollen henkilöstö muuttuu yhä tärkeämmäksi voimavaraksi. Kilpailussa pysyminen ja strategian noudattaminen vaativat organisaatiolta innovatiivisuutta, motivaatiota sekä halua kehittää itseään. Onnistunut rekrytointi, koulutus ja perehdytys on yksi tärkeimmistä menestyskeinoista unohtamatta jatkuvaa oppimista. Tämä kaikki lähtee yrityksen johdosta, kuinka he suhtautuvat henkilöstöpolitiikkaan. (Järvinen 1996, 8.)

Jokainen yksittäinen henkilöstön jäsen on huomioitava yksilönä, näin organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstöressurssinsa optimaalisesti ja kehittää niitä strategian mukaisesti. Menestyvän yrityksen henkilöstrategian keskeinen tehtävä tukea yksilön oma-aloitteista kehittymistä, aktiivista toimintaa ja tuloksia aikaan saavia henkilöitä. (Järvinen 1996, 8.)

Oikeanlaisen henkilön löytäminen yrityksen tehtävään ja organisaatioon ei ole helppo prosessi. Rekrytointiprosessia suunniteltaessa täytyy valita useammista prosesseista paras mahdollinen. Ensimmäisenä tulee kartoittaa työn vaatimukset, millaiseen kulttuuriin henkilöä haetaan, unohtamatta henkilön persoonaa jo olemassa oleviin työkavereihin. Näiden jälkeen tulee tärkeäksi henkilön osaaminen ja jatkuvaoppiminen. (Järvinen 1996, 8)

## **2 Strategia ja henkilöstöjohtaminen**

### **2.1 Organisaation johtaminen**

Yrityksen johdon tulee ymmärtää strateginen ajattelu ja määrätietoinen johtaminen. Kuten Kauhanen kirjoittaa kirjassaan strategisesta ajattelusta ja elinkeinoelämän yhdistymisestä 1960-luvulla. Strategiaa kuitenkin käytettiin jo aikaisemmin sodankäynnin piirissä. 1960-luvulla yrityksen välinen kilpailu kiristyi ja näin ollen yritykset alkoivat kehittää sekä suunnitella toimintasuunnitelmaa liiketoiminnan turvaamiseksi. Liiketoimintasuunnitelmassa ajateltiin laajempaa toimintakokonaisuutta, joka ulottui pidemmälle ajalle. (Kauhanen 2012, 18.)

Kauhanen kirjoittaa kirjassaan, että strategia määrittelee yrityksen suunnan, tavoitteet ja riskit sekä antaa toiminnalle periaatteet. Nämä kaikki nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka ohjaamana yrityksen taloudellinen tilanne ja henkiset voimavarat kohdistetaan niin, että syntyy kestävä kilpailuasema. Olen tästä Kauhasen kanssa samaa mieltä, koska strategian tavoite on viedä yritys kohti sen visiota eli missä ja millaisessa asemassa yrityksen omistajat ja päättäjät haluavat yrityksen olevan muutaman vuoden päästä. Missio taas viittaa yrityksen olemassaolon syyhyn. Esimerkiksi Piippo Oyj:n uudessa strategiassa yhtiön tavoite on olla kansainvälisesti yksi johtavista paalausverkkojen ja -

lankojen valmistaja kansainvälisillä agri-markkinoilla. (Kauhanen 2012, 18; Piippo Oyj.)

Mielestäni strategian tulee olla julkinen, koska esimerkiksi pörssiyhtiön omistajilla on oikeus tietää, mitä heidän omaisuudelleen tullaan tekemään. Julkisella positiivisella strategialla, missiolla, visiolla ja yhtiön arvoilla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Avoimuudella yhtiön sisällä savutetaan paremmin tieto ja ymmärrys, kuinka jokainen voi vaikuttaa omalla työllään strategian toteutumiseen. Kuten Kauhanen kertoo kirjassaan, että nykyään strategia on varsinkin suurissa- ja pörssiyhtiöissä julkinen, jolla pyritään antamaan mahdollisimman positiivinen kuva yrityksen toiminnasta. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei vielä nähdä strategian arvoa edes työntekijöille, jolloin strategian jalkauttaminen yrityksen jokapäiväiseen toimintaan on mahdotonta. (Kauhanen 2012, 19.)

Olen Kauhasen kanssa samaa mieltä, että hyvin suunniteltu strategia ei vielä anna eväitä strategian vision toteuttamiseen ja hyvää kilpailuasemaa yritykselle. Suunniteltu strategian jalkauttaminen ja suunniteltujen mittareiden arviointi takaavat yritykselle onnistumisen eväät. Jokaisessa päätöksessä tulee miettiä, tukeeko päätös strategiaa. Strategian julkaisemisessa sana muoto ja sen ymmärtäminen on tarkoin suunniteltava, näin välttyään erilaisilta tulkinnoilta eri organisaation tasoilla. Esimerkiksi strategian jalkauttaminen tuotannon henkilökunnalle on erilainen kuin markkinoinnin henkilökunnalle. (Kauhanen 2012, 20.)

Mielestäni yhtiön strategiaa suunniteltaessa tulee pohtia ja yhdistää myös yhtiön missio, miksi yhtiö on olemassa ja unohtamatta arvoja, kuinka yhtiön omistajat haluavat yhtiön toimivan. Kun strateginen toteuttaminen on yhtiössä tehty onnistuneesti, saavutetaan visio. Kuten Kauhanen kertoo kirjassaan, strateginen johtaminen on prosessi, joka voidaan jakaa vaiheisiin. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään organisaation toiminta-ajatus. Toisessa vaiheessa tunnistetaan miksi organisaatio on ja mikä tämän tehtävä on yrityksessä päätettyjä arvoja

noudattaen. Kolmas vaihe on visio, joka tarkoittaa yrityksen päämäärää; missä se haluaa olla 5 - 10 vuoden kuluttua. (Kauhanen 2012, 20.)

Kauhasen mukaan näiden kolmen vaiheen jälkeen alkaa operatiivinen suunnittelu, tehdään toimintaympäristön analyysit ja laaditaan skenaariot. Näiden suunnittelussa pidetään mielessä asiakkaat, kilpailijat ja ympäristö. Kullakin liiketoiminta-alueella on omat menestystekijät. Menestystekijät tulee huomioida operatiivisessa suunnittelussa. Mielestäni ylimmän johdon ja operatiivisen johdon tulee käydä läpi strategia perin pohjin ja miettiä, kuinka operatiivinen johto lähtee jalkauttamaan vaiheittain strategiaa. Tässä vaiheessa on suuri riski, että strategia on ymmärretty väärin ja jalkauttaminen lähtee heti alun perin väärään suuntaan. Operatiivisessa strategisessa tarkastelussa käytetään nykyään paljon tulokorttia niin pienissä kuin suurissa organisaatioissa. Tulokortilla mitataan esimerkiksi strategian tavoitteiden saavuttamista. Olen Kauhasen kanssa samaa mieltä, että mittaamisella saadaan selkeää tietoa sekä siitä, ovatko aikaisemmat strategiset ratkaisut olleet oikeita valintoja. Kuitenkin haluan lisätä, että mittaamisen tulee olla avointa koko henkilökunnalle, näin jokainen työntekijä näkee oman työn merkityksen strategian onnistumiselle. (Kauhanen 2012, 20.)

## **2.2 Henkilöstöstrategia**

Yhtiön strategia koostuu useammasta alastrategiasta. Nämä voidaan jakaa kolmeen eri tasoon; yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategia määrittelee yhtiön suunnan, mihin liiketoimintaan yhtiö keskittyy. Liiketoimintastrategia puolestaan määrittelee, kuinka yhtiö tulee menestymään valitulla kilpailukentällä. Viitala kertoo kirjassaan, että operatiivisten strategioiden tehtävä on varmistaa yhtiön liiketoimintastrategian vision ja mission toteutus. Henkilöstöstrategia on yksi operatiivisista strategioista. Mielestäni operatiivisista strategioista henkilöstöstrategia on yksi tärkeimmistä, koska ilman ammattitaitoista, osaavaa henkilöstöä ja motivoitunutta henkilöstöä ei voida saavuttaa mitään strategioista. Näin ollen koen, että ylimmän johdon tulee panostaa etenkin henkilöstöstrategian onnistumiseen. (Viitala 2013, 50.)

Henkilöstöstrategiassa huomioidaan henkilöstön osaaminen, määrä, strategian vaatima osaaminen ja henkilöstön rakenne sekä kokonaisuus, kuinka nämä edellä mainitut asiat tullaan toteuttamaan (Viitala 2013, 50). Esimerkiksi Piippo Oyj:n strategiassa on keskittyä agrituotantoon, niin tällöin ei tulevaisuudessa tarvita köysi- ja naruvalmistuksen vaativaa punonnan osaamista vaan agrituotteiden vaatimaa kehruuta ja kudontaa. Tällöin yhtiön on laadittava toimintasuunnitelma henkilöstön kouluttamiseen uusiin tehtäviin. Johdon on myös huomioitava vuorojärjestelmän muuttuminen, koska henkilöstö työskentelee kolmessa vuorossa entisen kahden vuoron sijaan.

Henkilöstöstrategiasta vastaavien johtajien tai johtajan tulee jatkuvasti painottaa, että päätökset tukevat yhtiön visiota. Henkilöstöstrategia tulee jakaa portaihin, kuten yhtiön strategia. Näissä portaissa tarkastellaan, että eri strategiat kohtaavat ja tukevat yhtiön kokonaisstrategiaa. Henkilöstöstrategiassa on hyvä luoda tulevaisuuden kuva, millainen yhtiön henkilöstö kokonaisuudessaan tulee olemaan. Mielestäni henkilöstön tulevaisuuden kuvaan tulee lisätä myös henkilöstön hyvinvointi ja antaa mielikuva hyvästä työyhteisöstä, jossa jokaisen on hyvä työskennellä. Tällöin jokaiselle hahmottuu mielikuva sitä, mitä ollaan tavoittelemassa. (Viitala 2013, 51.)

Mielestäni nykyään arvostetaan hyvää työyhteisöä enemmän kuin korkeaa palkkaa. Henkilöstöstrategian tärkeimpiä asioita on muistaa henkilöstön hyvinvointi. Kuten Viitala kertoo kirjassaan, henkilöstön hyvinvoinnilla ei pidä leikkiä vaan tulee muistaa hyvinvointi ja johtamisen kehittäminen. Henkilöstöä tulee kehittää, antaa ja ottaa vastaan palautetta, rakentaa kannustavat ja motivoivat palkitsemisjärjestelmät, kertoa tavoitteet sekä sitouttaa henkilöstö yhtiön palvelukseen. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja sitä tulee vaalia. Välillä on hyvä pohtia henkilöstöstrategiaan liittyviä kysymyksiä:

- millaisia henkilöitä yhtiö tarvitsee ja millaisia ihmisiä yhtiössä tällä hetkellä työskentelee?
- Mitä henkilöstö osaa tehdä, mikä on heidän ammatillisen osaamisensa taso?

- Mitä henkilöstölle kuuluu, kuinka henkilöstö voi?
- Mitä henkilöstö arvostaa ja millaiset työkalut ja resurssit yhtiön johto antaa henkilöstölle onnistumiseen? (Viitala 2013, 51-52.)

Kauhanen kertoo kirjassaan, että strategisia henkilöstöjohtamisen malleja on useita. Henkilöstövoimavaroille asetetaan tavoitteet ja kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä kokonaisuutta kutsutaan henkilöstövoimavarojen strategiaksi. Tällä kokonaisuudella saadaan kokonaiskuva henkilöstötarpeista, ammatillisesta osaamisesta ja määrästä tulevaisuudessa sekä nyt. Mielestäni henkilöstövoimavarojen strategiassa ei voida ihmisiä ajatella pelkän ammatillisen osaamisen perusteella vaan tulee huomioida myös jokaisen persoona. On myös osattava hahmottaa tiimit ja kuinka kukin persoona tiimissä toimii. Esimerkiksi jokainen tiimin jäsen on ammatillisesti pätevä, mutta jokainen tarvitsee ohjaajan. Tällöin on järkevämpää yksi ammatillisesti pätevistä jäsenistä vaihtaa ammatillisesti heikompaan, mutta persoonaltaan ohjaajaan. (Kauhanen 2012, 22 - 23.)

Sisäisestä yhtiön ympäristöstä selvitetään henkilöstöresurssien vahvuudet ja heikkoudet. Vastaavasti ulkoisesta ympäristöstä selvitetään henkilöstöresurssien uhat ja mahdollisuudet. Näiden selvityksien perusteella henkilöstöresursseille asetetaan tavoitteet, jotka tukevat liiketoiminnan strategiaa. Tämän pohjalta luodaan henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka. (Kauhanen 2012, 22.)

Kokonaiskuvassa tulee kartoittaa sisäiset ja ulkoiset riskit ja mahdollisuudet. Tärkeimpiä ulkoisia riskejä ja mahdollisuuksia ovat taloudelliset suhdanteet, toimialan suhdanne kilpailualueella, poliittiset näkökannat, lainsäädäntö, teknologian kehittyminen, asiakkaiden arvot, kilpailu työvoimasta, ammattiyhdistykset, toimiala ja sen kulttuuri, kilpailijat ja muut sidosryhmät. Nämä ulkoiset edellä mainitut riskit ja mahdollisuudet voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan pitkällä aikajänteellä tai lyhyellä aikajänteellä. (Kauhanen 2012, 22 - 23.)

Esimerkiksi teknologia kehittyy hurjaa vauhtia ja voi antaa yritykselle edelläkävijänä uusia mahdollisuuksia lyhyellä aikajänteellä. Toisin kuin kulttuurin muutos vaatii huomattavan ajan sen kehittymiselle. Notkea, innovatiivinen ja utelias organisaatio tiedostaa omat vahvuudet sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja osaa hyödyntää ne hyväkseen. Yrityksen johdon tulee myös tiedostaa, että kaikkea muuta voidaan johtaa ja hallinnoida paitsi yrityksen ulkopuolista ympäristöä. Henkilöstöstrategian suunnittelussa huomioidaan yrityksen missio ja arvot. Strategian avulla luodut tavoitteet ja päämäärät määrittävät yrityksen suunnan. (Kauhanen 2012, 22 - 23.)

Päätelen, että henkilöstöstrategisiin tuloksiin ja valintoihin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen missio ja liiketoiminnan tulokset. Sisäistä tekijöitä ovat myös yrityksen prosessit ja toiminnot sekä käytettävissä oleva teknologia. Esimerkiksi teknologisesti kehittynyt yritys vaatii erilaista henkilöstöstrategiaa kuin yritys, jonka liiketoiminta perustuu henkilöstön ”käsitöihin”. Ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstöstrategiaan on asiakkailta saadut tulokset ja palaute. Yrityksen johdon tulee huomioida henkilöstöstrategian suunnittelussa asiakkailta saadut tulokset. Ulkoiset toiminnot ja esimerkiksi prosessit yhteistyökumppaneiden kanssa vaikuttavat henkilöstöstrategian tuloksiin ja valintoihin.

Edellä mainitusta johtuen henkilöstö, yhtiön käytössä oleva tekniikka ja yhtiön varat vaikuttavat yhtiön prosessien toimintoihin. Tämä kokonaisuus vaikuttaa missioon ja liiketoiminnan tuloksiin sekä asiakkailta saatuun palautteeseen. Tämä kokonaisuus vaikuttaa strategian tuloksiin. Henkilöstöstrategiassa jokainen osa-alue tulee olla huomioitu ja hallinnassa, muutoin henkilöstöstrategian tulokset eivät ole toivottuja.

## 2.3 Sisäinen ympäristö

Organisaation sisäinen ympäristö voidaan jakaa henkilöstön ominaisuuksiin ja organisaattoriin tekijöihin. Nykyisen henkilöstön vahvat ja heikot ominaisuudet voidaan jakaa sukupuoli-, ikä-, koulutusrakenteeseen ja palveluvuosiin. Tärkeä tekijä on myös asenteet työtä ja elämää kohtaan, jotka vaikuttavat suoraan tuottavuuteen, suoritustasoon, kehittymiskykyyn sekä sitoutumiseen työtä, uraa ja organisaatiota kohtaan. Näillä kaikilla on suuri merkitys työtyytyväisyyteen, yhteistyökykyyn ja -haluun. (Kauhanen 2012, 25.)

Osa edellä mainituista on helppo todentaa yrityksissä olevilla mittareilla ja osa näistä täytyy selvittää kyselyillä sekä haastatteluilla aika ajoin. Toki haastattelussa työntekijä voi esittää kiinnostunutta, vaikka todellisuus on toista. Nämä valheet kuitenkin selviävät ennemmin tai myöhemmin tiimityöskentelyn tuloksissa ja haastatteluissa.

Kun edellä mainitut tiedot ovat on mitattu ja haastateltu ja henkilöstöstä on kokonaiskuva heikkouksista, vahvuuksista, voimavaroista ja resursseista voidaan katsoa, vastaako henkilöstö tulevaa strategiaa. Näin saadaan arvioiduksi henkilöstön lisäys- tai vähentämistarve ja kehittämistarpeet. Henkilöstön ominaisuuksien selvityksen jälkeen täytyy selvittää myös organisaattoriset tekijät, kuten organisaation koko ja elinkaaren vaihe, käytettävä konekanta eli teknologia, organisaation rakenne ja kulttuuri. (Kauhanen 2012, 25.)

Pienet organisaatiot ovat yleensä ketteriä ja helposti muokattavissa uuden strategian mukaisesti. Suuret organisaatiot ovat tässä yleensä kömpelöitä. Suuret organisaatiot tarvitsevat toimintojensa tueksi erilaisia tietojärjestelmiä ja hallintoa. Organisaation elinkaaren vaihe on hyvä tarkastella: onko organisaatio aloitus- tai kasvuvaiheessa vai toimiiko organisaatio horrosvaiheessa. Organisaation henkilöstön on vaikea hyväksyä organisaation supistumisvaihe, jossa aikaisemmat henkilöstötoimenpiteet ovat olleet hyvin erilaisia. Käytettävä

konekanta kertoo, millaista osaamista ja kuinka paljon henkilöstöä tarvitaan tulevaisuudessa. Tämä on osa-alue, jota on helppo muokata, toki yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa investointeihin ja uusimman teknologian hyödyntämiseen tuotannossa. (Kauhanen 2012, 25 - 26.)

Organisaation rakenteella tarkoitetaan millaisessa suhteessa työtehtävät ovat toisiinsa. Tämä selviää hyvin organisaatiokaaviosta, kuinka raskaaksi organisaatio on tehty. Yleisesti ottaen uuden strategian toteuttaminen on aloitettava organisaatiokaavion muokkaamisesta, joka tukee uutta strategiaa. (Kauhanen 2012, 26.)

Esimerkiksi useasti uudessa strategiassa tavoitellaan yhtiön kasvua, mikä tarkoittaa markkinaosuuksien vientiä kilpailijoilta. Tämä voidaan saavuttaa laadukkaammalla ja kustannustehokkaammalla palvelulla sekä tuotteilla kuin kilpailijat. Tämä vuorostaan aiheuttaa haasteet tuotannolle, jonka täytyy saada valmistettua kustannustehokkaammin laadukkaampia tuotteita enemmän kuin aiemmin. Tämä voi aiheuttaa nykyisen konekannan käyttöasteen kasvattamista tai uusien koneiden investointia tai jopa molempia. Tällöin on otettava huomioon työnjohdon ja tukitoimintojen tarve, jos henkilöstön määrä kasvaa työntekijäpuolella samoin kuin myynnissä tarvitaan uusille markkina-alueille lisää myyjiä.

Organisaatio voidaan rakentaa neljällä eri periaatteella. Teollisuuden tuotannossa on helppo ja selkeä jakaa työtehtävät vaiheisiin, joista kukin vastaa tietystä osa-alueesta. Asiakaspohjainen ja tuotepohjainen toiminnan jako on selkeä myynnin jaottelussa. Maantieteellinen jako tulee kyseeseen tuotannon osalta, jos tehtaita on useassa paikassa. Tämä koskee myös myyntiä, jos vienti kattaa suuria alueita. (Kauhanen 2012, 26 - 27.)

Olipa organisaation rakenne mikä tahansa on tärkeintä, että se toimii ja on tehokas kyseisessä organisaatiossa. Mielestäni useissa organisaatioissa tehokkuuteen vaikuttaa epäselkeä tai puutteellinen organisaation rakenne. Olen Kauhasen kanssa täysin samaa mieltä, että yrityksen tehokkuuteen vaikuttaa, että jokainen organisaation henkilö tietää tehtävänsä, vastuunsa, velvollisuutensa ja oikeutensa tehdä päätöksiä ja tehtäväkuvaukset eivät saa olla päällekkäin toisten henkilöiden kanssa. Päällekkäisyys voi aiheuttaa epäselvyyttä kuka vastaa milloinkin. On myös äärimmäisen tärkeää, että yrityksen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille yrityksen organisaationrakenne on selkeä ja helposti ymmärrettävissä. (Kauhanen 2012, 27.)

Organisaation kulttuuriin on vaikea vaikuttaa ja se vaatii pitkäjänteistä työtä. Kulttuurin muutos ei ole johdolta pelkkiä puheita vaan se vaatii myös tekoja, joiden on tuettava strategiaa. Kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavat:

- organisaation ikä ja elinkaaren vaihe
- toimiala
- kilpalutilanne
- omistajuus, esimerkiksi pörssiyhtiö
- sijaintipaikka
- henkilöstörakenne. (Kauhanen 2012, 28.)

Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen mallissa arvioidaan sisäiset ja ulkoiset vaikutukset. Näitä ovat suuremmissa määrin taloudellinen tilanne, yritysmaailma, teknologia, ympäristöasiat ja työmarkkinajärjestelmä ja vähemmissä määrin politiikka, lainsäädäntö ja väestörakenne. Täytyy olla selvillä yhtiön missio eli mikä on organisaation tarkoitus ja tavoitteet. Strategia peilaa organisaation kulttuuriin, -rakenteeseen ja missioon. Kaiken tämän kautta tulee selville HRM:n tavoitteet. (Kauhanen 2012, 28.)

Kauhanen kirjoittaa kirjassaan, että henkilöstöresurssille luodaan oma strategia, johon kirjataan kaikki toimenpiteet. Toimenpiteitä ovat esimerkiksi henkilöstön hankinta ja valinta, henkilöstön kehittäminen, ylläpito, palkitseminen ja työtehtävien muotoilu sisältäen vastuut, velvollisuudet sekä oikeudet. Muuttuvat tilanteet henkilöstöstrategian vaiheessa voivat luoda epävarmuutta henkilöstölle. Mielestäni tämä voidaan välttää avoimella henkilöstöstrategialla koko henkilöstölle. Toki kaikkea ei voida julkaista liikesalaisuuksien vuoksi. Toimenpiteille tulee luoda mittarit ja tuloksia seurataan auditoinnin avulla. Toimenpiteiden mittareita ovat esimerkiksi kustannustehokkuuden seuraaminen, työtyytyväisyys, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen. Auditoinnin avulla voidaan analysoida, onko HRM:n tavoitteet saavutettu. (Kauhanen 2012, 28.)

### **3 Henkilöstön rekrytointi strategian tukena**

Kohdassa 2.2 kirjoitin henkilöstöstrategian merkityksestä ja olen Kaijalan ja Järvisen kanssa samaa mieltä, että strategian onnistuminen on ensisijaisesti riippuvainen henkilöstöstä. Muutoskyky, tehokkuus ja tuloksellisuus tulee yrityksen organisaation kautta. Henkilöstön täytyy olla innovatiivista, motivoitunutta, kestävän kehityksen omaavaa ja halu kehittää ammattitaitoaan sekä itseään ihmisenä. Jokainen organisaation jäsen tulee ottaa huomioon henkilönä. Kun henkilö haluaa kehittää itseään, hän samalla kehittää organisaatiota. Toisin sanoen yrityksen tulisi hankkia palvelukseen henkilöitä, jotka ovat tiedostaneet jatkuvan itsensä kehittämisen merkityksen. Yksittäinen henkilö luodessaan uraansa yrityksessä samalla vaikuttaa kehittävästi koko organisaatioon. (Kaijala 2016, 15 – 16 & Järvinen 1996, 8 - 9.)

Mielestäni yrityksen johdon tulee huolehtia, että henkilökunnan ammatillinen osaaminen on organisaatiossa kiitettävällä tasolla, tällä turvataan osaaminen mitä liiketoiminta tarvitsee. Kaijala ja Järvinen kertovat teoksissaan, että rekrytointi tukee parhaiten yrityksen strategiaa, kun henkilöstövoimavarojen suunnittelu auttaa yrityksen vision päämäärän saavuttamisessa nykyhenkilöstöä

kehittämällä ja sisäisen sekä ulkoisen rekrytinnin avulla. Tämä tuo uutta osaamista organisaatioon yrityksen ulkopuolelta ja motivoi vanhaa henkilöstöä kehittämään itseään. (Kaijala 2016, 15 – 16 & Järvinen 1996, 8 - 9.)

Seuratessani avoimia rekrytointi-ilmoituksia olen päätellyt, että perinteistä rekrytointiprosessia käytetään edelleen paljon teollisuudessa. Epäilen tämän johtuvan siitä, ettei työnjohto ole perehtynyt yhtiön henkilöstöstrategiaan tai ylin johto ei ole käynyt läpi strategiaa operatiivisen johdon kanssa. Tarkoitan perinteistä rekrytointiprosessia, jossa haetaan avoimeen tehtävään ja haastattelujen jälkeen allekirjoitetaan työsopimus. Tämän jälkeen perehdytetään tarvittaessa työkaverin avustuksella. Kuten Kaijala ja Järvinen kertovat teoksissaan, edellä mainittu rekrytointiprosessi on aikaa sitten jäänyt kehittyvien organisaatioiden toiminnasta pois. Nykyaikaisessa rekrytinnissa pohditaan, tarvitaanko työsuhteita vai tuloksia, käsipareja, kehittymiskykyä vai aikaansaannoksia ja tarvitaanko toimenkuvan vai yrityksen tavoitteiden täyttämiseen tekijöitä. Rekrytointi on myös inhimillistä toimintaa, kyse on toisesta ihmisestä jolle työpaikan menetys tai saanti vaikuttaa suuresti hänen ja perheensä elämään. (Kaijala 2016, 15 – 16 & Järvinen 1996, 8 - 9.)

Rekrytointi on myös yrityksen arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan osaamisen, tahtotilan ja kehittymiskyvyn löytämistä ja vaalimista. Heinäkuussa 2018 15 - 64-vuotiaista työskenteli noin 74 % (Findikaattori 2018). Mielestäni tämän tiedon mukaan rekrytinnin voisi olettaa olevan helppoa, koska neljännes suomalaisista 15 - 64-vuotiaista on ilman työpaikkaa. Olen kuitenkin todennut rekrytoidessani ihmisiä, että haaste on löytää motivoituneita itsensä kehittäviä hakijoita. Kuten Kaijala ja Järvinen kertovat, teknologian kehittymisen myötä hakijoiden ammatillinen taso ei vastaa nykypäivän haasteisiin ja uudelleen kouluttautuminen nähdään liian suurena kynnyksenä. Kansainvälisessä kilpailussa kustannustehokkuutemme palkkatasoon nähden on liian korkea. Mielestäni voisi sanoa, että yrityksillä on taistelu parhaista ja kehittyvistä tekijöistä. (Kaijala 2016, 15 – 16 & Järvinen 1996, 8 - 9.)

Strategian onnistumisessa täytyy olla pitkäjänteistä henkilöstrategiaa ja -politiikkaa. Nykyisen henkilöstön kehittäminen ja hallinta tulee huomioida uuden henkilöstön rekrytoinnissa. Toisin sanoen uuden henkilöstön rekrytoinnissa tulee nähdä henkilöstöresurssit kokonaisuudessaan. Strategian lisäksi täytyy osata huomioida eläköitymiset ja yleinen vaihtuvuus. Yleistä vaihtuvuutta ei tule katsoa yleisesti vaan perehtymällä yrityksen historiaan. Samalla voidaan nähdä yrityksen henkilöstön vaihtuvuuden nousu- tai laskusuhdanne ja pohtia, voiko organisaation johto vaikuttaa omalla toiminnallaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Mielestäni henkilökunnan vaihtuvuutta voidaan peilata henkilökunnan hyvinvointiin yhtiössä. Vaihtuvuuden kasvaessa johdon tulee reagoida mistä kyseinen ilmiö johtuu ja tehtävä korjausliikkeitä tilanteen parantamiseksi. (Kaijala 2016, 15 – 16 & Järvinen 1996, 8 - 9.)

Kaijala ja Järvinen kertovat, että henkilöstöstrategiassa kuvataan organisaation pääprosessit ja näiden sisältämät tehtävät. Mielestäni prosesseihin tulee selvittää myös eri vaiheiden merkitykset. Tällöin voidaan paremmin selvittää tuovatko nämä vaiheet lisäarvoa asiakkaille tai sisäisesti, vai voidaanko sama hyöty saavuttaa muulla menetelmällä. Olen samaa mieltä Kaijalan ja Järvisen kanssa, että prosessiin merkataan myös tavoitteet, esimerkiksi tuotannon määrätavoitteet. Henkilöstön ja koneiden tuotto mitataan, mistä selviää henkilöstön sekä koneiden määrän tarve tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä menetelmällä nähdään kokonaisuus ja henkilöstön tarve. Ensimmäisenä sijoitetaan nykyinen henkilöstö ja arvioidaan mahdolliset koulutukset sekä hyöty. Tämän jälkeen avoimiin tehtäviin rekrytoidaan uutta henkilöstöä strategiaa noudattaen. (Kaijala 2016, 15 – 16 & Järvinen 1996, 8 - 9.)

### **3.1 Rekrytointiprosessi**

Rekrytointi tulee jakaa eri vaiheisiin. Ensimmäisenä tulee tehdä tarve ja osaamismäärittely. Tällä tarkoitetaan, että tulee löytää henkilö, jolla on osaamista ja potentiaalia, mikä ratkaisee yrityksen ongelman. Ongelma voi olla myyntiin tai tuotantoon liittyvä, esimerkiksi, kuinka päästään myyntitavoitteeseen tai kuinka saadaan riittävästi tuotantoa. On tärkeää löytää mitä uusi henkilö on aikaisemmin

oikeasti tehnyt, mitä saanut aikaiseksi ja mitä osaamista tarvinnut tässä aikaansaannoksessa. (Kaijala 2016, 26 - 27.)

Rekrytoinnissa tulee miettiä strategista näkökulmaa organisaation osaamisen kehittämiseksi. Yrityksen on tiedettävä mihin ollaan menossa ja miksi. Millaisia resursseja eli osaamista tavoitteeseen pääseminen edellyttää. Löytyykö yritykseltä jo tarvittava osaaminen vai rekrytoidaanko kyseiseen puutteeseen tämän omaava henkilö. Selvän tavoitemäärittelyn jälkeen aletaan pohtia mitä rekrytoitavan henkilön tulee osata ja omaksua, jotta hän täyttää yrityksen tavoitteen. On tärkeää myös määritellä ja tutkia henkilön kehittymiskykyä, millaista persoona työyhteisö kaipaa. Tuotannollisiin työtehtäviin haettaessa voidaan keskittyä realistisiin lukutavoitteisiin, kuten henkilön tuottavuuteen. Johtotehtäviin valittaessa täytyy miettiä pitkän tähtäimen strategisia tavoitteita. (Kaijala 2016, 27 - 28.)

Päätellen, että uuden henkilön rekrytoinnissa tulee huomioida eri osa-alueet, näin saavutetaan paras mahdollisen henkilövalinta. Henkilövalinnoissa tullaan onnistumaan ja saadaan "paras osuma" kun huomioidaan henkilön osaaminen, pätevyys, kokemus ja persoonallisuus.

**Osaamisessa** huomioidaan henkilön osaaminen peilaten tehtävään mitä työssä tullaan tarvitsemaan, kuten tekninen ja ammatillinen osaaminen. (Kaijala 2016, 29.)

**Pätevydydessä** huomioidaan mitä työssä tarvitsevia ominaisuuksia henkilöllä on. Tehtävän suorittamiseen voidaan tarvita erinäisiä lainsäätämiä pätevyyskriteereitä tai henkilön ruumiin rakenne voi olla pätevyys, että vaadittavat työtehtävät saadaan tehtyä. Esimerkiksi 50 kiloiselta ei voida olettaa vastaavia fyysisen työn suorituksia kuin 100kg fyysisestä kuormitusta kestävältä henkilöltä.

**Kokemuksessa** huomioidaan mitä henkilö on saanut aikaiseksi. Millaisia saavutuksia hakijalla on aikaisemmasta työstä ja opiskelusta, jotka tukevat tulevia työtehtäviä. (Kaijala 2016, 27, 29.)

**Persoonallisuudessa** huomioidaan henkilökohtaiset ominaispiirteet, jotka vaikuttavat työssä viihtyvyyteen ja menestykseen. Tulee myös arvioida henkilön persoonallisuuden soveltuminen tiimiin, johon hänet sijoitettaisiin.

Toisessa vaiheessa tulee suunnitella aikajana ja tarpeen suunnittelu. Tässä tulee huomioida pitkä ja lyhyt aikaväli sekä kuljettaa näitä yhdessä eteenpäin. Kun strateginen pitkän ajan aikaväli tiedetään, se auttaa nopeissa tilanteissa määrittämään valintakriteereitä ja -perusteita, koska tiedetään millaisia henkilöitä tarvitaan myöhemmin huomioiden strategia. (Kaijala 2016, 49 - 50.)

Yrityksen on hyvä kysyä itseltään seuraavat kysymykset, jotka auttavat oikeanlaisen henkilön löytämiseen:

- minkälaisia kompetensseja tarvitaan nyt ja mistä niitä on saatavilla?
- millainen osaaminen vie yhtiötä juuri nyt eteenpäin tehokkaimmalla tavalla saavuttaa strategia?
- mitä osaamista ei voi korvata tai teettää alihankintana?
- miten saadaan houkuteltua haluamaa osaamista?
- kenen kanssa yhtiö kilpaile tästä osaamisesta?
- onko yhtiön toiveet realistisia? (Kaijala 2016, 52 - 54, 57.)

Olen Kaijalan kanssa samaa mieltä, että rekrytointin prosessi tulee hallita kokonaisuutena. Prosessi tulee purkaa osiin ja jokaisen osan tavoitteet tulee kirjata ylös. Prosessin jokaisessa vaiheessa tulee muistaa millaista osaamista haetaan, mitkä ovat henkilön tavoitteet yrityksessä, millaiseen ympäristöön ja millaisten ihmisten kanssa henkilö työskentelee. Prosessi voidaan jakaa seuraaviin osiin:

1. tavoite ja määrittely strategiasta
2. rekrytointikanava tavoitellun kohderyhmän mukaan
3. ilmoitussisällön tekeminen kohderyhmän, hakukanavan ja tavoitteen mukaan
4. hakemusten käsittely ja valinnat haastatteluihin
5. rekrytointiprosessin aikatauluttaminen ja prosessiin henkilöiden valinnat sekä perehdyttäminen
6. hakijoiden tiedottaminen
7. erehdyttäminen ja koulutus
8. tavoitteiden seuranta.

### **3.2 Onnistunut rekrytointiprosessi**

Rekrytinnin prosessille tulee antaa riittävästi aikaa. Riittävä rekrytointiaika on työtehtävästä riippuen kolmesta kuukaudesta jopa 12 kuukauteen. Rekrytointiprosessin kuuteen ensimmäiseen vaiheeseen hyvä henkilömäärä yrityksessä on 3 - 5 henkilöä, liian suuri henkilömäärä vaikeuttaa ja hidastaa prosessin etenemistä. Kesken prosessin henkilöitä ei tule vaihtaa. Rekrytointiprosessissa on hyvä olla mukana esimies, HR-puolen henkilö ja tarvittaessa tiiminvetäjä tai rekrytoitavan henkilön tuleva työkaveri. Tärkeintä on, että kaikilla prosessissa mukana olevilla on yhteinen tavoite rekrytinnille: mitä valittavan henkilön tulee saada aikaan. Rekrytinnin ulkoistaminen ei siirrä rekrytinnin vastuuta, vastuu on aina esimiehellä ja hänen tulee ymmärtää vastuunsa. (Kaijala 2016, 58 – 62.)

Mielestäni parhaan rekrytointituloksen saavuttamiseksi määritellään pitkän ajan tarpeet, kirjataan ja suunnitellaan rekrytointiprosessi, sitoutetaan oikeat osaavat henkilöt prosessiin, käytetään riittävästi aikaa sekä perehdytetään rekrytoitu henkilö suunnitelmallisesti kunnolla yritykseen ja tehtäviin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointi ei vielä takaa hyvää työntekijää vaan perehdyttäminen ja kouluttaminen tulee jopa tärkeämpänä kriteerinä. Rekrytinnissa tulee keskittyä

henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin ja siihen, kuinka hän on saavuttanut aikaisemmat tavoitteet elämässään. Rekrytoinnissa tulee jatkuvasti peilata henkilöä strategiaan, tukeeko hänen toimintatapansa yhtiön strategiaa, kuinka hän sopeutuu työympäristöön. Laadukkaalla kouluttamisella ja perehdyttämisellä varmistetaan henkilön ammatillisen osaamisen. Motivaatio, innovatiivisuus, kehittymiskyky ja halu oppia tulevat henkilöltä itseltään, joihin yrityksellä ei ole suuria mahdollisuuksia vaikuttaa positiivisesti, mutta näiden ominaisuuksien puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti yhtiön strategiaan.

Kokemukseni mukaan ”huolellisella rekrytoinnilla ja huonolla perehdytyksellä ei saada hyviä työntekijöitä. Huonolla rekrytoinnilla, mutta huolellisella perehdytyksellä saadaan hyviä työntekijöitä. Huolellisella rekrytoinnilla ja huolellisella perehdytyksellä saadaan erinomaisia työntekijöitä.”

### **3.3 Henkilöstöstrategian toteuttaminen**

Ensimmäisessä henkilöstöstrategian vaiheessa analysoidaan toimintaympäristö ja tämän pohjalta on tehty linjaukset sekä valinnat eri vaihtoehdoista. Koko henkilöstöstrategiasta on tärkeä muodostaa kokonaisuus. Tähän kokonaisuuteen tulee panostaa ja tämä toimii yhtiön ylimmän johdon työkaluna sekä ylin johto on vastuussa henkilöstöstrategian toteutuksesta. Tässä tapauksessa johtamista ei voida delegoida eteenpäin vaan ylimmän johdon tehtävä on toimeenpanna henkilöstöstrategian kuten koko yhtiön strategian linjaukset ja valvoa toteutusta. (Lindroos & Lohivesi 2006, 159.)

Lindroosin ja Lohiveden kanssa olen saa mieltä, että henkilöstöstrategiasta luodaan prosessi. Tämän prosessin tulee vastata selkeästi toteutukseen liittyviin kysymyksiin, esimerkiksi miksi ja miten nykyistä toimintaa halutaan muuttaa ja kuinka henkilöstöstrategian eri vaiheet toteutetaan. Mielestäni selkeyden vuoksi prosessi tulee kuvata kuvion muodossa ja täydentää tekstillä sekä antaa

prosessista aikajana. Kokonaisuudessaan tätä prosessia kutsutaan strategian dokumentoinniksi. Ennen henkilöstöstrategian toteuttamista ja prosessin eri vaiheessa tulee johdon kertoa henkilökunnalle strategian vaiheista sekä kokonaisuudesta. ”Informaatiopommia” ei tule välittää henkilökunnalle tiedotteiden tai viestien välityksellä vaan parhaimman lopputuloksen saattamiseksi on hyvä järjestää tehdasinfot tai muut vastaavat informaatiopäivät. Näinä päivinä johto käyttää apunaan luomaansa materiaalia ja johdon tulee vastata henkilöstön esittämiin kysymyksiin. (Lindroos & Lohivesi 2006, 160.)

Mielestäni johdon tulee pitää mielessä, että tiedottaminen tapahtuu kohderyhmän kielellä. Asia on viestin välittäjälle selkeä ja hyvin helposti asia tulee käytyä liian nopeasti läpi. Tällä tarkoitan, että viestin viejän tulee osata asettua kuulijan asemaan ja ymmärtää ettei kuulijalla ole samoja lähtötietoja kuin johdolla. Tärkeää on myös muistaa ammatillisen kielen käyttö, kuulija ei välttämättä ole kuullut strategian sisältämiä sivistysanoja ja asia menee ”ohi korvien”. Kuten Lindroos ja Lohivesi kertovat teoksessaan, johdon tulee suhtautua omaan viestintäänsä kriittisesti. Tällöin johdon on osattava kääntää strategian sisältämä asia henkilöstön ja henkilöstöryhmien kielelle sekä tuotava esille, kuinka henkilöstöstrategian vaiheet vaikuttavat heidän työtehtäviin ja asemaan. (Lindroos & Lohivesi 2006, 160 - 161.)

Olen todennut, että strategian sisältö tulee olla riittävän lyhyt ja selkeä. Tämä auttaa henkilöstön ymmärtämistä, kuinka strategia tullaan toteuttamaan ja kuinka jokainen työyhteisö jäsen voi omalla työllään vaikuttaa strategian toteutumiseen. Johdon on analysoitava, että jokainen työyhteisön jäsen on ymmärtänyt strategian sisällön oikein. Väärin ymmärrys luo työyhteisöön sekasortoa ja pahimmassa tapauksessa johto voi menettää arvostuksen.

Lindroos ja Lohivesi kirjoittavat, että kun työyhteisö ymmärtää strategian oikein, organisaatiolla on paremmat edellytykset saavuttaa yhteinen linjaus ja näin ollen kehittää ja tukea strategian toteutumista. Strategian suunnittelussa ja toteutuksessa tulee ylimmän johdon huomioida työntekijät, toisin sanoen

työntekijät tulee pitää jo suunnittelun vaiheessa avainroolissa. Työntekijöiden osaaminen, ammattitaito ja resurssit tulee huomioida, koska tämä vaikuttaa suuresti työntekijöiden motivaatioon. Ilman työntekijöiden motivaatiota strategian onnistuminen on mahdotonta. (Lindroos & Lohivesi 2006, 163 - 164.)

Henkilöstöstrategiassa tehdyt linjaukset vaikuttavat suurella todennäköisyydellä uutta osaamista tai työtehtäviin muutoksia. Tässä tulee johdon tehdä linjaukset koulutusresursseista. Koulutuksen suunnittelun toteuttaa sovittujen resurssien raameissa organisaation koosta riippuen esimerkiksi tuotannonjohto. Koulutuksen järjestäjän vastuu on myös raportoida ylimmälle johdolle koulutuksien toteutuksesta ja tuloksista. Koulutuksissa tulee huomioida strategia: Millaista osaamista ja taitoja tulevaisuudessa tarvitaan? Kuinka avainroolissa olevat henkilöt eri osastoilla otetaan huomioon? (Lindroos & Lohivesi 2006, 165 - 166.)

Henkilöstöstrategia vaatii muutoksia yrityksen henkilömäärän muuttuessa. Henkilöstön määrän kasvaessa voidaan tarvita tietojärjestelmiä henkilöstön tietojen ylläpitoon. Tuotannossa tuotannonohjaus voi mennä uusiksi kasvavan tuotantokapasiteetin myötä, myynnissä voidaan tarvita CRM-ohjelmistoa asiakkaiden hallintaan. Henkilöstöstrategiassa tulee huomioida tarvittavat investoinnit ja kehitysprojektit. Ellei näitä ole huomioitu strategia on hankala toteuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 167.)

Olen todennut, että tuotannonohjausjärjestelmän tai asiakkaiden hallintaan CRM-ohjelmiston puuttuminen tuo epäselvyyttä myynnin ja tuotannon välille. Tällöin toiminta ei ole tehokasta, mikä aiheuttaa tuottavuuden ja kannattavuuden heikkenemisen. Kokemukseni mukaan ihmisten lisääminen ei tuo toivottua parannusta kyseiseen toimintaan vaan tuotannon ja myynnin prosessit on saatava kuntoon. Tällöin tuotannonohjausjärjestelmä ja CRM-ohjelmisto ovat tervetulleita toiminnan selkeyttämiseksi.

Oman kokemuksen perusteella henkilöstöstrategiassa tulee huomioida kannustavan työyhteisön ylläpitäminen ja kehittäminen. Kuten Lindroos ja Lohivesi kertovat kirjassaan, ylimmällä johdolla on kaikki mahdolliset eväät vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Ylin johto vaikuttaa omalla asenteellaan ja henkilöstöpolitiikalla työyhteisön hyvinvointiin. Johdon on oltava kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja valvottava työyhteisön kehittymistä. Johdon on valvottava ja päätettävä, että kannustinjärjestelmät ovat toimivia ja tasapuolisia. (Lindroos & Lohivesi 2006, 168 - 169.)

Mielestäni työyhteisön hyvä ilmapiiri luodaan toimivalla ja kannustavalla organisaatiokulttuurilla. Lohivesi ja Lindroos kertovat kirjassaan, että yleisesti ottaen avoin ilmapiiri luo paremmat edellytykset onnistua kuin tiukka valvova johtamistapa. Toimivalla ja oikeudenmukaisella kannustinjärjestelmällä on suuri merkitys työ tuloksellisuuteen ja ilmapiiriin. Kannustinjärjestelmän täytyy luoda organisaatioon yhteenkuuluvuuden ilmapiiri. Näin ollen kannustinjärjestelmän tulee olla enemmän kollektiivinen. Tällöin omien etujen saavuttaminen ei mene muiden auttamisen edelle. (Lindroos & Lohivesi 2006, 168 - 169.)

Koko henkilöstöstrategiaa voidaan ajatella prosessina. Täytyy muistaa, että henkilöstöstrategian suunnittelu vie paljon vähemmän aikaa kuin sen toteutus. Strategian toteutus vaatii useamman henkilön resursseja ja näitä ei voida kaataa vain muiden töiden päälle vaan henkilöille täytyy antaa tarvittavat resurssit strategian läpivientiin. Henkilöstöstrategian prosessin vaiheet täytyy voida kuvata tulokset-resurssit-aika -kolmion mukaisesti. Prosessin eri vaiheita mitataan ja analysoidaan. Mittauksen ja analysoinnin avulla nähdään epäonnistumisen merkkejä ja voidaan vaikuttaa niihin hyvissä ajoin. Mittauksista on käytettävissä dataa, jotka vaikuttavat uusiin päätöksiin. Koko prosessin toteutuminen halutulla tavalla on tärkein johtamista koskeva haaste. Johdon on annettava tarvittavat resurssit prosessin vaativien tehtävien hoitamiseen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 169 - 176.)

Henkilöstöstrategian prosessiin on hyvä luoda johtamisjärjestelmä, joka auttaa jokaista osallistujaa prosessin johdonmukaiseen ja onnistuneeseen läpivientiin. On muistettava, että henkilöstöstrategia osana yrityksen strategiaa on pitkäaikainen prosessi. Tämä vaatii johdolta aktiivista ja jatkuvaa mukanaoloa. Lyhyt, selkeä ja ytimekäs strategia on selkeä ja helppo ymmärtää, tämä vaikuttaa sen toteutumiseen huomattavasti. Strategia ei toteudu ilman ihmisiä ja johdon sitoutumista strategiaan, prosessi vaatii jokaisen läsnäoloa ja aktiivista otetta ja vastuuta tehtäviin. (Lindroos & Lohivesi 2006, 169 - 176.)

Henkilöstö on jokaisen organisaation tärkein voimavara, ilman työpanosta mikään organisaatio ei toimi. Edelleen on vanhaa kulttuuria, joissa ylin johto pitää henkilöstöä välttämättömänä pahana. Kun erilaisten organisaatioiden menestystä ja toimintaa tarkastellaan, päädytään aina samaan lopputulokseen; yrityksen menestyksen ratkaisevat loppujen lopuksi henkilöstö ja sen ammattitaito, motiivi ja sitoutuminen. Ennen kaikkea tärkeää on:

- kuinka ja minkälaista henkilöstöä organisaatioon rekrytoidaan
- kuinka henkilöstöä ohjataan ja johdetaan päivittäin
- kuinka toimintoja mitataan ja arvioidaan
- kuinka henkilöstöä palkitaan
- kuinka henkilöstöä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen
- kuinka huonosti menestyneitä kannustetaan ja sijoitetaan organisaatioon tai sen ulkopuolelle. (Kauhanen 2012, 227.)

Mielestäni edellä mainituista asioista henkilöstövoimavarojen johtamisesta on kaiken kaikkiaan kysymys. Johtamistyyllillä ja tämän politiikalla on suuri merkitys strategian onnistumiseen. Kuten Kauhanen kertoo kirjassaan. Lopulta kaikki kulminoituu organisaation esimiehiin ja ylimpään johtoon. Kuinka henkilöstövoimavaroja hyödynnytetään ja luodaan edellytykset niiden kehittämiseksi ja käyttämiseksi. Tämä on helppo todeta, mutta käytännössä vaikea toteuttaa. Menestyvän yrityksen arvoihin kuuluu henkilöstön perusoikeus hyvin johdettuun työpaikkaan, eikä huonoa johtoa sallita millään organisaation tasolla. Ylimmän johdon ja esimiesten tulee käyttää luovuutta

henkilöstövoimavarojen johtamisessa nykyisin, että tulevaisuudessa. Keksityt keinot tulee tuntea, kuten myös kilpailijoiden ja niiden käyttämät keinot. Tulee löytää keinot millä omasta organisaatiosta saadaan paras mahdollinen tehokkuus. Aina ei tarvitse tehdä asioita paremmin. (Kauhanen 2012, 227.)

## **4 Piippo Oyj ja päivitetty strategia**

### **4.1 Yhtiön historiaa**

Yhtiö on perustettu Lempäälään vuonna 1942. Outokumpuun yhtiö perusti tehtaan vuonna 1972, jolloin alkoi paalauslangan valmistus Outokummussa. Paalauslankaa toimitettiin Outokummusta Neuvostoliittoon. Tehdas sijaitsi suoraan junaradan varrella, josta Neuvostoliittoon paalauslangan kuljettaminen oli tehokasta. Yhtiön suurimpia tuotteita olivat tuolloin köydet ja narut. Tänä päivänä yhtiö ei enää valmista itse köysiä ja naruja vaan tuotteet valmistaa yhteistyökumppanit. Yhtiö on perustanut köysi ja naruliiketoiminnalle tytäryhtiön ja ottanut käyttöön vanhan nimensä Manilla Oy. Nykyään yhtiön päätuotteet ovat agrituotteet, joista suurimmat ovat paalauslangat ja -verkot. (Piippo Oyj, 2018.)

Piippo Oyj on kasvanut kansainvälisesti yhdeksi johtavaksi toimijaksi agriliiketoiminta-alueella. Yhtiö on listattu Nasdaq Helsinki Oy:n ylläpitämällä First North Finland -markkinapaikalla. Yhtiön liikevaihto oli 2017 17,3 M€, joista agritoiminnan osuus oli 80 %. Yhtiö toimittaa valmistamiensa tuotteita ympäri maailman globaalisti ja viennin osuus on yli 75 %. Yhtiön palvelukseen kuuluu reilu 100 henkilöä. Yhtiön historiassa tapahtui suuria muutoksia vuonna 2017, jolloin toteutettiin yrityksen johdossa sukupolven vaihdos, toimitusjohtajana aloitti Jukka Keisanen ja tuotantopäällikkönä Antti Pietarinen. Tällöin myös aloitti uusi johtoryhmä operatiivisessa johdossa ja tämän jälkeen vaihtui yhtiön hallituksen

puheenjohtaja. Johtoryhmän velvollisuus on toteuttaa seuraavan 5 vuoden strategiaa, jota valvoo hallitus. ([www.piippo.fi/fi/sijoittajalle](http://www.piippo.fi/fi/sijoittajalle))

## **4.2 Päivitetty strategia**

Piippo Oyj:n strategia ulottuu vuoteen 2022 asti. Yhtiö keskittyy agriliiketoimintaan ja kehittää yhtiön toimintaa tämän ehdoilla. Pääliiketoiminta-alue on paalausverkot ja -langat sekä kaapeliteollisuuden B to B tuotteet. Tällä valinnalla yhtiö tekee suuren muutoksen historiansa kirjoissa ja tämä vaikuttaa yhtiön kasvuun ja kannattavuuteen merkittävästi. Tällä tarkoitetaan, että yhtiö hakee markkinoita nopeampaa kasvua kansainvälisesti agriliiketoiminta-alueellaan. (Piippo Oyj, 2018.)

Strategia on jaettu useampiin portaisiin. Tällä tarkoitetaan, että kasvun tavoitteet on jaettu realistisiin portaisiin. Tällä myös minimoidaan riskit. Kasvua ohjaa myynti. Tällä tarkoitetaan, että myynnin kautta kasvatetaan tuotantoa realistisesti riskit minimoiden. Ensimmäiset strategian portaat on jo toteutettu. Näitä portaita ovat olleet tuotannon vuorojärjestelmän muuttaminen ja 2018 toteutettu 2,5M€ investointi tuotantokapasiteetin kasvattamiseksi. Seuraavat portaat toteutetaan suunnitelmallisesti seuraavan 4 vuoden aikaan. (Piippo Oyj, 2018.)

## **4.3 Visio, missio ja strategia sekä arvot**

Aikaisemmin yhtiö on valmistanut erilaisten kiinnitykseen tarvittavien tuotteiden köysien ja narujen rinnalla agrituotteita. Yhtiön strateginen valinta on keskittyä agrituotteiden valmistamiseen. Tämä tarkoittaa, että kaikki yhtiön henkilöstön voimavarat suunnataan agrituotteiden ja kaapeliteollisuuden tarpeisiin. Maataloudessa yhtiön tuotteet ovat pieni, mutta ratkaiseva osa sadonkorjuuta.

Yhtiön missio on kehittää ja valmistaa korkealaatuisia paalauslankoja sekä -verkkoja. Näin ollen missio on auttaa maataloustuottajia saamaan parhaan mahdollisen tuloksen paalattavien rehujen osalta. (Piippo Oyj, 2018.)

Tämä edellyttää jatkuvaa kehittämistä, joka segmentillä pitäen yllä korkeaa laatua ja toimintavarmuutta. Korkeaan laatuun vaikuttaa kaikki työvaiheet tuotteen suunnittelusta paalauksen jälkeiseen varastointiin. Kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa avoin yhteistyö ja kehittäminen on kaikille tärkeää. Näin missio tulee toteutumaan ja yhtiö pääsee parhaisiin tuloksiin. Avoin yhteistyö näkyy muun muassa sadonkorjuuprosessin paremmassa kustannustehokkuudessa ja ympäristön vähemmässä kuormittamisessa. (Piippo Oyj, 2018.)

Yhtiön visio on olla halutuin kumppani kansainvälisillä agrimarkkinoilla ja olla loppuasiakkaiden ensisijainen valinta. Yhtiön arvoja ovat asiakaslähtöisyys, avoimuus, innovatiivisuus, tehokkuus ja vastuullisuus. Piippo Oyj kuuntelee, mitä heidän asiakkaat tulevaisuudessa haluavat ja millaisia tarpeita heillä on. Yhtiö kannustaa henkilökuntaansa toimimaan avoimesti, kaiken tämän tarkoituksena on tiedon jakaminen, jotta yhtiö voi kehittää toimintaansa. Avoimuus tulee näkyä joka päiväisessä työssä, arvostetaan innovatiivista työtettä ja työyhteisön muita jäseniä. Yhtiön on toteutettava tehokasta toimintaa, koska tehokkuus ja kannattavuus Piippo Oyj:n elinehto. Kannattavuuden edellytyksenä on jatkuva toimintojen asiakaslähtöinen kehittäminen. Yhtiö sitoutuu eettisiin ja vastuullisiin toimintatapoihin ja kunnioittaa ihmisiä ja ympäristöä kaikessa mitä tekee. (Piippo Oyj, 2018.)

Strategian toteutuminen vaatii

- paalausverkko ja -lanka tuotanto kapasiteetin lisäämistä sekä jakelun laajentamista
- kilpailukyvyn parantamista
- ydintoimintaa tukevien välitystuotteiden jakelua

- markkinoita nopeampaa kasvua.



Kuva 1. Yllä on kuvattu ensimmäiset toteutetut stepit yhtiön strategiasta. (Piippo Oyj, 2018).

#### 4.4 Toimenpiteet ja prosessikuvaukset

Tuotannon kehittäminen aloitettiin tuotannon ja aputoimintojen prosessikuvauksilla. Prosessikuvauksiin osallistui eri osastoilta henkilökuntaa ja prosessikuvauksien mallintaminen vastuutettiin eri henkilöille. Tuotantopäällikkö vastasi prosessikuvauksien valmistumisesta ja johti kyseistä projektia. Nykytilan prosessikuvauksen päätarkoituksena oli auttaa ymmärtämään tämän hetkisen tilanteen ja näkemään kuinka eri toimintatavat liittyvät toisiinsa tai onko toiminnassa aukkoja tai päällekkäisyyksiä. Ensimmäisenä tuotannon nykytila arvioitiin, mallinnettiin prosessikuvaukset ja kirjattiin ylös mahdolliset puutteet, epäselkeydet, pullonkaulat sekä riskit. Perusideana prosessikuvauksissa on arvon syntyminen asiakkaalle peräkkäisten työvaiheiden kautta. Tällä tarkoitetaan, että jokainen tekee tehtäviä, jotka antavat lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas voi olla sisäinen työkaveri tai ulkoinen tuotteen ostava henkilö tai yritys.

Prosessikuvaus toteutettiin kirjallisesti, jossa työvaiheet näkyvät selkeästi. Prosessikuvauksen tarkoituksena oli selkeyttää prosessin eri vaiheiden ymmärtämistä. Tämä helpottaa puutteiden tai päällekkäisyyksien löytämistä prosessista.

Tämän jälkeen toteutettiin tulevaisuuden prosessikuvaus. Tulevaisuuden prosessikuvaus toimii suunnittelun työkaluna, kuinka tämä toteutetaan ja jalkautetaan tuotantoon. Prosessien parantamiseen käytettiin erilaisia tekniikoita ongelmakohtien löytämiseen ja asiakaslähtöisen prosessin kehittämiseen. Yksi tärkeä työkalu tuotannon prosesseissa oli Minitab, jolla tuotantoinsinööri tutki eri tuotannon prosessivaiheiden merkityksen toisiinsa. Liitteenä 4 on kuvattu yhden tuotantolinjan prosessi. Prosessikuvaukset selkeyttivät jokaista hahmottamaan mitä tapahtuu missäkin vaiheessa ja mitkä olivat eri työvaiheiden merkitykset, kuinka aputoiminnot sijoittuvat erinäisiin prosesseihin.

Kuten jo aiemmin luvussa 2.2 mainitsin tuotantoon liittyvillä toimenpiteillä ja prosessikuvauksilla haettiin henkilöstöstrategiaa tukien ja huomioiden henkilöstön osaaminen, määrä, strategian vaatima osaaminen ja henkilöstön rakenne ja kokonaisuus kuinka nämä edellä mainitut asiat tullaan toteuttamaan. Strategian yksi portaista oli eriyttää kuluttajaliiketoiminta omaksi yhtiöksi ja siirtää näiden tuotteiden tuotanto yhteistyökumppanille. Tämä vaati tuotantoon uudelleen järjestelyjä ja toimenpiteitä. Näiden apuna toimivat prosessikuvaukset.

Tulevaisuuden prosessikuvauksessa on tärkeää, että jokainen ymmärtää prosessin ja toimintojen merkityksen. Uuden prosessin jalkauttaminen ei ole mahdollista, ellei yrityksen johto ole yksimielinen kehittämisen suhteen. Prosessikuvauksella nähdään myös tuleva työvoiman tarve eri tehtäviin ja työtehtävien edellyttämät vaatimukset. Tässä vaiheessa arvioitiin nykyisen henkilökunnan soveltuvuus, määrä ja heidän osaamisen taso. Nykyinen henkilökunta sijoitettiin persoonan, osaamisen tason ja itsensä kehittämisen kanalta parhaaseen mahdolliseen työtehtävään. Tällä haettiin parasta mahdollista kustannustehokkuutta ja motivoitunutta henkilökuntaa sekä halua

omalla toiminnallaan edistää yrityksen strategiaa. Prosessien mallintamisen vaiheessa vaadittiin koko ajan pitämään mielessä, että kehitystehtävien on tuettava yrityksen uutta strategiaa ja visiota.

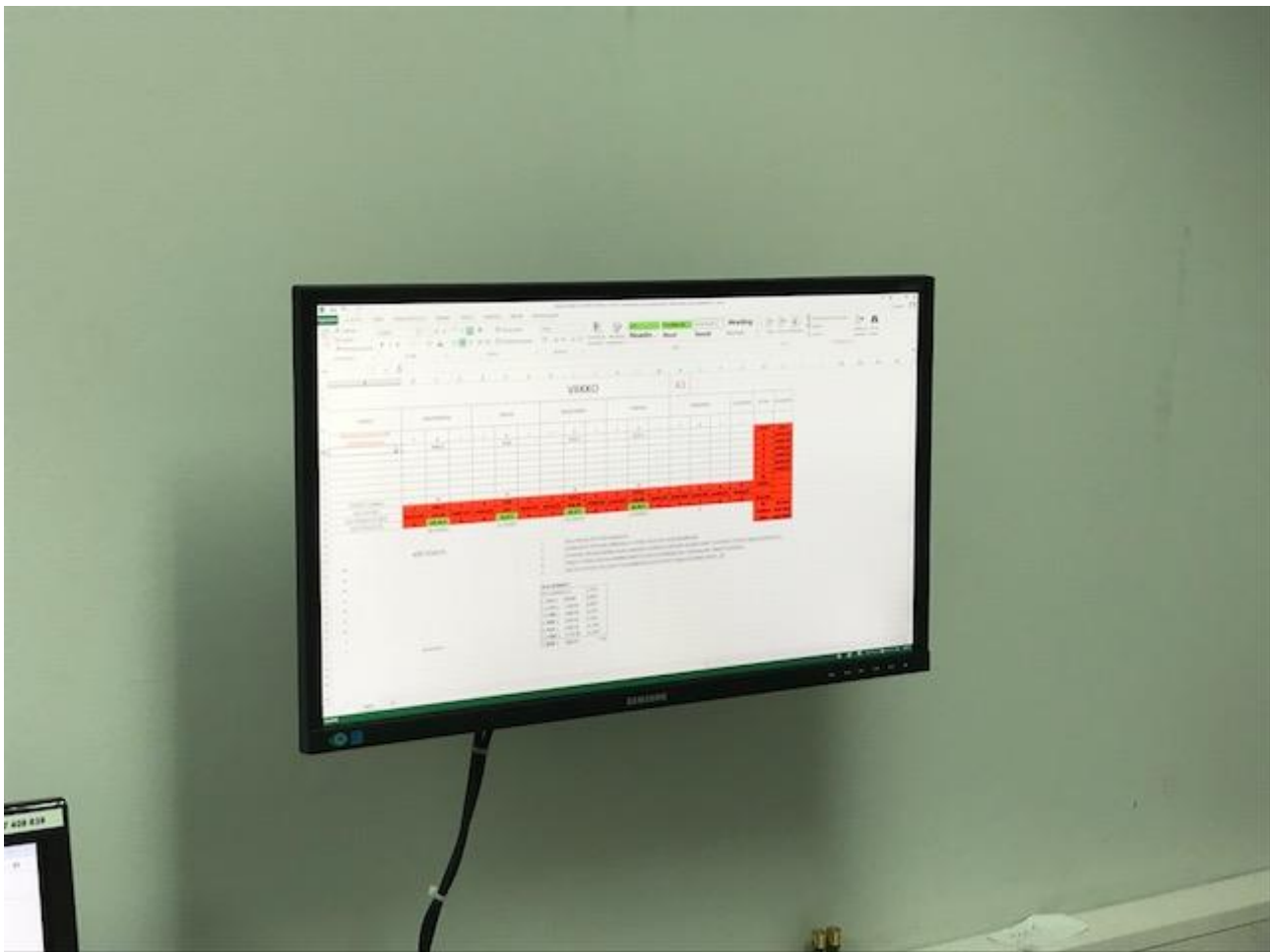
Prosessien kehittämisessä täytyy muistaa, ettei se ole kertaluontainen työ vaan prosessia tulee kehittää jatkuvasti. Ajantasaiset prosessikuvaukset auttavat eri osapuolten ymmärtämistä yrityksen prosesseista ja kuvaukset toimivat johdon työkaluina. Prosessien kehittämisen kohteet vaihtelevat eri ajanjaksoilla olevista ongelmista, haasteista ja muutoksien suuruudesta sekä laajuudesta.

#### **4.5 Toimenpiteet, mittaus, analysointi ja parantaminen**

Piippo Oyj:n paalauslanka- ja verkkotuotanto on toiminut 3-vuorossa. Tämä tarkoittaa, että paalauslanka- ja verkkotuotannoissa on ollut 3-tiimiä. Tuotanto käynnistyi sunnuntaisin klo:22.00 ja päättyi perjantaisin klo:22.00. Viikonloppuisin tehdas on ollut suljettuna lukuun ottamatta kiireellisiä aikoja, jolloin tuotanto on pyörinyt ylitöillä. Näin ollen koneisiin ja laitteisiin sijoitettu pääoman käyttöaste oli 71 % verrattuna käytettävään aikaan. Tässä laskennassa ei ole huomioitu vuorovapaita, jotka pidettiin kollektiivisesti perjantai-iltavuorossa. Vuorovapaiden pitäminen laskee koneiden käyttöastetta 68 %. Koneiden käynnistyksissä ja pysäytyksissä koneiden tuotto ja laatu ei ole 100 %, kuten muulloin tuotannossa. Koneiden käynnistys mitattiin ja todettiin, että koneiden käynnistys vie keskimäärin 4 tuntia. Tämä tarkoittaa hukkaa materiaaleissa ja työntekijöiden työajassa. Yrityksen johdossa päätettiin, että verkkotuotantokoneiden käyttöaste halutaan maksimoida. Tämä tarkoittaa vuorojärjestelmän muutosta keskeytymättömään järjestelmään.

Piippo Oyj:n paalauslanka- ja verkkotuotannon valmistuneita tuotteita sekä muita tärkeitä toimintoja mitataan viikkotasolla. Verkkotuotannon käyttöastetta työntekijät ovat voineet seurata myös näytöltä, kuinka paljon tuotantoa on

syntynyt kuluvalle viikolla ja ollaanko päästy tuotannon tavoitteeseen. Tulevaisuudessa mittaus haluttiin tehdä molemmissa tuotannoissa vuorokohtaisesti, jopa konetasolle asti. Kuvassa 2. paalauslankatuotannon seurantataulu. Taulusta jokainen voi seurata vuorokohtaisesti tuotannon tuotosta. Näin jokainen näkee oman työnsä ja tiimin tuloksen ja kuinka tavoitteissa on suoriuduttu. Mitattavia prosesseja haluttiin tulevaisuudessa myös laajentaa. Näin ollen saadaan paremmin selville tuotannon eri vaiheiden ”pullonkaulat” esille, johon voidaan tarttua välittömästi.



Kuva 2. Laadunvalvonta tilassa sijaitsee toinen näytöistä, joihin automaattisesti päivittyy tuotantokoneiden tiedot valmistumisista. Näytöltä selviää tuotannon tiedot koneittain ja käyttöasteet. (Piippo Oyj, 2018).

Mittauksilla haluttiin tuoda selkeästi esille prosessien kyky saavuttaa suunniteltu tuotantomäärä ja tulokset. Ellei haluttuihin tuloksia saavuteta työnjohdon ja tukitoimintojen tulee tehdä tarvittavia korjauksia sekä mahdollisesti muuttaa prosessia. Seuranta, mittaukset ja niiden tulokset haluttiin näkyville koko henkilökunnalla. Tällä haluttiin tuoda avointa tehokasta ilmapiiriä ja jokainen näkee strategian toteutumisen tavoitteiden kautta ja oman työn panoksen merkityksen tavoitteisiin tukena strategiaan. Seurantaa ja mittauksia hyödynnetään myös jatkuvassa kehityksessä sekä auditoinnissa. Mittaamisessa ja seurannassa ei tule unohtaa strategian tavoitteita unohtamatta jatkuvaa parantamista.

Mittaamisella ja tuotannon seurannalla ja näiden kehittämällä haettiin:

- tuotannon toimien kehittymistä ja strategian tavoitteissa pysymistä
- vastattiin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin
- laatueroihin voitiin puuttua nopeasti
- tieto haluttiin jakaa kaikkien saataville
- suorituskkyä voidaan jatkossa mitata jokaisella eri portaalla.

#### **4.6 Toimenpiteet ja henkilöstömäärän tarve**

Henkilöstövoimavarojen ennakoitiin oli osa strategiatyötä. Tässä vaiheessa suunniteltiin tuotannon henkilöstöä koskevat tavoitteet, joilla turvataan tuotannon jatkuva toimiminen ilman odotettuja pysähdyksiä. Henkilöstövoimavarojen ennakoitiin osana strategiaa kuuluu tuotantopäällikön vastuulle. Tässä vaiheessa suunniteltiin työvoiman saatavuus, henkilöstön osaaminen, työhyvinvointiin liittyvät asiat ja tuotannon tavoitteet.

Henkilöstövoimavarojen ennakoitiin ei jää hetken suunnitteluun vaan tulee olla jatkuvaa kehittämistä ja henkilöstön vahvuuden seurantaa. Henkilöstön määrään rekrytointi ja suunniteltu rekrytointiprosessi avattiin myös henkilökunnalle. Tämä

helpotti henkilökunnan ymmärtämistä henkilöstön suunnittelusta ja antoi jokaiselle vastauksia heitä huolestuttaviin kysymyksiin. Tämä helpotti myös uuden henkilöstön perehdyttämistä ja kouluttamista. Henkilöstömäärän tavoitteet suunniteltiin yhdessä tuotannon työnjohdon ja tuotantopäällikön keskuudessa. Tässä vaiheessa suunniteltiin millaisia persoonia haetaan, ja vuorot jaettiin mahdollisimman tasavertaisiksi.

Aikaisemmin tuotannossa oli kolme vuoroa ja nyt keskeytymättömään vuorojärjestelmään tarvittiin kaksi vuoroa lisää. Kolmen vanhan tiiminvetäjän lisäksi tarvittiin kaksi uutta tiiminvetäjää, jotka valittiin vanhoista työntekijöistä. Uusien työntekijöiden rekrytointi jaettiin 2 - 3 hengen rekrytointeihin, joka toteutettiin 5 kertaa. Tällä vältyttiin täydelliseltä katastrofilta tuotannossa, koska tuotannon täytyi koko rekrytointiprosessin aikana pyöriä jatkuvasti ilman suurempia notkahduksia.

Kauhasen henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelun mallia kuvio 2 käytettiin apuna rekrytointien ja koulutuksien suunnittelussa. Sisäisestä ympäristöstä todettiin, että henkilöstöä on lähivuosina eläköitymässä runsaasti, joka aiheutti lisää paineita henkilöstön rekrytointiin. Avainhenkilöiden ammattitaito ja hiljainen osaaminen tulee saada siirrettyä uudelle henkilöstölle.

Henkilöstöresursseille annettiin selkeä tavoite, joka oli turvata laadukas ja kustannustehokas tuotanto. Henkilöstrategiaan ja henkilöstöpolitiikkaan haettiin selkeät pääkohdat, jotka tulevat esille kuviossa 2. Uuden henkilöstön koulutuksien suunnittelun lähtökohtana oli tukea henkilöstöstrategiaa ja -politiikkaa. Näin nähtiin, että uuden henkilöstön rekrytointi tukee yrityksen uutta strategiaa parhaalla mahdollisella tavalla.



Kuvio 2. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen 2012, 22). Kuvaan on lisätty Piippo Oyj:n vahvuuksia, heikkouksia ja tavoitteita.

#### 4.7 Henkilöstöhankinta, perehdyttäminen ja kouluttaminen

Henkilöstöhankintaan, perehdyttämiseen ja kouluttamiseen valittiin yhteistyökumppaniksi Savon ammatti- ja aikuisopisto. Heidän kanssaan kehitettiin jo aikaisemmin aloitettua yhteistyötä. Yhteistyö Savon ammatti- ja aikuisopiston kanssa aloitettiin 2015 ja henkilöstöstrategiaa tukeva yhteistyö 2017. 2017 päätettiin aloittaa ensimmäinen koulutus suunnitelmien mukaan. Koulutuksen sisältöön haluttiin painottaa strategian jalkauttamiseen ja tiimityöskentelytaitoihin, toisin sanoen haluttiin kehittää uuden työntekijän ymmärrystä miksi yhtiö on olemassa ja mitkä ovat yhtiön tavoitteet.

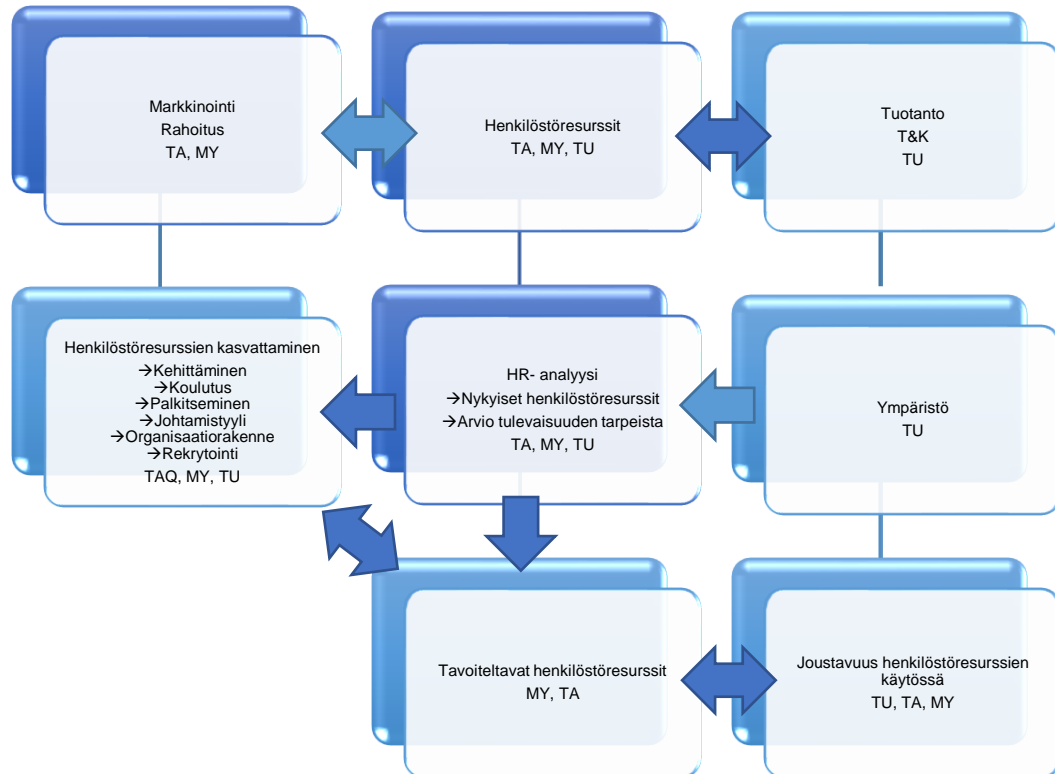
Tiiminvetäjille järjestettiin myös oma koulutus, joka perustuu tiimin johtamiseen. Liitteessä 1 on esitetty opetussuunnitelma tiiminvetäjien koulutuksesta ja liitteessä 2 työntekijöiden koulutussuunnitelmasta. Ammatillinen perehdytys toteutettiin vanhan työntekijän opastuksella. Vanhemmalle työntekijälle tehtiin perehdytysuunnitelma (liite 3), johon merkattiin mitä hän oli oppinut. Tämä perehdytysuunnitelma toimi myös koulutuksen pohjana. Koulutuksen jälkeen perehdytysuunnitelmat tallennettiin työntekijän henkilötietoihin. Perehdyttämissuunnitelmaan käytettiin lähteenä ttk:n perehdyttämisen tarkistuslistaa.

Opetus- ja koulutussuunnitelmat tehtiin tuotantopäällikön, oppilaitoksen edustajan sekä tuotannosta valittujen työntekijöiden kanssa yhteistyössä. Tuotantopäällikkö valvoi, että suunnitelmissa perehdytetään yrityksen strategia ja toimiminen strategian mukaisesti, pedagoginen puoli oli kouluttajan vastuulla sekä teknillinen osaamisen katsoivat tuotannosta valitut työntekijät. Näin saatiin toteutettua mahdollisimman hyvät suunnitelmat perehdyttämiseen.

Rekrytoinnissa selvitettiin seuraavat asiat, joita Kaijala 2016, 49 - 57 käsittelee teoksessaan, jotka auttavat oikeanlaisen henkilön löytämiseen:

- Minkälaisia kompetensseja tarvitaan nyt ja mistä niitä on saatavilla? Tarvitaan tuotannon henkilökuntaa kolmeen ja viiteen vuoroon saavuttaaksi korkeimman mahdollisen käyttöasteen tuotannon koneille.
- Millainen osaaminen vie yhtiötä juuri nyt eteenpäin tehokkaimmalla tavalla saavuttaa strategia? Tarvitaan henkilöitä, joilla on kokemusta prosessiteollisuudesta. Lisäksi tekninen ammatillinen osaaminen katsotaan eduksi, koska tällöin osaaminen ennen perehdytystä on syvempää.
- Mitä osaamista ei voida korvata tai teettää alihankintana? Kalvon valmistus ja lopputuotteen valmistus (kudonta) ovat tehtäviä, joiden osaaminen tulee löytyä yhtiöstä.
- Miten saadaan houkuteltua haluamaa osaamista? Rekrytoinnissa käytetään ja käytettiin apuna mainostoimistoa teettämään ilmoitukset. Uusia henkilöitä haetaan useilla eri menetelmillä, kuten ”puskaradio”, some, lehti-ilmoitukset, yrityksen esittäytyminen erinäisissä tilaisuuksissa. ”Puskaradio” on toiminut tehokkaasti ja yhtiö on saanut uutta tehokasta henkilökuntaa työntekijöiden vinkeistä.
- Kenen kanssa yhtiö kilpailee tästä osaamisesta? Lähin kilpailija on Puolassa, mutta henkilöstöstä kilpailee paikalliset yritykset.
- yhtiön etuna on siisti sisätyö ja pitkät palvelusuhteet, sekä vakinaistaminen tapahtuu neljän kuukauden hyväksytyin perehdytysjakson jälkeen.
- Onko yhtiön toiveet realistisia? Yhtiön toiveet henkilöstön suhteen on nyt ja on tulevaisuudessa realistisia. Työvoiman tarve huomioiden väestön määrä lähialueella on linjassaan. Näin ollen uutta työvoimaa on saatavilla ja ammatillisesti osaavaa väkeä löytyy alueelta.

Vastuualueet (kuvio 3) jaettiin eri johtoryhmän jäsenten kesken. Jokaisella osastolla talous-, myynti- ja tuotannonosastolla oli selkeät vastuualueet henkilöstöstrategian osalta. Edellä olleisiin kysymyksiin jokainen osasto vastasi itse oman osastonsa kanssa. Yllä on tuotannon vastaukset kysymyksiin.



Kuvio 3. Yllä on kuvattu rekrytointi osana henkilöstöresurssien strategista suunnittelua. Piippo Oyj:n vastualueet on merkattu TU=tuotanto, MY= myynti, TA=taloushallinto. Alkuperäinen lähdetieto (Virolainen & Virolainen 2000, 14).

#### 4.8 Toimenpiteet ja strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttamisessa pidettiin mielessä, että se on osa strategiatyötä. Strategian jalkauttamisessa strategian sisältö muotoiltiin niin, että sen ymmärtäminen jokapäiväisissä työtehtävissä ja jalkauttaminen/toimeenpano on mahdollisimman helppoa. Strategia esitettiin graafisesti liite 4:n mukaisesti osana tuotannon prosessia ja tuotannon prosessien tulee tukea näitä strategian suuntaviivoja. Strategian jalkauttamisessa huomattiin käytännön olosuhteet ja

oliko strategia oikeasti mahdollinen toteuttaa. Todettiin, että prosessikuvauksien mukainen suunnitelma oli mahdollinen toteuttaa.

Strategian jalkauttamisessa otettiin huomioon tuotannon muuttuvat ja muuttumattomat prosessit. Muuttuvat prosessit aiheuttivat selvästi suurimpia haasteita strategian onnistumiseen, kuten influenssa-aallot, jotka hetkauttivat tuotantoa äkillisesti lyhyessä ajassa. Strategian jalkauttamisessa painotettiin ja painotetaan edelleen jatkuvaan mittaamiseen sekä kontrollointiin, näin voidaan reagoida nopeasti mahdollisiin haasteisiin, jotka romuttavat strategian välivaiheen tavoitteet.

Yrityksen tavoitteena on onnistunut strategian jalkauttaminen. Tämä sisältää henkilökunnan yhdenmukaisen käsityksen siitä mitä strategia pitää sisällään. Jokaisella yrityksen jäsenellä strategiset tavoitteet ovat samat, strategiaan sitoudutaan ja yksilölliset tavoitteet ovat yhteneväisiä strategian kanssa. Organisaation toiminnan tulee olla avointa ja viestinnän toimia. Työyhteisön jäsenet ovat tasa-arvoisia ja tärkeitä sekä jokainen huomioidaan ja kuunnellaan. Viestinnällä on suuri merkitys organisaation toimintaan ja näin ollen viestinnän tulee olla säännöllistä. Esimiehillä on selkeät tuotannolliset ja laadulliset tavoitteet ja resurssit, jokaiselle työyhteisön jäsenelle annetaan ohjausta ja palautetta sekä huomioidaan yksilöllisyys.

Yhtiön tavoitteet strategian jalkauttamisessa olivat selkeät. Organisaation jäsenten tulee ymmärtää strategian merkitys omassa työssään. Strategian jalkauttaminen alkaa siitä, että johtoryhmä pohtii strategian tavoitteista työnjohdon kanssa. Työnjohto käy vastaavalla tavalla työntekijöiden kanssa strategiaa läpi ja pohtivat kuinka jokainen omalla työllään ja toiminnoillaan voi tukea strategiaa. Tällöin myös kaikki strategian osat käydään läpi oman vastuualueen kautta.

## **5 Rekrytointiprosessi yhteistyössä Savon ammatti- ja aikuisopiston kanssa**

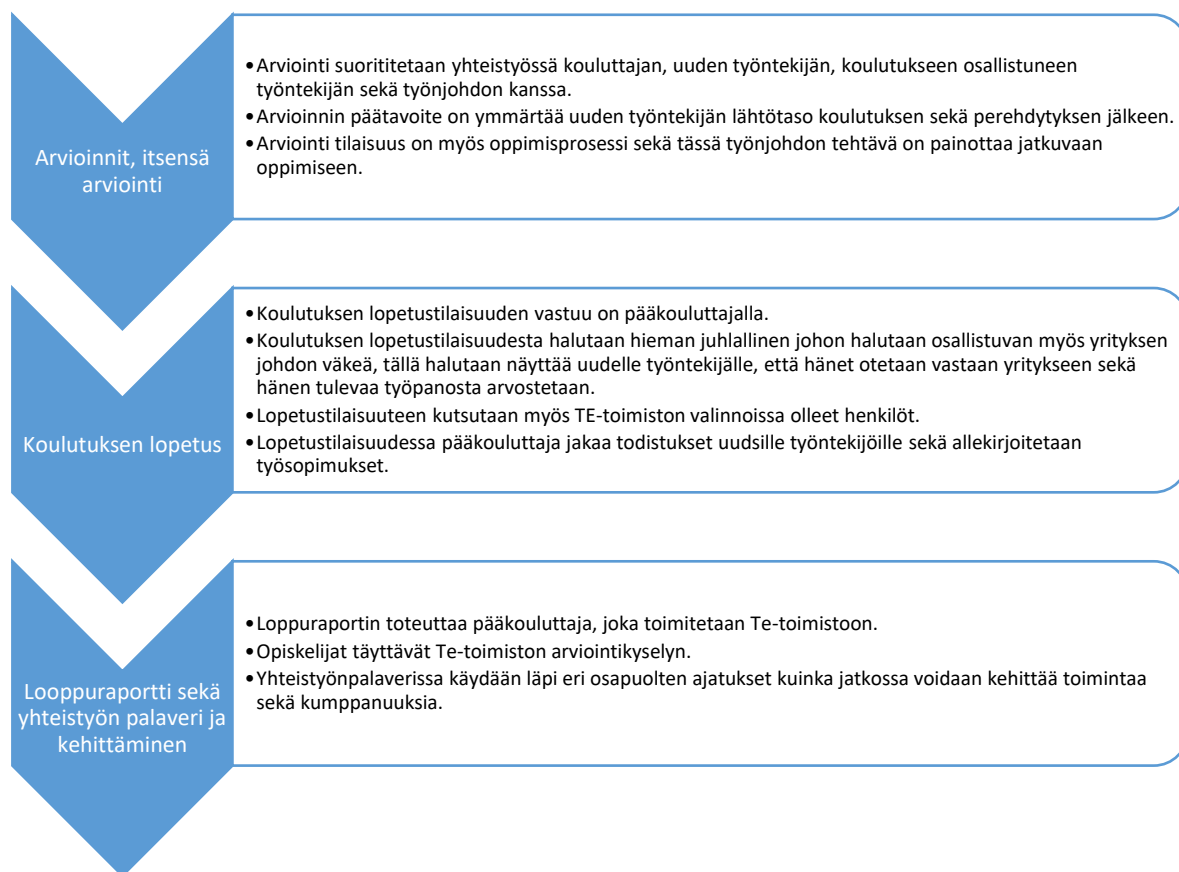
Piippo Oyj on rekrytoinut uutta työvoimaa yhteistyössä Savon ammatti- ja aikuisopiston kanssa. Yhteistyö on hioutunut vuosien varrella luotettavaksi ja toimivaksi, joka on henkilöitynyt tiettyihin kouluttajiin. Yhteistyö on kehittänyt molempien osapuolten osaamista ja molemmat osapuolet ovat voineet keskittyä omaan ”ydinbisnekseensä”. Kuitenkin Piippo Oyj on kantanut vastuun rekrytoinnista ja on nähnyt ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön yrityksen tärkeimpänä kilpailutekijänä. Yhteistyön tarkoitus ei ole pelkästään uuden työvoiman saanti vaan henkilökunnan ajatusmaailman ja motivaation kouluttaminen. Tällä tarkoitetaan, että jokaisen työyhteisön jäsenen on ymmärrettävä oman tehtävänsä merkitys ja tukeminen yrityksen strategiaan.

Ainoastaan työtehtävien perehdyttäminen ei ole enää nykypäivänä riittävä. Strategian jalkauttaminen ja tämän ymmärtäminen jokaisen henkilöstön tehtävissä on tärkeää strategian onnistumiseen. Jokaisen työyhteisön jäsenten tehtävien tulee antaa lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja työyhteisön sisällä. Kukaan työyhteisön jäsenistä ei saa tehdä arvoa tuottamatonta työtä, koska se heikentää tehokkuutta ja laskee kilpailukykyä. Tuotannon henkilökunnan rekrytoinnista vastaa tuotantopäällikkö, hänen vastuullaan on valvoa rekrytoinnin prosessi, vastata erinäisiin haasteisiin ja palautteen mukaan kirjoittaa perehdytetyille uusille työntekijöille työsopimukset. Työnjohto raportoi tuotantopäällikölle uusien ja myös vanhojen työntekijöiden erinäisistä tilanteista. Kuitenkin yleisesti uudet työntekijät ovat ensimmäisien kuukausien aikana ”suurennuslasin” alla tarkkailtavana.

## 6 Rekrytointiprosessin vaiheet rekrykoulutuksessa

Rekrytointiprosessi on kuvattu useampaan vaiheeseen ja vastuualueeseen. Tällä helpotetaan jokaisen osapuolen ymmärrystä prosessin eri vaiheista. Osaan prosessin vaiheista on luotu seuranta, josta selviää jokaisen uuden työntekijän osaaminen, tätä voidaan kutsua yrityksen sisäiseksi hops-suunnitelmaksi. Rekrytointiprosessiin osallistuu yrityksestä tuotantopäällikkö, työnjohto, tiiminvetäjä, kouluttajatyöntekijä ja taloushallinto. Oppilaitokselta prosessiin osallistuvat vastuukouluttaja, apukouluttajat ja sihteeri. TE-toimistolta prosessiin osallistuvat työelämän kaksi asiantuntijaa. Oppilaitoksen yhteistyökumppani koulutuksessa on Siun-Sote. Siun-Soten tehtävä on toteuttaa työterveystarkastukset enne koulutuksen alkua. Jokaisen osallistujan rooli on tärkeä rekrytointiprosessin onnistumiseen ja jokainen osallistujan tulee tietää prosessissa vastuut, velvollisuudet, oikeudet sekä tavoitteet. Alla on kuviossa 4 rekrytointiprosessin vaiheet ja vastuuhenkilöt.





Kuvio 4. Yllä on prosessikuvaus Piippo Oyj:n ja Savon ammatti- ja aikuisoppilaitoksen rekrytointiprosessista, jota on kehitetty vuodesta 2013 lähtien. Prosessin kehitys on ollut Piippo Oyj:n tuotantopäällikön ja oppilaitoksen pääkouluttajan vastuulla.

## 7 Lopuksi

Ensinnäkin tuotantoon saatiin osaavaa henkilökuntaa ja heidän ajatusmaailmansa jalostui koulutuksen aikana. Koettiin, että vastaavanlainen koulutus lyhennettynä olisi hyvä koko yhtiön henkilökunnalle. Koulutuksien aikana vallitseva tuotannollinen kiire rikkoo hiukan koulutuksen kulkua ja kaikkien täytyisi hyväksyä, että uudet työntekijät ovat koulutus- sekä perehdytysvaiheessa.

Koulutuksen sujuvuuteen ja luotettavuuteen vaikuttivat huomattavasti yhtiön johdon mielipiteet sekä osaavan ja motivoituneen koulutushenkilökunnan löytäminen oppilaitoksesta. Vaikuttaa, että oppilaitoksessa vallitsee tietynlainen murrosvaihe, jonka huomattiin koulutuksien aikaan. Piippo Oyj:ssä koettiin kyseinen rekrykoulutus toimivaksi rekrytointiprosessiksi kun kouluttajilla on mielenkiinto, motivaatio työskennellä oppilaitoksen ulkopuolella ”pois mukavuusalueelta” ja into toimia teollisuudessa. Kyseinen koulutusmenetelmä on uutta myös oppilaitoksille.

Kyseinen rekrykoulutus kouluttaa myös oppilaitoksen henkilökuntaa, heille tulee tietoa ja ammatillista osaamista alan yrityksestä ja jopa arkaluontoista tietoa tuotannosta. Tämä voi tuoda koulutukselle haasteita, jos alueella on useita kilpailevia yrityksiä. Piippo Oyj:llä tullaan jatkossakin käyttämään rekry- ja täsmäkoulutusta. Haasteena on saada osaavat ja motivoituneet kouluttajat oppilaitoksesta, koska uuden kouluttajan koulutus yrityksen toimintatavoille joudutaan toteuttamaan aina uudelleen, jos kouluttaja vaihtuu.

Loppujen lopuksi yhtiö on saanut organisaatioon innovatiivisia, motivoituneita ja ammatillisesti osaavia työntekijöitä. Pelkästään hyvin suunniteltu ja toteutettu rekrytointi ei vielä takaa osaavia ja motivoituneita työntekijöitä.

Hyvän ja motivoituneen henkilökunnan rekrytointi vaatii:

- perehtymistä millaisia henkilöitä yritys oikeasti tarvitsee huomioiden hakijoiden henkilökohtaiset arvot ja asenne
- hyvin suunniteltua ja toteutettua rekrytointia
- hyvin suunniteltua ja toteutettua perehdytystä ja koulutusta
- palautteen antamista ja vastaanottamista niin perehdyttäjiä kuin perehdytettäviä
- jatkuvaa kehittämistä.

Nämä luovat kokonaisuuden, milloin saadaan osaavaa ja motivoituneita työntekijöitä tuotantoon. Jokaisen on ymmärrettävä vastuut, velvollisuudet ja oikeudet sekä mikä merkitys on tekemällensä työllä yrityksen strategiaan.

## Lähteet

- Findikaattori. 2019. Työllisyysastejulkaisu. <https://findikaattori.fi/fi/41>. 8.2.2019.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Edita.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: Wsoy.
- Piippo Oyj. 2018. Piippo Oyj, yhtiön PowerPoint esitelmä.
- Piippo Oyj. 2018. Sijoittajalle. Miksi sijoittaa Piippoon <https://www.piippo.fi/fi/sijoittajalle/>. 10.2.2019.
- Piippo Oyj. 2019. Tiedote. <https://www.piippo.fi/fi/meista/ajankohtaista/piippo-oyjn-paalausverkkotuotannon-laajennus-on-valmistunut-outokummun-tehtaalla/>. 10.2.2019.
- TTK. 2019. Perehdyttämisen tarkistuslista. [https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttämisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf). 4.5.2019.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Porvoo: Edita.
- Virolainen, H., Virolainen, I. 2000. Suuryritysten rekrytointistrategiat. Jyväskylä.

# **OPETUSSUUNNITELMA**

**TäsmäKoulutus**

**Piippo Oyj**

# OPETUSSUUNNITELMA

(Piippo Oyj / TÄSMÄKOULUTUS)

## Yleistä koulutuksesta

Koulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille hyvät valmiudet johtaa ja kehittää tuotannon prosesseja sekä ymmärtää prosessissa kertyvät kustannukset (mukaan lukien raaka-aineen, työn, hukan ja prosessin sujuvuuden vaikutus lopputuotteen hintaan). Koulutuksessa käydään läpi lisäaineiden ja raaka-aineiden merkitys lopputuotteeseen sekä kokonaisvaltainen prosessin sisäistäminen. Opiskelijoilta vaaditaan tehokasta, itsenäistä ja turvallista tiiminvetäjän toiminta tapoja Piippo Oyj:n tuotannossa. Koulutus toteutetaan pääsääntöisesti Piippo Oyj:n toimitiloissa Outokummussa.

Oleellisena tavoitteena on nostaa ja kehittää ammatillista osaamista niin, että he kykenevät toimimaan uusissa laaja-alaisissa ja haastavissa työtehtävissä tuottavasti ja itsenäisesti tehtaanjohdon välittömässä läheisyydessä.

Koulutus toteutetaan pääsääntöisesti Piippo Oyj:n toimitiloissa Outokummussa.

**Kohderyhmä:** Piippo Oyj:n valitsevat henkilöt.

**Opiskelijamäärä:** 3 opiskelijaa

**Koulutusaika:** 10pv

**Koulutuspaikka:** Piippo Oyj:n tiloissa, Sysmäjärventie 3, 83500 Outokumpu

**Yhdyshenkilöt:** Piippo Oyj,

Antti Pietarinen, Tuotantopäällikkö, puh. 050 5369344

Savon ammatti- ja aikuisopisto,

Pääkouluttaja

Opetussuunnitelma

## **TIIMIN VETÄJÄN VALMENNUS**

### **1 pv Tiimivetäjän rooli ja vastuu organisaatiossa**

- tiimivetäjäksi siirtymisen haasteet
- *tiimin vetäjän* vastuut ja velvollisuudet
- roolin kirkastaminen

### **1pv /7h Työturvallisuus**

### **1 pv Toimivan tiimin perusta ja pelisäännöt (Miten tiiminvetäjä saa rakennettua toimintakykyisen tulosta tekevän huipputiimin)**

- tiimin sitouttaminen tavoitteisiin
- tuloksen ja työhyvinvoinnin yhdistäminen
- yksilön vastuut ja velvollisuudet

### **1pv Henkilöjohtamisen haasteet sekä muutos- ja kriisitilanteet tiimin haasteena**

- ihmisten erilaisuuden tunnistaminen ja hyödyntäminen tiimissä
- henkilökemiat tiimissä
- työnjako ja delegointi
- Johtajuuden soveltaminen eri tilanteissa
- tiimin kehittäminen
- ongelmien kohtaaminen, johtopäätökset ja ongelmien käsittely
- esimerkkejä erilaisista ongelmatilanteista
- motivointi ja muutosvastarinnan työstäminen

### **1pv Tiiminvetäjän taidot ja niiden kehittäminen - Taitavaksi tiimivetäjäksi kehittyminen**

- oman viestintätyylin tunnistaminen – lähtökohta toimivampaan viestintään
- vuorovaikutustaitojen kehittäminen – erilaiset viestintätilanteet ja viestien perillemeno
- palautteen antaminen
- työkaluja itsensä johtamiseen

**Lisäksi oman konkreettisen kehitysprojektin suunnittelu ja toteutus, jonka avulla koulutettavat kehittävät tiiminsä toimintaa. Tehdään myös harjoituksia esimerkiksi Oman johtamistyylin tunnistamisesta ja sen seurausten arviointia yms.**

## YRITYSTALOUS JA TYÖHYVINVOINTI

### Talouden työkalut tuotannossa

- tunnistaa ja ymmärtää organisaation päivittäisissä toiminnoissa syntyvät kustannustekijät
- lisätä osaamista kustannuslaskennan hallinnassa ja tuloksen muodostumisessa;
  - kannattavan toiminnan peruselementit
  - mitä tarkoittaa toiminnan kannattavuus ja kuinka sitä voidaan parantaa?
  - kustannukset (muuttuvat kustannukset – kiinteät kustannukset)
- perehdytään oman toiminnan merkitykseen tuloksessa, kustannustietoisuuteen (ostot, toimintojen järjestäminen jne.) sekä mittareihin ja raportointiin ja raporttien analysointiin.

### Työhyvinvointi tuottavuuden tekijänä

- mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja mistä se muodostuu?
- mitä työhyvinvointi tarkoittaa yksilön ja työorganisaation näkökulmista?
- mitä ovat työhyvinvoinnin johtamisen periaatteet?
- mitä ovat työhyvinvoinnin johtamisen työkalut?
- milloin ja miten työkaluja käytetään?

## TYÖNJOHTOTAIDOT

### 1pv Henkilöstöjohtaminen

- osaa henkilön perehdyttämisen ja työnopastuksen työtehtäviin
- osaa hyödyntää tiiminjäsenten osaamista eri tehtäviin
- osaa arvioida tiimin yksilöiden ammatillisia ja työyhteisöllisiä valmiuksia
- osaa ottaa huomioon henkilöstön osaamisen ja työkyvyn merkityksen organisaation toiminnalle
- osaa arvioida tulevaisuuden osaamistarpeita
- osaa haastavien tilanteiden johtamisen
- kykenee rakentamaan ongelmaratkaisudialogiin
- kykenee rakentava ongelmaratkaisuun
- hallitsee ratkaisukeskeisen ajattelun ja toiminnan

## 2 pv Prosessijohtaminen

- osaa suunnitella ja johtaa vastuualueensa prosessia
- osaa arvioida prosessin kriittisiä vaiheita organisaation toiminnan kannalta
- tuntee oman vastuualueensa prosessien liittyvien häiriöiden systemaattisen ongelmaratkaisun
- osaa vastata päivittäisestä toiminnan sujumisesta
- osaa suunnitella toimintaa ja ohjata työntekijöitä omassa tiimissä suunnitelman mukaiseen työskentelyyn annettujen voimavarojen mukaisesti
- osaa arvioida prosessin kehittämiskohteita
- osaa yrityksen laatuajattelun osaa tehdä käytännön laadunkehittämistyötä

## 1 pv Asiakasprosessit

- osa tarkastella asiakkaiden tarpeita ja asiakkuuksien vaatimuksia oman organisaation tuotteiden ja palveluiden kannalta
- Osaa asettaa vaatimuksia asiakkuuksien kehittymiselle
- osaa sitouttaa tiiminsä toteuttamaan tavoitteellisesti asiakkuusodotuksia

## 3pv/ 21h 5S+Lean

- omavalvonta
- laadunvarmistustestien teko
- tuotetietoisuus
- LEAN
- jatkuvan parantamisen merkitys
- ongelmien ratkaisu (teoria / harjoituksia)
- laatu-ajattelu, 5S-menetelmä
  - laatuajattelun perusteet
  - lopputuotteen laadun varmistus
  - tyyppillisten virheiden läpikäyntiä
  - laatu harjoituksia
- kehitystehtävät (yhdessä yrityksen kanssa laadittu)

**Kaikkiin näihin lähiopetuspäiviin sisällytetään konkreettisia ennakkotehtäviä ja jälkitehtäviä. Tämän lisäksi kaikki osiot valmistellaan tarvittaessa yhteistyössä yrityksen edustajien kanssa. Kaikkien lähiopetuspäivien sisältö rakennetaan ja niiden sisältö kytketään hyvin vahvasti työelämälähtöisyyteen. Esimerkiksi organisaation käynnissä olevat hankkeet (mm. paalausverkkotuotannon toimintamalliuudistus) voidaan kytkeä tiiviisti työnjohtokoulutuksen koulutussisältöön.**

Työskentelytapoina kouluttajalla on vuorovaikutteinen, kokemuksellinen ja työelämälähtöinen ote. Kouluttaja hyödyntää ja käyttää myös vaihtoehtoisia yksilö- ja ryhmävalmennusmenetelmiä, jotka tähtäävät myös opiskelijoiden työyhteisö-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittymiseen sekä yhteisölliseen oppimiseen.

**47 pv/ 376h Työssäoppiminen**

Tavoitteena on syventää teoreettista tietämystä ja soveltaa sitä käytännön työtehtäviin. Jokainen opiskelija koulutetaan Piippo Oyj:n tarpeiden mukaan tiiminvetäjän työtehtäviin niin, että opiskelijalla on hyvä osaamistaso ko. tehtävässä ja valmiudet työskennellä itsenäisesti tiiminvetäjänä työryhmän jäsenenä. Työssäoppimisen aikana opiskelijat toteuttavat erilaisia tiiminvetäjälle rakennettuja tehtäviä oppilaan oppimiskyvyn ja tilanteen mukaan. Työnkierrosta laaditaan ennakkoon suunnitelma yhdessä yrittäjän kanssa.

Päävastuu työssäoppimisen valvonnassa on Piippo Oyj:llä. Vastuukouluttajan tehtävänä on opastaa työpaikkaohjaajia sekä osallistua osaltaan työssäoppimisen ohjaukseen, tarkastaa ja valvoa työharjoittelussa tehtävät ja vastata että työssäoppimiselle asetetut tavoitteet saavutetaan.

# **OPETUSSUUNNITELMA**

## **verkkotuotantoon**

**rekrykoulutus**

**Piippo Oyj/SAKKY**

**Koulutuksen kesto 2\*30 pv**

# OPETUSSUUNNITELMA

## Yleistä koulutuksesta

Koulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijalle erinomaiset valmiudet työskennellä tehokkaasti, itsenäisesti ja turvallisesti Piippo Oyj:n tuotannossa. Koulutus toteutetaan pääsääntöisesti Piippo Oyj:n toimitiloissa Outkummussa. Koulutuksen tavoitteena on, että opiskelija hallitsee ensinnäkin yleiset työelämävalmiudet sekä laatuasiat, työturvallisuuden, tuotannon laitteet ja ymmärtää eri työvaiheiden merkityksen valmiille laadukkaalle tuotteelle. Työssäoppimisjakson tavoitteena on antaa opiskelijalle hyvät edellytykset työskentelyyn erilaisissa tuotannon tehtävissä.

Oleellisena tavoitteena on nostaa ja kehittää työntekijän ammatillista osaamista niin, että hän kykenee toimimaan uusissa laaja-alaisissa ja haastavissa työtehtävissä tuottavasti ja itsenäisesti.

**Kohderyhmä:** Piippo Oyj:n ja Sakkyn valitsemat henkilöt

**Opiskelijamäärä yhteensä:** 3+2 yht.5 henkeä

**Koulutusaika:** 30pv, johon sisältyy myös työssäoppimista 20pv.

**Koulutuspaikka:** Piippo Oy:n tiloissa, sysmäjärventie3, Outokumpu

**Yhdyshenkilöt:**

Antti Pietarinen, Piippo Oyj, puh. 050 5369344 [antti.pietarinen@piippo.fi](mailto:antti.pietarinen@piippo.fi)

Savon ammatti- ja aikuisopisto,

Janne Lukkarinen, kouluttaja, puh. 044 785 4217 [janne.lukkarinen@sakky.fi](mailto:janne.lukkarinen@sakky.fi)

# Opetussuunnitelma

## rekrykoulutus

	Lähi + TO	
	päivää	tuntia
<b>TIETOPUOLINEN KOULUTUS</b>	<b>10</b>	<b>70</b>
<b>Moduuli 1: Orientaatiojakso</b>	<b>1,5</b>	<b>10,5</b>
Kurssin esittely ja tavoitteet	0,5	3,5
Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet	0,5	3,5
Yhtiön strategia ja toiminta tukien strategiaa	0,5	3,5
<b>Moduuli 2: Perehdyttäminen</b>	<b>2,5</b>	<b>17,5</b>
työhön koskevat lait ja määräykset	0,5	3,5
Perehdyttämisen teemat ja sisältö	1	7
työyhteisössä toimiminen	1	7
<b>Moduuli 3: Työnopastus</b>	<b>5</b>	<b>35</b>
työopastuksen eri vaiheet	3	21
Työnopastus osana työturvallisuutta	1	7
Työnopastus työtehtävään	4	28
<b>Moduuli 4: Perehdyttämisen arviointi ja seuranta</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Perehdyttämisen arviointi ja seuranta	1	7
<b>Moduuli 5: Työssäoppiminen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Työssäoppiminen		
<b>TYÖSSÄOPPIMINEN</b>	<b>20</b>	<b>160</b>

## Koulutuksen tarkempi sisältö:

### Kurssin esittely ja kurssin tavoitteet

- HOPS:n laatiminen ja kirjaukset, tunnistetaan ja tunnustetaan aiemmin hankittu osaaminen
- Yritysesittely ja pelisäännöt, työaika ja tiimityömuoto
- toimintatavat tehtaalla

### Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

- perehdyttäminen
- perehdytyksen tavoitteet
- perehdyttämisen hyödyt yritykselle ja työntekijälle
- perehdyttämisen toimintaperiaatteet
- kehitystehtävät (yhdessä yrityksen kanssa laadittu)

### Yhtiön strategia ja toiminen strategian mukaisesti

### Perehdyttämiseen koskevat lait ja määräykset

- työturvallisuuslaki
- työsopimuslaki
- laki nuorista työntekijöistä
- työterveyshuoltolaki
- työsuojelun valvonnasta annettu laki
- muut määräykset
- kehitystehtävät (yhdessä yrityksen kanssa laadittu)

### Perehdyttämisen teemat ja sisältö

- perehdyttämisen teemat
  - etukäteen
  - ensimmäisenä työpäivänä
  - seuraavien työpäivien aikana
  - ensimmäisen kuukauden aikana
  - vuoden kuluttua
- kehitystehtävät (yhdessä yrityksen kanssa laadittu)

### Työyhteisössä toimiminen

- työyhteisötutuksi
- alaitaidot
- roolitukset ja tehtävät
- henkilökemiat työyhteisössä
- työyhteisönsitoutuminen tavoitteisiin
- työhyvinvoinnin vaikutus tuottavuuteen ja laatuun
- yksilön vastuut ja velvollisuudet

**työopastuksen erivaiheet**

- työopastus
- käytännön työtehtäviin oppimisen keinot
- työssäoppimisen ohjattu malli systemaattisena oppimisena
- opastettavan tarpeiden huomioiminen
- tehtäväkohtaisen työopastuksen sisältö
- hyvän opastuksen pääperiaatteet
- työopastuksen oppimistavoite
- esimerkki työopastusmenetelmistä
- kehitystehtävät (yhdessä yrityksen kanssa laadittu)

**Työopastus osana työturvallisuutta**

- turvallisuuskoulutus
- alan työturvallisuudessa liittyvät ohjeet ja määräykset

**Työopastus työtehtävään**

- työtehtävät
- oikeat työtavat
- koneet ja työvälineet
- työliikkeet ja asennot
- raaka-aineet
- häiriöt ja niiden korjaaminen
- työpaikan siisteys
- henkilökohtaiset suojarusteet + huolto ja säilytys

**Perehdyttämisen arviointi ja seuranta**

- kyselyt työyhteisölle
- rakentavan ja korjaavan palautteen antamisen ja vastaanottamisen tärkeys
- perehdyttämisen vaikutukset
- perehdyttämisen onnistuminen prosessina
- kehitystehtävät (yhdessä yrityksen kanssa laadittu)

## **Työssäoppiminen**

Tavoitteena on syventää teoreettista tietämystä ja soveltaa sitä käytännön työtehtäviin.

Päävastuu työssäoppimisen valvonnassa on yrityksillä. Vastuukouluttajan tehtävänä on opastaa työelämävalmiudet sekä osallistua osaltaan työssäoppimisen ohjaukseen ja vastata että työssäoppimiselle asetetut tavoitteet saavutetaan.

Koulutuksen aikana tehdään erilaisia tehtäviä joilla on tarkoitus parantaa mm.työturvallisuutta, laatua, työhyvinvointia ja tehostaa yrityksen tuotantoa. Tehtävät suunnitellaan yhteistyössä koulun ja yrityksen kanssa.

## PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

**PEREHDYTETTÄVÄN NIMI** \_\_\_\_\_

**PEREHDYTTÄJÄ** \_\_\_\_\_

Perehdyttämisaika alkaa \_\_ / \_\_\_\_ päättyy \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**MERKITSE PÄIVÄMÄÄRÄ RUUTUUN, KUN VASTAAVA ASIA ON PEREHDYTETTY. MUUTA TAI TÄYDENNÄ LUETTELOA TARPEEN MUKAAN**

**PEREHDYTTÄJÄ PVM**

<b>PIIPPO OY, SEN TOIMINTA JA ASIAKKAAT</b>		
– PIIPPO Oy:n toiminta-ajatus, visio, strategia ja liikeidea		
– PIIPPO Oy:n omistussuhteet ja valmistettavat tuotteet		
– asiakkaat ja markkina-alueet		
– kilpailijat		
– lisätietoa PIIPPO Oy:stä (Internet jne.)		
–		

<b>PIIPPO OY:N ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ</b>		
– organisaatio ja toimipisteet		
– johto, hallinto, esimiehet, henkilöstö		
– eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä		
– luottamusmies- ja työsuojeluorganisaatio		
– työnopastajat		
– SOME-käyttäytyminen		

<b>TOIMINTATAVAT PIIPPO OY:SSÄ</b>		

- PIIPPO Oy:n arvot (mitkä ovat Piippo Oy:ssä tärkeitä asioita?)		
- mitä henkilöstöltä odotetaan?		
- käyttäytyminen tiimissä, pukeutuminen, jalkineet		
- puhelimen käyttö (yksityisasiat)		
- vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito		
- täsmällisyyden merkitys		
-		

<b>TYÖSOPIMUS, TYÖSUHTEEN EHDOT, TYÖAIKA JA TYÖVUOROT</b>		
- työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen)		
- koeaika ja sen merkitys		
- työturvallisuuskortti		
- työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt, tauot		
- lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen		
- toiminta päihdetilanteissa		
-		

<b>TYÖTERVEYSHUOLTO JA SIIHEN LIITTYVÄT PERIAATTEET</b>		
- työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus		
-		
<b>MUUT TYÖSÄÄNNÖT</b>		
- kulkuluvat		
- avaimet		
- ajoneuvojen pysäköinti – ja säilytys		
- tehdasalueella tupakointikielto		

<b>AMMATILLINEN JÄRJESTÄYTYMINEN</b>		
- Liitto/TES		
- Luottamusmiesjärjestelmä		
<b>TYÖTURVALLISUUS</b>		
- Piippo Oy:n työturvallisuusjärjestelyt ja mahdolliset työturvallisuusriskit		
- valvonta- ja hälytysjärjestelmä		
- toiminta uhka- ja väkivaltilanteessa		
- pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa		
- ensiapuohjeet, ensiapukaapit, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa		
- puhelinnumerot hätätilanteissa		
- työsuojeluorganisaatio		
<b>SISÄINEN TIEDOTTAMINEN</b>		
- perehdyttämisaineiston sijainti ja sen käyttö tarvittaessa		
- palautekeskustelut perehdyttäjän kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)		
- koulutusmahdollisuudet		
- ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet,		
- työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet		
<b>VIKISTYSTOIMINTA</b>		
- harrastus- ja virkistysmahdollisuudet		
- vakuutusasiat		
- Muu työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
<b>TYÖPAIKAN TILAT, TYÖSKENTELEY-YMPÄRISTÖ</b>		
- työpisteen sijainti ja siihen tutustuminen		
- esimies, tiiminvetäjät, työtoverit, heidän tehtävänsä		
- yksikön toimintatavat		
- oma työpisteen esittely, kulkutiet, hätäpoistumistiet,		
- sosiaalitilat		
- siisteys, järjestys,		
- ympäristöasiat, jätehuolto		
- muut yksiköt ja niiden sijainti		

Paikka \_\_\_\_\_

Aika \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Perehdyttävän allekirjoitus

Perehdyttäjän allekirjoitus

Ensimmäinen palautekeskustelu perehdyttävän kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi) on sovittu pidettäväksi noin puolessa välissä perehdyttämisen prosessia ja toinen prosessin lopussa.

Ensimmäinen keskustelu pidettiin \_\_\_\_ / \_\_\_\_ (allekirjoitukset)

\_\_\_\_\_

Toinen keskustelu pidettiin \_\_\_\_ / \_\_\_\_ (allekirjoitukset)

\_\_\_\_\_

## VARSINAINEN TYÖNOPASTUSPROSESSI

Opastettavan  
nimi \_\_\_\_\_

Työnopestaja \_\_\_\_\_

**MERKITSE PÄIVÄMÄÄRÄ RUUTUUN, KUN VASTAAVA ASIA ON OPASTETTU. MUUTA TAI TÄYDENNÄ LUETTELOA TARPEEN MUKAAN**

### TYÖNOPASTAJA PVM

<b>TYÖNOPASTUS OMAAN TEHTÄVÄÄN</b>		
- Tutustuminen työyksikköön ja työntekijöihin		
- <b>omat tehtävät ja vastualueet (työtasot)</b>		
- työohjeet ”työn oikea sisäinen malli”		
- tiimin ja oman työn tavoitteet sekä laatu		
- tiimin ja oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö		
- yhteistyö tiimin sisällä ja tiimisopimuksen sisältö ja siihen liittyvät pelisäännöt		
- keneltä saa lisätietoa tarvittaessa		

<b>KONEET, LAITTEET, TYÖVÄLINEET</b>		
- koneiden ja laitteiden käyttöohjeet ja käyttöopastus		
- huolto- ja hoito-ohjeet		
- häiriötilanteet		
- työvälineiden käyttö ja säilytys		
- työvälineiden ja materiaalin saanti		

<b>TYÖTURVALLISUUS</b>		
- yksikkökohtaiset työturvallisuusmääräykset		
- työpisteen riskitekijöiden kertaus		
- työpistekohtaisten suojainten ja suojavälineiden käyttö		
- ohjeistus miten toimit tapaturman sattuessa		
- työntekijän vastuut ja velvoitteet työturvallisuuslain ja työsopimuslain mukaan		
- epäkohdista ja vioista ilmoittaminen		
- mahdollisten apuvälineiden käyttö (nosturit, kalvokärrit, porakoneet jne.)		
- henkilökohtaiset suojaimet ja niiden käyttö (kuulosuojaimet, käsineet, suojalasit)		
- ergonomisesti oikeat työasennot ja -liikkeet		
- tauot, työn vastaliikkeet		
- oman tehtävän kehittäminen		
- mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn		
<b>PALOTURVALLISUUS</b>		
- selvitys paloturvallisuusriskeistä		
- palokaluston sijainti		
- ohjeistus miten toimit palon sattuessa (häätäpoistumistiet yms.)		
<b>TEHTÄVÄÄN LIITTYVÄT LAATUASIAT</b>		
- Työkohtaisen tuotteen laadun määrittely		
- Laadun tarkkailu ja toimenpiteet laatuvirheiden esiintyessä		
- laadunvalvonta muissa läheisissä työvaiheissa		
- virheellisen työn korjaaminen ja virhesyiden estäminen		
- säännöllinen laatuasioiden käsittely tiimipalavereissa		
- pakkausohjeiden ohjeistus ja niiden läpikäynti		
<b>YLEINEN SIISTEYS JA JÄRJESTYS</b>		
- 5s-laaturjärjestelmän huomioiminen omassa tehtävässä/ omassa työpisteessä		
- siisteyden ja järjestyksen huomioiminen työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin		

Paikka \_\_\_\_\_  
Aika \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Opastettavan allekirjoitus  
allekirjoitus

Opastajan

**Ensimmäinen palautekeskustelu opastettavan kanssa (samalla työopastuksen arviointi) on sovittu pidettäväksi noin puolessa välissä työnopastusprosessia ja toinen prosessin lopussa.**

**Ensimmäinen keskustelu pidettiin \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (allekirjoitukset)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Toinen keskustelu pidettiin \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (allekirjoitukset)**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Lähteet**  
**ttk, perehdyttämisen tarkistuslista**

# TUOTTEEN PROSESSIKUVAUS

