



Henkilöstöstrategia henkilöstöjohtamisen ohjaajana

Case Särkänniemi Zones

Tanja Hämäläinen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020

Palvelu- ja projektiliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Ylempi AMK-tutkinto

HÄMÄLÄINEN, TANJA:
Henkilöstöstrategia henkilöstöjohtamisen ohjaajana
Case Särkänniemi Zones

Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Toukokuu 2020

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstöstrategia laaditaan ja mitä siinä tulee ottaa huomioon, sekä laatia henkilöstöstrategia FunZones Oy:n Särkänniemi Zones sisähuvikeskukselle. Tavoitteena oli myös määrittellä organisaation toiminnan kannalta olennaisimmat henkilöstöjohtamisen osa-alueet sekä laatia niitä koskevat toimintatavat, joiden avulla henkilöstöstrategiaa voitaisiin toteuttaa onnistuneesti.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja työn tuloksena laadittiin kirjallinen henkilöstöstrategia Särkänniemi Zonesin henkilöstöjohtamisesta vastaavien henkilöiden käyttöön. Henkilöstöstrategiaan sisällytettiin määrittely Särkänniemi Zonesin toiminnan kannalta oleellisimmista henkilöstöjohtamisen osa-alueista sekä niitä koskevat toimintatavat ja tavoitteet.

Useimmiten henkilöstöstrategia laaditaan liiketoimintastrategiasta johtaen. FunZones Oy:lle ei kuitenkaan ole vielä laadittu varsinaista liiketoimintastrategiaa, joten henkilöstöstrategia laadittiin yrityksen strategisten painopistealueiden, yleisesti tiedossa olevien tavoitteiden sekä henkilöstöjohtamiselle asetettujen vaatimusten ja olemassa olevien toimintatapojen pohjalta.

Särkänniemi Zonesin henkilöstöstrategiassa analysoitiin yrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja tulevaisuuden haasteita. Henkilöstöstrategiaan sisällytettiin myös henkilöstön rakenteeseen, osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja yleiset toimintaperiaatteet sekä henkilöstöstrategian arvioinnissa käytettävät mittarit. Henkilöstöstrategian maastouttaminen henkilöstölle sekä sen arvioiminen rajattiin opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle.

Jatkossa yritykselle tulee laatia liiketoimintastrategia ja päivittää henkilöstöstrategia sen mukaiseksi. Myös henkilöstöstrategiaprosessia tulisi kehittää niin, että siihen osallistettaisiin myös yrityksen työntekijöitä enemmän.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

HÄMÄLÄINEN, TANJA:
Human Resources Strategy as a Basis for Human Resources Management
Case Särkänniemi Zones

Master's thesis 79 pages, appendices 6 pages
May 2020

The objective of this thesis was to collect information on planning a human resources strategy and to create a human resources strategy for Särkänniemi Zones which is a family entertainment center owned by FunZones Ltd. The purpose was also to define the best practices for implementing the human resources strategy in Särkänniemi Zones's human resources management.

Human resources strategy is usually based on organisation's business strategy. Because FunZones Ltd. did not have a business strategy the human resources strategy was based on Särkänniemi Zones's strategic focus points as well as known requirements and practices of Särkänniemi Zones's human resources management.

A case study approach was utilised in this thesis. The result of this thesis was a human resources strategy plan for Särkänniemi Zones's human resources management. The most important sectors of Särkänniemi Zones's human resources management and their objectives and best practices were also defined in the human resources strategy.

The human resources strategy of Särkänniemi Zones includes analysis of the current state and the future challenges as well as the objectives and working principles for the company's human resources management. The implementation and evaluation of the human resources strategy are excluded from this thesis.

Based on the results it is recommended that the company creates a business strategy and the human resources strategy is then updated in accordance with that. The human resources strategy process should also be developed to involve the employees of the company.

Key words: human resources management, human resources strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn taustaa	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	7
1.3	FunZones Oy ja Särkänniemi Zones	8
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN	12
2.1	Strategia	12
2.2	Liiketoimintastrategia	14
2.3	Strategiatyö	15
3	HENKILÖSTÖSTRATEGIA	17
3.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen	17
3.2	Henkilöstöstrategian määrittely	18
3.3	Henkilöstöstrategian tehtävät	19
3.4	Henkilöstöstrategian laatiminen	22
3.4.1	Henkilöstöjohtamisen nykytilanneanalyysi	23
3.4.2	Liiketoiminnan haasteet	24
3.4.3	Henkilöstöstrategian linjaukset	25
3.4.4	Toimenpideohjelman laatiminen	26
3.4.5	Henkilöstöstrategian seuranta ja kehittäminen	27
4	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN AVULLA OHJATTAVAT HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ULOTTUVUUDET	28
4.1	Henkilöstöjohtaminen	28
4.2	Henkilöstöjohtamisen resursointi	29
4.3	Henkilöstöjohtamisen prosessit	30
4.3.1	Johtaminen ja esimiestyö	30
4.3.2	Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi	32
4.3.3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	33
4.3.4	Suorituksen johtaminen	37
4.3.5	Muutosjohtaminen	40
4.4	Henkilöstöjohtamisen arvot	41
4.4.1	Työhyvinvoinnin edistäminen	42
4.4.2	Työyhteisön ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin	43
4.4.3	Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen	44
4.5	Henkilöstöjohtamisen arviointi	45
4.5.1	Yrityskuvatutkimus	46
4.5.2	Henkilöstön tyytyväisyystutkimukset	46
4.5.3	Henkilöstötilinpäätös	48

4.5.4 Tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard).....	49
5 HENKILÖSTÖSTRATEGIA: CASE SÄRKÄNNIEMI ZONES.....	51
5.1 Henkilöstöstrategian tarkoitus	51
5.2 Lähtökohdat	51
5.3 Henkilöstön nykytila ja tulevaisuuden haasteet.....	52
5.4 Henkilöstövisio	54
5.5 Henkilöstörakenne	54
5.5.1 Henkilöstön määrä ja saatavuus.....	54
5.5.2 Rekrytoinnin hallinta	55
5.6 Henkilöstön osaaminen	56
5.6.1 Perehdytys	57
5.6.2 Palkka ja palkitseminen	59
5.7 Henkilöstön hyvinvointi.....	60
5.7.1 Johtaminen ja esimiestyö	60
5.7.2 Työaika ja työjärjestelyt	61
5.7.3 Työterveys, työturvallisuus ja työsuojelu	62
5.7.4 Virkistystoiminta.....	63
5.8 Henkilöstöhallinnon vuosikello	64
5.9 Henkilöstöstrategian seuranta.....	67
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	68
6.1 Työn tulokset.....	68
6.2 Kehittämiskohteet ja jatkotutkimukset	69
6.3 Oman oppimisen arviointi.....	70
LÄHTEET	72
LIITTEET	74
Liite 1. Särkänniemi Zonesin henkilöstökysely 2019.....	74
Liite 2. Särkänniemi Zones kehityskeskustelupohja.....	78

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Monissa yrityksissä sanotaan henkilöstön olevan sen tärkein voimavara, mutta käytännössä se valitettavan usein unohtuu ja todellisuudessa painopiste on tuloksellisuudessa ja tehokkuudessa. Yritys ei kuitenkaan voi toimia ilman henkilöstöä, mikä tekee henkilöstöstä yritykselle välttämättömän ja jopa keskeisen voimavaran. (Kauhanen 2007, 16.) Asiantuntijaorganisaatioissa voi korostua jopa yksittäisten työntekijöiden merkitys liiketoiminnalle.

Henkilöstö on hyvin merkittävässä roolissa yrityksen liiketoiminnalle, mutta se on voimavarana melko haavoittuva sekä usein myös yrityksen suurimpia kustannuseriä, minkä vuoksi henkilöstöresurssit on kohdistettava oikein. Puutteet henkilöstön osaamisessa tai työn tai asiakaspalvelun laadussa voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan ja huonontaa yrityksen imagoa ja kilpailuasemaa asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi yritys tarvitsee henkilöstönsä panostusta myös toimintansa kehittämiseen ja uusien innovaatioiden luomiseen, mikä toteutuu parhaiten henkilöstön ollessa motivoitunutta ja sitoutunutta. (Viitala 2007, 8.)

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla pyritään varmistamaan, että yrityksen käytössä on sen toiminnan ja tavoitteiden kannalta riittävät henkilöstöresurssit. Henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuuluvat mm. työntekijöiden hankinta, heidän osaamisensa ja työkykynsä kehittäminen sekä motivointi, kannustaminen ja palkitseminen. (Kauhanen 2007, 16.)

Jotta henkilöstöjohtamista voidaan toteuttaa onnistuneesti, tulee tietää, mitä riittävät henkilöstöresurssit kyseisen organisaation kohdalla milloinkin tarkoittavat. Nämä linjaukset määrittellään henkilöstöstrategiassa. Henkilöstöstrategiassa nähdään siis samoja osa-alueita kuin henkilöstöjohtamisessakin: henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivointi ja sitouttaminen, työhyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2007, 61–62.)

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on selvittää, kuinka henkilöstöstrategia laaditaan ja mitä asioita siinä tulisi huomioida, sekä laatia henkilöstöstrategia FunZones Oy:n Särkänniemi Zones sisähuvikeskukselle. Tavoitteena on myös määrittää organisaation toiminnan kannalta olennaisimmat henkilöstöjohtamisen osa-alueet sekä laatia niitä koskevat toimintatavat, joiden avulla henkilöstöstrategiaa voidaan toteuttaa onnistuneesti.

FunZones Oy ja Särkänniemi Zones esitellään tarkemmin luvussa 1.3. FunZones Oy on pieni organisaatio ja yrityksen johtotaso osallistuu johtamisen lisäksi vahvasti myös Särkänniemi Zonesin operatiiviseen toimintaan. Yritys on nuori ja toiminta muuttuvaa, jonka vuoksi tavoitteena on laatia henkilöstöstrategiasta helposti päivitettävä ja mahdollisimman käytännönläheinen työkalu jokapäiväiseen johtamiseen ja henkilöstötyöskentelyyn. Tämän vuoksi henkilöstöstrategia on sidottu vahvasti henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin ja siinä on huomioitu myös henkilöstöjohtamisen operatiivisia prosesseja. Henkilöstöstrategiaan on sisällytetty myös henkilöstöjohtamisen työkaluja, joita ei perinteisesti välttämättä ole liitetty henkilöstöstrategiaan, kuten vuosikello henkilöstöhallinnon käyttöön.

Työn tarkoituksena on laatia kirjallinen henkilöstöstrategia Särkänniemi Zonesin henkilöstöhallinnosta vastaavien henkilöiden käyttöön. Henkilöstöstrategiassa määritellään Särkänniemi Zonesin toiminnan kannalta oleelliset henkilöstöjohtamisen osa-alueet sekä niitä koskevat toimintatavat ja tavoitteet. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on myös laatia ja toteuttaa henkilöstön tyytyväisyyskysely, jota voidaan hyödyntää henkilöstöstrategian laatimisessa sekä jatkuvana työkaluna sen toteutumisen arvioinnissa.

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, joka liittyy tietyn organisaation tutkimiseen ja sille suunnitellun lopputuloksen toteuttamiseen. Opinnäytetyötä voidaan pitää myös konstruktivisena, sillä työn tarkoituksena on laatia kohdeorganisaation käyttöön konkreettinen, kirjalliseen muotoon laadittu henkilöstöstrategia. Aineistoina käytetään strategiseen johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvää teoria-aineistoa sekä kohdeorganisaation olemassa olevaa kirjallista aineistoa ja toiminnan havainnointia. Lisäksi

benchmarkingin avulla tutustutaan muiden yritysten laatimiin henkilöstöstrategiamalleihin Särkänniemi Zonesin henkilöstöstrategiapohjaa suunniteltaessa.

Työ on rajattu käsittelemään henkilöstöstrategian laatimista keskittyen käytännön henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Henkilöstöstrategian maastouttaminen yrityksen henkilöstölle sekä sen arviointi rajataan opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle.

Yrityksellä ei ole ollut liiketoiminta- eikä henkilöstöstrategiaa, jonka vuoksi henkilöstöjohtamisessa on huomattu tarve henkilöstöstrategian laatimiselle. Liiketoimintastrategiaprosessi on käynnistetty ja henkilöstöstrategian oli alun perin tarkoitus pohjautua siihen, mutta liiketoimintastrategiaprosessin viivästyessä oli henkilöstöstrategia opinnäytetyöprosessin kannalta laadittava ensin. Henkilöstöstrategia laaditaan siten, että sitä voidaan päivittää myöhemmin liiketoimintastrategian valmistuessa tai toiminnan muuttuessa.

1.3 FunZones Oy ja Särkänniemi Zones

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Lempäälän Ideapark-ostoskeskuksessa toimiva sisähuvikeskus Särkänniemi Zones. Särkänniemi Zonesin toiminnasta vastaa vuonna 2017 perustettu FunZones Oy, joka on osa Tampereen Särkänniemi Oy -konsernia. FunZones Oy:n omistajina ovat Tampereen Särkänniemi Oy (66,7 %) sekä Nordia Management Oy:n hallinnoima terveys-, vapaa-ajan- ja matkailualan sijoituksiin erikoistunut pääomasijoitusrahasto Nordia Rahasto Oy (33,3 %).

Tampereen Särkänniemi Oy on vuonna 1966 perustettu Tampereen kaupungin omistama osakeyhtiö. Yritys perustettiin, kun Tampereelle suunniteltiin akvaarion, planetaarion ja näkötornin rakentamista ja kaupungin ajateltiin olevan liian jäykästi toimiva organisaatio vastaamaan vapaa-ajanviettoon liittyvästä liiketoiminnasta. Särkänniemen ensimmäiset kohteet, Akvaario ja Planetaario, avattiin vuonna 1969, Lasten Eläintarha kesällä 1970 ja Näsinneulan näkötorni vuonna 1971. Näsinneulan näkötornin lisäksi Särkänniemi, joksi aluetta kutsutaan, on tunnettu erityisesti huvipuistosta, joka avautui vappuaattona 1975. (Wacklin 1999, 31, 35, 45.)

Särkänniemen vaikutus Tampereen matkailulle on huomattava niin vetovoimatekijänä kuin taloudellisesti ja Särkänniemen kokonaismatkailutulo vaikutus Tampereelle on jopa 56 miljoonaa euroa. Nykyään Särkänniemi koostuu seuraavista elämyskohteista: Näsinneulan näkötorni, Akvaario, Planetaario, huvipuisto sekä Koiramäen eläinpuisto. Särkänniemi on pyrkinyt kehittämään toimintaansa myös kesäkauden ulkopuolelle ja nykyään syyslomalla huvipuistossa järjestetään Karmina karnevaali ja joulun aikaan Koiramäen eläinpuistossa Koiramäen joulu. (Tampereen Särkänniemi Oy 2020.)

Vuonna 2017 Tampereen Särkänniemi Oy:n toiminta laajeni entisestään, kun yhtiö päätti aloittaa ympärivuotisesti toimivan sisähuvipuistotoiminnan ja perusti sitä varten lokakuussa 2017 tytäryhtiö FunZones Oy:n. Toiminta-ajatuksena oli kehittää konsepti (Särkänniemi Zones, alun perin Zones by Särkänniemi), joka on monistettavissa ja mukautettavissa sijainnin, sisällön ja kohderyhmän mukaan. Konseptin lähtökohtana oli monipuolinen sisältö, joka sopii lapsiperheille, nuorille, kaveriporukoille ja yritysryhmille, ja lippuvaihtoehtoja on niin lyhyempiä vierailuja kuin koko päivän huvittelua varten. (Eskelinen 2019.)

FunZones Oy osti Ideaparkissa aiemmin sijainneen HopLop Oy:n operoiman Funpark-sisähuvipuiston irtaimiston ja FunZones Oy:n palveluksessa Särkänniemi Zonesin puistonjohtajana aloitti 1.11.2017 Maria Eskelinen, joka vastasi huvikeskuksen suunnittelu- ja rakennustöiden etenemisestä. Konseptin suunnittelu oli aloitettu jo hieman aiemmin Särkänniemessä, jossa Eskelinen toimi toiminnan kehittämiseen liittyvien konseptien suunnittelussa ennen siirtymistään FunZones Oy:n palvelukseen. (Jyrävä 2017.) Särkänniemi Zonesin suunnittelussa oli mukana myös amerikkalainen BDR Design Group, joka suunnittelee maailmanlaajuisesti teema- ja huvipuistoja ja joka oli aiemmin ollut mukana myös Särkänniemessä sijaitsevien Angry Birds Landin sekä Koiramäen eläinpuiston suunnittelussa.

Särkänniemi Zones on 10 000 m² huvikeskus, jonka ensimmäinen osa avattiin helmikuussa 2018 ja kokonaisuudessaan puisto avattiin toukokuussa 2018. Särkänniemi Zonesissa on edelleen paljon huvilaitteita ja aktiviteetteja, jotka olivat

olleet jo aiemmin Funparkissa, mutta lisäksi huvikeskukseen hankittiin uusia aktiviteetteja, kuten hohtominigolf, VR-pelejä ja karaokehuoneet. Särkänniemi Zones koostuu eri huvialueista eli zoneista, jotka on suunnattu eri kohderyhmille. Kid Zone on suunnattu perheen pienimmille kiipeilyseikkailuratoineen ja pallomeineen, Family Fun Zone on suunnattu hieman isommille lapsille ja nuorille ja siellä sijaitsee suurin osa viihdekeskuksen huvilaitteista, ja Action Zone hohtominigolfratoineen ja karaokehuoneineen on suunnattu pääasiassa nuorille ja aikuisille. Särkänniemi Zonesissa on myös kolikkopelialue Game Zone, pientä suolaista ja makeaa tarjoava kahvila sekä Chill Zone, joka on aikuisille tarkoitettu työskentely- ja oleskelutila esimerkiksi lapsia odottaessaan. Viihdekeskuksessa on myös 4 erikokoista VIP-tilaa, joita on mahdollista käyttää esimerkiksi juhla- tai kokoustiloina.

Tällä hetkellä FunZones Oy operoi ainoastaan Lempäälän Ideaparkin Särkänniemi Zones sisähuvikeskusta. FunZones Oy:n toiminta-ajatuksena on kuitenkin alun perin ollut Särkänniemi Zones -konseptin kehittäminen ja mahdollinen monistaminen muihin paikkoihin, joissa konseptin sisältö ja toimintatavat voivat poiketa Lempäälän Ideaparkin Särkänniemi Zonesista. Tämä opinnäytetyö keskittyykin nykyisen Lempäälän Ideaparkin Särkänniemi Zones sisähuvikeskuksen henkilöstöstrategian kehittämiseen, jonka vuoksi puhutaan Särkänniemi Zonesin henkilöstöstrategiasta eikä FunZones Oy:n henkilöstöstrategiasta.

Särkänniemi Zonesin tavoitteina on saada uskollisia asiakkaita, olla erinomainen työpaikka, saavuttaa paras taloudellinen kehitys toimialallaan sekä toimia vastuullisesti. Strategisiksi painopisteiksi on määritelty asiakaskokemuksen parantaminen, monipuolisuuden kehittäminen sekä liiketoiminnan kasvattaminen. (Särkänniemi Zones 2020.)

Yrityksen toiminnan käynnistyminen tapahtui todella nopeasti ja jo kuluneen kahden toimintavuoden aikana on toiminnassa tapahtunut useita muutoksia mm. konseptin sisällössä, lipputuotevalikoimassa ja aukioloajoissa. Tänä aikana on myös huomattu, että henkilöstön vaihtuvuus on melko suurta, sillä kokoaikaisia työsuhteita on tarjolla vähän, alan palkkataso on melko alhainen ja organisaation pienuuden vuoksi etenemismahdollisuuksia ei ole kovin paljoa. FunZones Oy:n

ja Särkänniemi Zonesin henkilöstö koostuu tällä hetkellä puistonjohtajasta, kahdesta puistopäälliköstä, kahdesta kokoaikaisesta puistovastaavasta sekä puistotyöntekijöistä. Henkilöstömäärä vaihtelee ajankohdan mukaan n. 25–40 työntekijän välillä. Suurin osa työntekijöistä on opiskelijoita, jotka työskentelevät osaaikaisesti pääasiassa viikonloppuisin ja loma-aikoina.

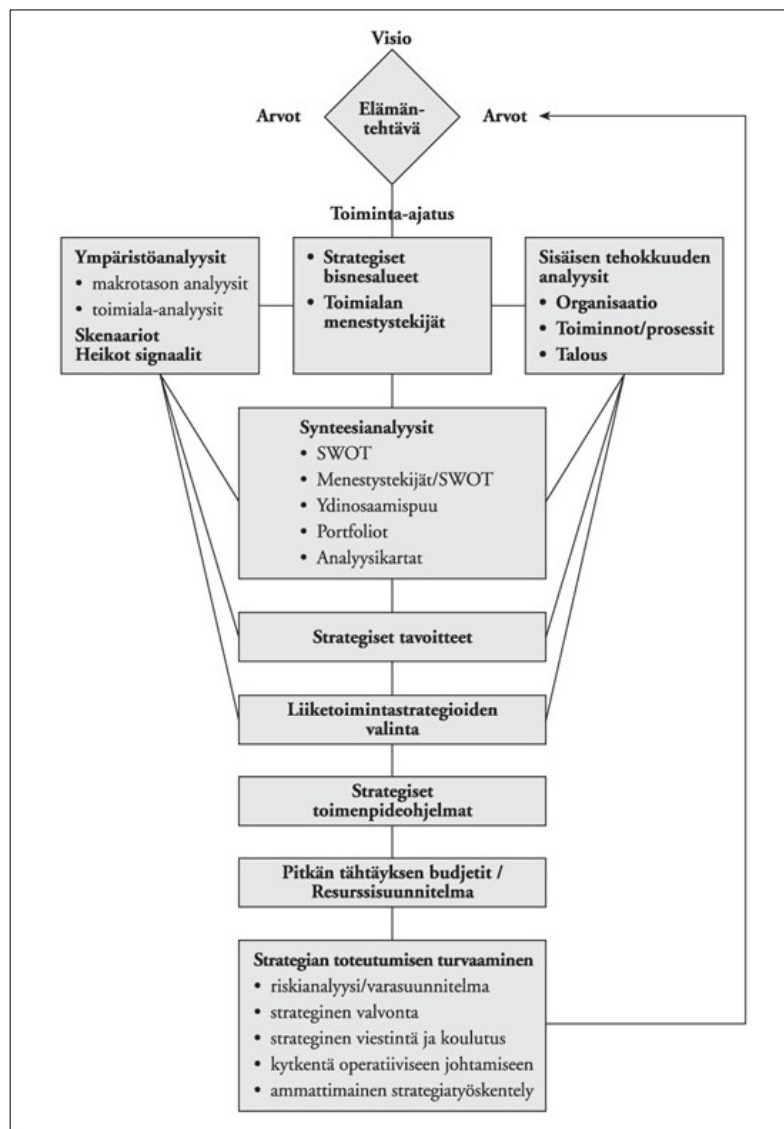
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

2.1 Strategia

Strategia on yksi maailman vanhimmista johtamisen käsitteistä. Strategian historialliset juuret ovat sodankäynnissä ja kreikan kielen sana strategia tarkoittaa-kin sodan johtamisen taitoa. Strategian tehtävänä on tuolloin ollut sodan voittaminen. Nykyään strategia-termille on olemassa useita eri määritelmiä. (Kamensky 2010, 13, 16.)

Kamensky (2010, 18) määrittelee strategian olevan ”yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa”. Näsi määrittelee strategian olevan ”toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka” (Näsi & Neilimo 2006, 87). Viitala (2007, 59) määrittelee strategiaksi yrityksen toimintaan liittyvät periaatteet, joiden avulla yritys pyrkii menestymään. Kaikille näille määritelmille yhteistä on se, että strategian ajatellaan olevan yrityksen sydän, joka määrittelee sen, miksi ja miten liiketoimintaa kyseisessä yrityksessä toteutetaan.

Yrityksen strategisen johtamisen kokonaisrakennetta voidaan kutsua yrityksen strategiseksi arkkitehtuuriksi, jonka pohjalta suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan yrityksen strategista toimintaa. Strategisen arkkitehtuurin tärkeimpänä tehtävänä on helpottaa yrityksen strategian ymmärtämistä sekä auttaa hahmottamaan strategian ydinkohdat ja välttämättömät tukirakenteet sekä yrityksen ulkoisten ja sisäisten tekijöiden keskinäiset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet. Se auttaa myös sopivien työskentelytapojen ja työkalujen valinnassa. Kuviossa 1 on kuvattu tyypilliset strategisen johtamisen vaiheet. (Kamensky 2010, 55–57.)



KUVIO 1. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2010, 56)

Strategista johtamista pidetään nykyään jatkuvana prosessina, jossa huomioidaan jatkuva muutos, ympäristön epävarmuus ja uuden luominen (Ritakallio & Vuori 2018, 11). Strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn, joka koostuu toiminta-ajatuksesta eli missiosta, visiosta ja päämääristä, yrityksen toimintaympäristön analysoinnin sekä strategian määrittelyn, soveltamisen ja arvioinnin. Yrityksen menestymiseksi on sen löydettävä oma erityisosaamisen osa-alue, jonka avulla se voi saavuttaa kilpailukykyä kilpailijoihinsa nähden. (Viitala 2007, 59–61.)

Viitala (2007) jakaa strategian kolmeen tasoon: yritysstrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja toiminnallisiin operatiivisen tason strategioihin. Yritysstrategia

määrittelee yrityksen liiketoiminta-alueen, liiketoimintastrategia määrittelee, miten yritys voi menestyä valituilla markkinoilla, ja operatiivisten strategioiden avulla toteutetaan liiketoimintastrategiaa. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstöstrategia, markkinointistrategia sekä tutkimus- ja kehitysstrategia. (Viitala 2007, 61.)

Kehusmaan (2010) määritelmässä strategia on jaettu neljään osa-alueeseen, jotka ovat tausta-aineisto, perusstrategia, perusstrategiaa täydentävät strategiat sekä perusstrategialle alisteiset syventävät strategiat. Tausta-aineiston, kuten markkina- ja kilpailuanalyysien, avulla määritetään yrityksen asema suhteessa toimintaympäristöönsä. Perusstrategia kuvaa lähtötilanteen, tavoitteen sekä valinnat, joilla tavoitteet saavutetaan. Täydentävillä strategioilla voidaan tarvittaessa tarkentaa perusstrategiaa, jos toimintaa kehitetään esimerkiksi yritysostojen tai toimintojen ulkoistamisen, lopettamisen tai myynnin avulla. (Kehusmaa 2010, 63–67.)

Useimmille yrityksille riittää yksi hyvin määritelty perusliiketoimintastrategia, josta puolestaan johdetaan toimintokohtaiset tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja -mallit. Mutta jos yrityksen perusstrategiassa on tunnistettu tiettyjä toimintoja tai osa-alueita, jotka tuovat sille merkittävää kilpailuetua, voi olla perusteltua laatia niistä oma syventävä strategia. Syventävien strategioiden määrän ja sisällön kanssa kannattaa kuitenkin olla kriittinen, ettei erillisiä strategioita tule liikaa, mikä saattaisi eriyttää toimintoja tai luoda turhaa kilpailutilannetta niiden välille. Henkilöstöstrategia voi olla yksi syventävä strategia ja sen osa-alueita mm. rekrytointi, palkitseminen, työhyvinvointi, turvallisuus ja osaamisen kehittäminen. (Kehusmaa 2010, 124–127.)

2.2 Liiketoimintastrategia

Kamensky (2010) määrittelee liiketoimintastrategian ”kilpailustrategiaksi, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla”. Sen pohjana on ajatus, että yrityksen menestys perustuu sen kykyyn erottautua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua niihin nähden. (Kamensky 2010, 24.)

Menestyksekkään liiketoiminnan pohjana on pidemmän ajan suunnitelma, mutta tärkeää on, ettei sitä noudateta sokeasti vaan analysoidaan toimintaympäristöä jatkuvasti ja tehdään muutoksia tarpeen mukaan. Organisaation johtamista ohjaavat toiminta-ajatus, arvot ja visio, joita ilman strategiat eivät toimi. (Hyppänen 2013, 49.)

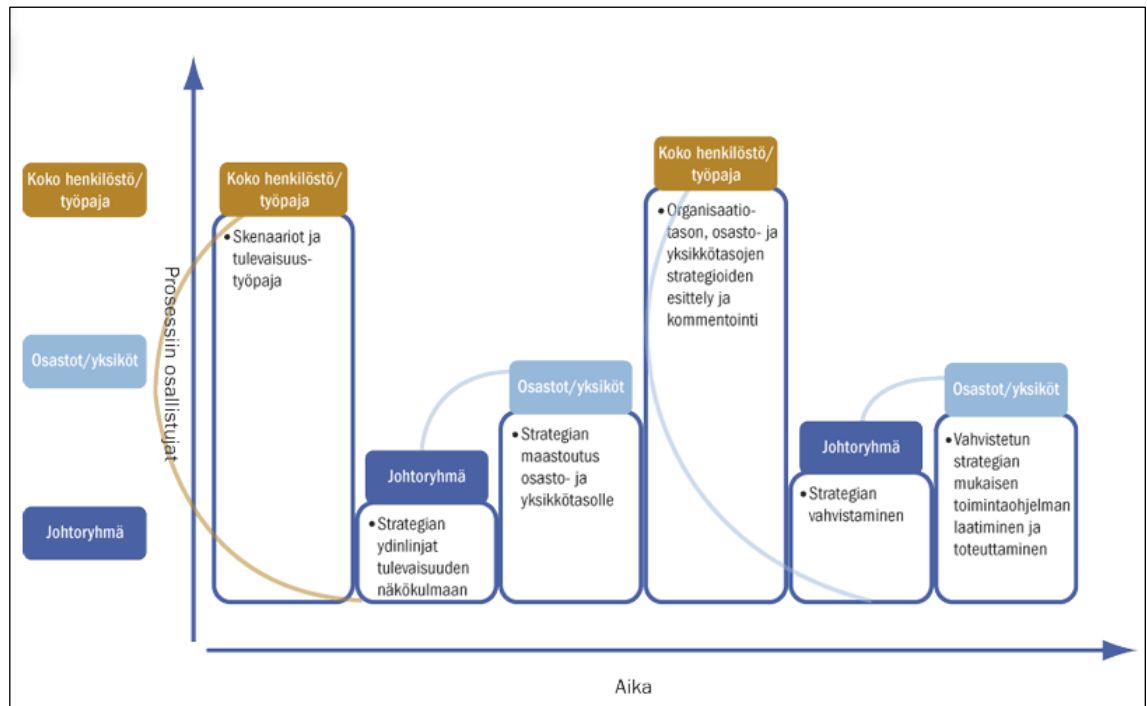
Yrityksen toiminta perustuu sen toiminta-ajatukseen, joka kuvaa tiivistetyssä muodossa, miksi yritys on olemassa suhteessa asiakkaisiin. Hyvä toiminta-ajatus pysyy koko organisaation elinkaaren ajan ja sen tulisi ohjata henkilöstöä tavoittelemaan organisaation visiota. Visio puolestaan on organisaation tulevaisuuden pitkän aikavälin tavoitetilä, joka osoittaa omistajille, henkilöstölle sekä asiakkaille suunnan, jota kohti organisaatio pyrkii kaikessa toiminnassaan. Hyvä visio on selkeä, uskottava, johdonmukainen ja vaikuttava. Sitä pitää tarkastella säännöllisin väliajoin, sillä hyvä visio vaikuttaa henkilöstöön sekä järjettään tunnetasolla. Henkilöstöjohtamisen perustana toimivat organisaation arvot, jotka kuvaavat yrityksen toimintaperiaatteita. (Hyppänen 2013, 49–50.)

2.3 Strategiatyö

Strategisesta johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan sillä usein strategian suunnittelua ja sen jalkauttamista organisaatioon. Strategiatyö ei kuitenkaan lopu siihen vaan se on organisaatiossa tapahtuva jatkuva prosessi tai toimintatapa, jonka vaiheita ovat organisaation strategiatyömallin eli prosessin suunnittelu, strategian laatiminen, strategian käytännön toteuttaminen, strategian seuranta ja arviointi sekä strategian päivitys. (Kehusmaa 2010, 15–16.)

Toimintaympäristö muuttuu nykyään nopeammin megatrendien sekä ihmisten toimenpiteiden ja reaktioiden vaikutuksesta. Tämän vuoksi myös strategiaan tulee suhtautua jatkuvana luomis-, toteutus- ja uudistamisprosessina. Esimerkiksi teknologian kehittyminen ja digitalisaatio ovat vaikuttaneet vahvasti uusien tuotanto- ja toimintatapojen kehittymiseen, kustannusten karsimiseen, asiakaspiirien laajenemiseen sekä strategian kehittämiseen tarvittavan tiedon saamiseen. (Ritakallio & Vuori 2018, 11–12.)

Strategiaprosessin avulla strategia muutetaan käytännön toiminnaksi. Strategiaprosessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva sekä maastoutetaan strategia koko organisaatioon. Strategiaprosessissa ovat mukana koko henkilöstö ja siihen voidaan osallistaa osittain myös tärkeimpiä sidosryhmiä ja asiakkaita. Kuviossa 2 on esitetty erään strategiaprosessin vaiheet ja niihin osallistuvat henkilöstön jäsenet. (Tuomi & Sumkin 2009, 30.)



KUVIO 2. Strategiaprosessi (Tuomi & Sumkin 2009, 33)

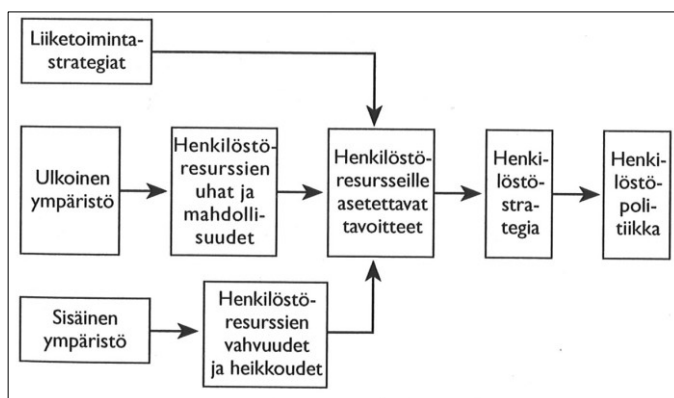
3 HENKILÖSTÖSTRATEGIA

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Liiketoiminnan strategiset valinnat ovat tiiviisti yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Useissa yrityksissä, kuten erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, henkilöstövoimavarat ovat lähtökohtana strategisille valinnoille ja toisaalta liiketoimintastrategia asettaa reunaehdoja ja vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle. (Viitala 2007, 59.)

Strategian ja henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta kutsutaan strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Alun perin henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden katsottiin pohjautuvan aina liiketoiminnan strategiseen johtamiseen ja kaikki toimenpiteet olivat strategian määrittämiä ja niiden tehtävänä oli ohjata henkilöstöä strategian mukaiseen toimintaan. Sen jälkeen huomattiin, että vaikka henkilöstöjohtaminen toteuttaa liiketoimintastrategiaa, on sillä myös vaikutuksensa liiketoimintastrategian sisältöön eli niiden välillä on kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Nykyään henkilöstöä pidetään koko strategian ytimenä ja henkilöstön osaaminen ja toiminta vaikuttavat vahvasti organisaation menestymiseen. (Luoma 2009a, 49–51.)

Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään tavoitteet henkilöstövoimavaroille, kehitetään henkilöstöstrategia tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laaditaan henkilöstöpolitiikka eri henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueille. Sen avulla voidaan määrittää tulevaa henkilöstön määrällistä ja laadullista tarvetta. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli kuvataan kuviossa 3. (Kauhanen 2007, 23.)



KUVIO 3. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Kauhanen 2007, 23)

3.2 Henkilöstöstrategian määrittely

Henkilöstöstrategia on organisaation johdon ja henkilöstön yhteinen käsitys siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatio noudattaa päästäkseen asettamiinsa tavoitteisiin ja menestyäkseen (Lumijärvi 2006, 29). Luoman (2009a, 58–59) määritelmän mukaan henkilöstöstrategialla tarkoitetaan yrityksen kokonaisvaltaista käsitystä siitä, millaisella johtamisella voidaan vahvistaa sekä organisaation kilpailukykyä että henkilöstön hyvinvointia.

Henkilöstöstrategian muodostavat henkilöstöresurssille asetettavat pitkän ajan tavoitteet. Tavoitteita asettaessa tulisi huomioida mm. yrityksen ulkoinen ja sisäinen ympäristö, henkilöstöresurssien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä liiketoimintastrategia. Henkilöstöön vaikuttavia ulkoisia ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi taloudellinen tilanne, kilpailutilanne markkinoilla, lainsäädäntö, teknologinen kehitys ja vallalla olevat arvot ja asenteet. Sisäisiä ympäristötekijöitä ovat mm. henkilöstön määrä, ikä- ja koulutusrakenne, osaaminen, kokemus, sitoutuneisuus sekä työtyytyväisyys. (Österberg 2014, 25–26.)

Luoman (2009a) mukaan hyvä henkilöstöstrategia nivoutuu keskeiseksi osaksi henkilöstöjohtamista sekä liikkeenjohtamista. Yksinkertaisimmillaan henkilöstöstrategian tulee ilmentää organisaation tavoitteita ja periaatteita, joita henkilöstöjohtamisen osa-alueilla noudatetaan, ja se voidaan toteuttaa myös siinä tapauksessa, että varsinaista liiketoimintastrategiaa ei vielä ole luotu. Yleiset linjanvedot

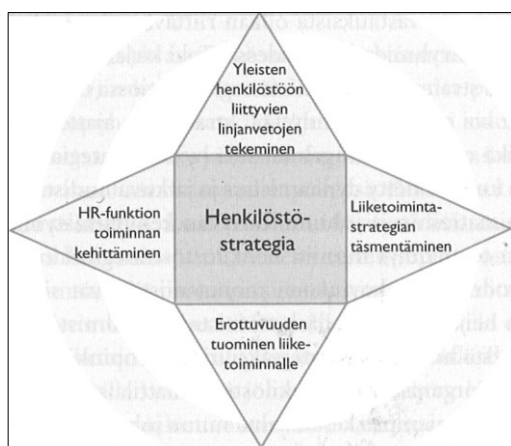
tulee tehdä mm. henkilöstön määrästä, osaamisesta ja sen kehittämisestä, suoritusmittaamisesta yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla sekä palkitsemiskäytännöistä. (Luoma 2009a, 59–60.)

Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivointi ja sitouttaminen, työhyvinvointiin liittyvät asiat sekä johtamisen kehittäminen. Pienemmissä yrityksissä yleensä riittää yksi henkilöstöstrategia, jota noudatetaan koko yrityksessä, mutta suurissa yrityksissä voidaan laatia oma henkilöstöstrategia toimintotai tulosaluekohtaisesti. (Viitala 2007, 62.)

Konkreettisesti henkilöstöstrategia näkyy lyhyemmällä aikavälillä yrityksessä noudatettavana henkilöstöpolitiikkana, joka määrittää strategian toteuttamisen käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulun sekä yhteiset pelisäännöt, joita yrityksen henkilöstöasioissa noudatetaan. Henkilöstöpolitiikka voidaan jakaa useaan osa-alueeseen, kuten rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikkaan. (Viitala 2007, 62; Österberg 2014, 25–26.)

3.3 Henkilöstöstrategian tehtävät

Henkilöstöstrategian tehtävänä on määrittää yleiset henkilöstöön liittyvät linjaukset, täsmentää liiketoimintastrategiaa, lisätä erottuvuutta kilpailijoihin ja kehittää HR-toimintaa. Näitä voidaan myös kutsua henkilöstöstrategian tulokulmiksi (kuvio 4). (Luoma 2009a, 67).



KUVIO 4. Henkilöstöstrategian tehtävät (Luoma 2009a, 67)

Hyvä henkilöstöstrategia liittyy sen osaksi liiketoimintaa. Henkilöstöstrategiassa tulisi vähintään olla määriteltynä johdon taholta tavoitteet, joita kohti organisaatiossa edetään ja jotka ovat koko henkilöstön tiedossa. Apuna henkilöstöstrategian määrittelyssä on organisaation liiketoimintastrategia, mutta mikäli sellaista ei vielä ole, voidaan henkilöstöstrategia laatia ilmankin mm. seuraavien kysymysten avulla:

- kuinka paljon ja millaista henkilöstöä tarvitaan
- minkälaista osaamista organisaatiossa on nyt ja kuinka sitä tulisi kehittää
- miten voimme kehittää organisaatiotamme rekrytoinnin avulla ja mitkä tehtävät ovat erityisen kriittisiä
- mitkä ovat arvomme
- miten suoritusta mitataan niin yksilö- kuin organisaatiotasolla
- mikä on organisaatiomme palkitsemiskulttuuri ja kuinka siinä huomioidaan organisaation arvot. (Luoma 2009a, 59–60.)

Edellä mainittujen kysymysten avulla saadaan selvitettyä henkilöstöjohtamiseen liittyvät yleislinjaukset ja ne antavat kuvan siitä, mitä tavoitellaan henkilöstöjohtamisen keskeisillä osa-alueilla ja miten organisaation toimintaa ohjataan henkilöstöjohtamisen avulla kohti asetettuja tavoitteita. Määrittelyn avulla henkilöstö saa yleiskäsityksen organisaation henkilöstöjohtamisen linjoista ja painopisteistä. (Luoma 2009a, 59–60.)

Mikäli organisaatiolle on jo laadittu liiketoimintastrategia, käytetään sitä henkilöstöstrategian pohjana ja henkilöstöstrategiaa puolestaan liiketoimintastrategian täsmentäjänä. Usein eri toiminnot eivät erotu omina kokonaisuuksinaan liiketoimintastrategiasta, vaan se kuvaa melko yleisellä tasolla teknologisia ja taloudellisia sekä markkinoihin ja ihmisiin liittyviä tekijöitä, joita hyödyntämällä organisaatio voi saavuttaa toiminnalleen asettamansa tavoitteet. (Luoma 2009a, 61.)

Henkilöstöstrategiaa laadittaessa tulisi liiketoimintastrategiaa tarkastella siitä näkökulmasta, kuinka suuri painoarvo henkilöstöön liittyvillä asioilla on siinä. Määritelläänkö strategiassa esimerkiksi, että henkilöstön osaamisen tulisi olla

korkealaatuista suhteessa kilpailijoihin, erilaisuuden huomioimisen ja johtamisen avulla voidaan saada kilpailuetua tai toiminnan joustavuus mahdollistaa muutokset? Mikäli liiketoimintastrategiassa ei ole nostettu henkilöstöön liittyviä asioita kilpailutekijöiksi, ei yksittäisiä asioita voida nostaa sellaisiksi myöskään henkilöstöstrategiassa. Mutta mikäli niitä on linjattu jo liiketoimintastrategiassa, tulee niitä syventää henkilöstöstrategiassa, jotta ne voidaan viestiä henkilöstölle, saadaan osaksi koko työyhteisön toimintaa ja niistä voidaan johtaa tarvittavia kehitystoimenpiteitä. (Luoma 2009a, 61–62.)

Henkilöstöstrategian avulla voidaan myös pyrkiä erottautumaan kilpailijoista. Henkilöstöstrategian avulla voidaan täsmentää, millä henkilöstöjohtamisen osaluilla saadaan lisäarvoa organisaation kokonaistoiminnalle. Tällöin kiinnitetään huomiota erityisesti henkilöstöjohtamisen prosesseihin. Henkilöstöjohtamisen prosesseja on useita, joten on tärkeää tunnistaa ne prosessit, jotka ovat erityisiä juuri kyseisessä organisaatiossa ja joiden avulla voidaan erottautua kilpailijoista. Henkilöstöjohtamisen eri prosesseja on kuvattu tarkemmin luvussa 4.2. (Luoma 2009a, 62–63.)

Organisaation HR-toimintaa voidaan kehittää henkilöstöstrategian avulla riippumatta siitä, hoitaako sitä organisaatiossa erillinen HR-yksikkö vai onko se osana organisaation muuta toimintaa. Tässä tulokulmassa on tärkeää, että kaikki henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet tulevat tunnistetuiksi ja että niihin on varattu riittävästi resursseja niin määrällisesti kuin osaamisen kannalta. Henkilöstötoiminnoissa työskentelevien tulisi itse pyrkiä tunnistamaan, mitkä tekijät vaikuttavat juuri heidän organisaatiossaan henkilöstöjohtamisessa onnistumiseen ja kehittää niitä edelleen. Lisäksi on hyvä miettiä, mitä henkilöstötoimintoja yrityksessä tehdään itse ja mitä ulkoistetaan. (Luoma 2009a, 64–66.)

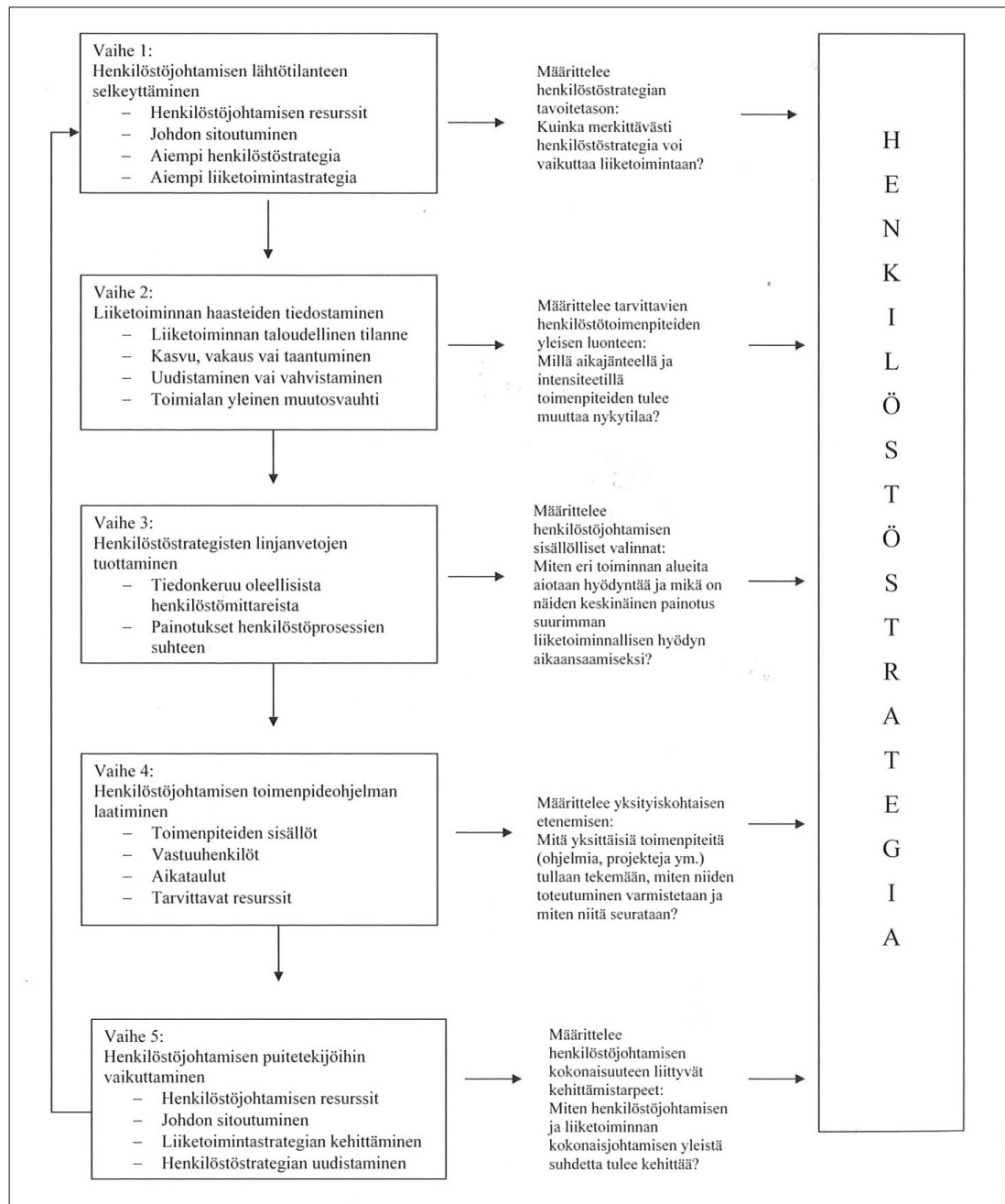
3.4 Henkilöstöstrategian laatiminen

Henkilöstöstrategiatyö on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen alueen tehtävistä. Onnistuneesti laadittu henkilöstöstrategia perustuu eri henkilöstöjohtamisen sidosryhmien jatkuvaan vuoropuheluun ja toimii työkaluna organisaation kaikilla tasoilla. (Luoma 2009a, 69.)

Henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin suunnitelma. Siinä arvioidaan henkilöstöressurssien nykytila, määritetään tulevaisuuden määrälliset ja laadulliset tarpeet sekä laaditaan suunnitelmat niiden toteuttamiseksi yleensä yrityksen liiketoimintastrategian pohjalta. (Österberg 2014, 25.)

Henkilöstöstrategian laatiminen voidaan jakaa seuraaviin kuviossa 5 kuvattuihin vaiheisiin:

- lähtötilanteen arviointi
- liiketoiminnan haasteiden selvittäminen
- henkilöstöstrategisten tavoitteiden määrittely
- henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden suunnittelu ja vastuuttaminen
- henkilöstöjohtamisen puitetekijöihin vaikuttaminen. (Luoma 2009b, 429–433).



KUVIO 5. Henkilöstöstrategian laatiminen (Luoma 2009b, 434)

3.4.1 Henkilöstöjohtamisen nykytilanneanalyysi

Laadittaessa henkilöstöstrategiaa tulee ymmärtää organisaation henkilöstöjohtamisen nykytilanne. Organisaation sisäiset tekijät voidaan jakaa henkilöstön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Henkilöstön ominaisuuksia ovat mm. rakenne (esim. henkilöstön määrä, ikä- ja sukupuolijakauma, palvelusaika), osaamisen taso, kehityskyky, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys sekä suoritustaso.

Henkilöstöstrategiaan vaikuttavia organisatorisia tekijöitä taas ovat esimerkiksi organisaation koko, yrityksen elinkaaren vaihe, rakenne sekä kulttuuri. (Kauhanen 2007, 26.)

Luoman (2009b, 429–430) mukaan lähtötilanteen arviointivaiheessa kannattaa kartoittaa seuraavat tekijät:

- henkilöstön johtamiseen varatut resurssit, kuten niiden määrä ja osaamisen taso
- johdon sitoutuminen henkilöstöjohtamiseen
- onko yritykselle tehty henkilöstöstrategiaa aiemmin ja millainen se mahdollisesti on ollut
- onko organisaatiolle määritelty liiketoimintastrategia.

Kukin edellä mainittu osa-alue tulisi arvioida ja lopputuloksen mukaan valita oikea tulokulma henkilöstöstrategian laatimiseen. Eri tulokulmat on kuvattu luvussa 3.3. Mikäli useissa eri tekijöissä huomataan puutteita, kannattaa henkilöstöstrategian laatimisessa keskittyä lähinnä yleisten henkilöstöön liittyvien linjausten määrittelyyn, mikä on koko strategiaprosessin ydin, sekä henkilöstötoiminnan kehittämiseen. Mikäli henkilöstöjohtamisen nykytilanne taas on jo kohtuullisella tasolla, voidaan alkaa laatia kokonaisvaltaisempaa henkilöstöstrategiaa. (Luoma 2009b, 430.)

3.4.2 Liiketoiminnan haasteet

Kun henkilöstöjohtamisen lähtötilanne on selvillä, tulee tiedostaa liiketoiminnan olemassa olevat sekä lähitulevaisuuden haasteet. Ulkoiseen ympäristöön liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia ovat mm. markkina-alueen taloudellinen tilanne, lainsäädäntö, työmarkkinatilanne, toimiala sekä sidosryhmät. (Kauhanen 2007, 24.)

Henkilöstöstrategian tekeminen ja siihen kohdistuvat odotukset ovat riippuvaisia liiketoiminnan tilasta, erityisesti taloudelliseen menestykseen liittyen. Henkilöstöresurssit ovat yksi yrityksen suurimmista kulueristä ja esimerkiksi taloudellisen

kriisin aikana on henkilöstöstrategiainkin tavoitteena usein välittömät tilannetta helpottavat toimenpiteet. (Luoma 2009b, 430.)

Organisaation kasvuvaiheessa on tärkeämpää luoda hyvä perusta toiminnalle ja sen jatkuvuudelle kuin esimerkiksi nopeat uudistumiseen pyrkivät toimenpiteet. Kehittyminen taas on yksi henkilöstöstrategian tärkeimpiä tavoitteita toimialan tilanteen ollessa melko vakiintunut, jolloin pyritään erottumaan ja uudistumaan kilpailijoihin nähden. (Luoma 2009b, 430.)

Henkilöstöstrategian tässä vaiheessa on hyötyä, jos yrityksellä on olemassa liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategian tulokulmaksi voidaan valita luvussa 3.3 kuvattu liiketoimintastrategian täsmentäminen. Mutta jos näin ei ole, saattaa henkilöstöstrategian laatimisen prosessi käynnistää myös liiketoimintastrategian laatimisen. (Luoma 2009b, 430.)

3.4.3 Henkilöstöstrategian linjaukset

Kun nykytilanne ja mahdolliset lähitulevaisuuden haasteet on kartoitettu, voidaan vetää henkilöstöstrategian linjaukset sekä määrittää ja priorisoida sen tavoitteet, mikä muodostaa koko henkilöstöstrategiaprosessin ytimen. Tätä vaihetta työstehtävässä tulee muistaa, että sen sisältö johdetaan edellisten vaiheiden määrittelyistä. Linjausten tekoa helpottaa, jos yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessit on jo määritelty ja toiminnassa. Tällöin voidaan myös hyödyntää tulokulmaa, jossa henkilöstöstrategian avulla tuodaan erottuvuutta liiketoiminnalle. Mutta mikäli prosessit ovat vielä määrittelemättä, laaditaan linjaukset yleisemmällä tasolla. (Luoma 2009b, 431–432.)

Henkilöstöstrategian laatimiseen tuo haastetta se, ettei sille ole vielä tuotettu samanlaisia työkaluja kuin esimerkiksi liiketoimintastrategiaa varten. Henkilöstöstrategian laatimisessa voidaan kuitenkin hyödyntää liiketoimintastrategiaprosessissa syntyneitä määreitä, kuten organisaation perusarvot, missio ja visio, tasa-painotettu tulokortti, heikot signaalit ja ydinosaamisanalyysi. Niiden avulla saadaan tuotettua sisältöä henkilöstöstrategiaan ja samalla täsmennettyä liiketoimintastrategiaa. (Luoma 2009b, 431.)

Tietoa tarvitaan myös henkilöstöön liittyvistä tunnusluvuista, kuten henkilöstön osaamisesta, vaihtuvuudesta, työtyytyväisyydestä, palkka- ja eläkekustannuksista, sairauspoissaoloista ja henkilöstön aloitteellisuudesta, kuten esimerkiksi uusiin innovaatioihin tai toimintatapoihin liittyvistä ideoista. Tunnuslukujen avulla pystytään seuraamaan eri toimenpiteiden vaikutuksia henkilöstöön. Kaikkiin tunnuslukuihin ei voida vaikuttaa ja kaikkia osa-alueita parantaa kerralla, joten henkilöstöstrategiaan tulisi valita ne tekijät, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisimmät juuri sillä hetkellä. (Luoma 2009b, 431–432.)

3.4.4 Toimenpideohjelman laatiminen

Linjausten määrittelyn jälkeen tulee kirjata henkilöstöstrategian tavoitteet ja toimenpiteet. Niiden tulee olla realistisia, konkreettisia sekä mitattavissa olevia. Toimenpiteet voidaan jaotella esimerkiksi henkilöstön valintaan, suoritusarviointiin, palkitsemiseen ja kehittämiseen liittyviksi toimenpidekokonaisuuksiksi. Tavoitteita ja toimenpiteitä voidaan luokitella myös niiden operatiivisuuden asteen mukaisesti eli onko kyseessä strategisen tason painopiste vai operatiivisen tason konkreettinen toimenpide. (Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana... 2007, 11; Luoma 2009b, 432.)

Tavoitteet ja toimenpiteet tulee kuvata mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohdallisesti. Kuvauksesta pitäisi ilmetä asetettu tavoite, miten se liittyy yrityksen liiketoimintastrategiaan, toteutettavat toimenpiteet, aikataulu, vastuuhenkilöt sekä toiminnan vaatimat resurssit. Toimenpiteissä kannattaa hyödyntää mahdollisimman laajasti eri henkilöstöjohtamisen työkaluja ja valita niistä kuhunkin osa-alueeseen parhaiten sopivat. (Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana... 2007, 11; Luoma 2009b, 432.)

Toimenpiteiden määrittelyssä on tärkeää varmistaa, että ne tukevat toisiaan eivätkä ainakaan ole toistensa esteinä. Täten esimerkiksi kehittämisen, suoritusarvioinnin ja palkitsemisen tulee olla yhteensopivia. Esimerkiksi haluttaessa kehittää organisaation yhteisöllistä toimintaa, tulee myös palkitsemisen toimenpiteiden olla linjassa sen kanssa eikä esimerkiksi korostaa yksilön suoriutumista. (Luoma 2009b, 432.)

3.4.5 Henkilöstöstrategian seuranta ja kehittäminen

Henkilöstöstrategian laatimisen jälkeen sitä ei sovi unohtaa vaan on erittäin tärkeää seurata strategian toteutumista. Seurannalla varmistetaan tavoitteiden toteutuminen sekä voidaan tehdä johtopäätöksiä toiminnan poikkeamista ja kehittää toimintaa tarpeen mukaan. Kehittämiseen kannattaa osallistaa henkilöstöä organisaation eri tasoilta, jotta eri näkökulmat tulevat varmasti huomioiduiksi. (Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana... 2007, 17.) Henkilöstöstrategian laatimisen jälkeen tulee myös miettiä, millä toimenpiteillä jatkossa voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilöstöjohtamisen puitetekijöihin, kuten johdon sitoutumiseen ja henkilöstöjohtamisen resursseihin, sekä kehittämään henkilöstö- ja liiketoimintastrategiaa edelleen (Luoma 2009b, 433).

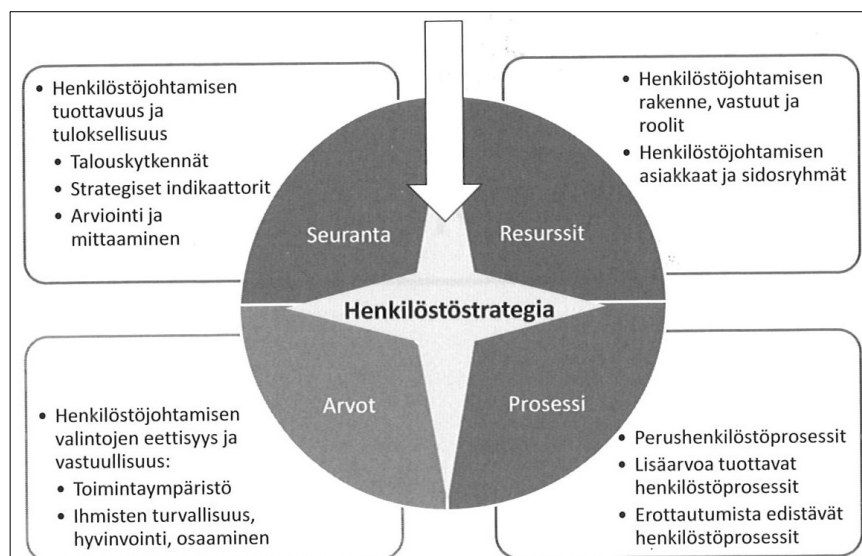
Jotta toimenpiteiden suorittamista ja toteutumista voidaan seurata, tulee niitä mitata. Mittarit voivat olla määrällisiä, kuten henkilökunnan vaihtuvuus, kehityskeskustelujen kattavuus ja koulutukseen osallistuneiden lukumäärä, sekä laadullisia, kuten organisaation arvojen mukainen toiminta tai tiimityössä onnistuminen. (Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana... 2007, 17.)

4 HENKILÖSTÖSTRATEGIAN AVULLA OHJATTAVAT HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ULOTTUVUUDET

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Johtamisella tarkoitetaan tavoitteiden asettamista, toiminnan organisointia sekä nykytilanteen ja tulevaisuuden ennusteiden huomioimista päätöksenteossa. Nämä kaikki kuuluvat myös henkilöstöjohtamiseen, mutta tiedon ja toiminnan lisäksi tulee ihmisten johtamisessa huomioida myös psykologiset tekijät, kuten ihmisten mielikuvat, toiveet ja pelot. (Korppoo 2009, 77.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan organisaation henkilöstön hankkimista, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2007, 16).

Salojärven (2009a) määritelmä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta esitetään kuviossa 6. Henkilöstöjohtamisen keskiössä on organisaation henkilöstöstrategia, jolla tarkoitetaan organisaation henkilöstöjohtamiselle asettamia linjauksia ja tavoitteiden määrittelyjä. Henkilöstöstrategian avulla ohjataan yrityksen käytännön henkilöstöjohtamista, joka koostuu seuraavista henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista: resurssit, prosessi, arvot ja seuranta. (Salojärvi 2009a, 30.)



KUVIO 6. Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Salojärvi 2009a, 30)

4.2 Henkilöstöjohtamisen resursointi

Resurssit määrittelevät mm. ketkä ja kuinka henkilöstöasioita johdetaan, mitkä ovat esimiesten tai johdon roolit sekä millaisia kumppanuuksia tai verkostoja siinä hyödynnetään. Lisäksi resursointi sisältää määrittelyn sidosryhmistä sekä henkilöstöjohtamisen kohteista. (Salojärvi 2009a, 30–31.)

Yrityksen henkilöstöjohtamisen toimijoita ovat yleensä johto, esimiehet sekä mahdolliset henkilöstöasiantuntijat. Yrityksen johto vastaa yrityksen strategian sekä henkilöstöstrategian laatimisesta. Esimies puolestaan vastaa strategian toteuttamisesta: kuinka strategia viestitään henkilöstölle, kuinka toiminta organisoitetaan ja miten henkilöstöä motivoidaan. Esimies toimii johdon ja henkilöstön yhteyshenkilönä ja viestinnän tulee toimia molempiin suuntiin. Henkilöstöjohtamiseen osallistuu kuitenkin koko henkilöstö, sillä henkilöstöjohtamisen kulttuuria luodaan myös alaistaidoilla. Lisäksi yritys voi sopia kumppanuuksia henkilöstöjohtamiseen liittyen myös ulkopuolisten toimijoiden, kuten toimialan keskusjärjestön, työmarkkinaosapuolten, oppilaitosten ja ulkopuolisten palveluiden tuottajien kanssa. Ulkopuolisia palveluita voivat tarjota esimerkiksi henkilöstövuokrausyritykset, kouluttajat, työterveyshuollot ja ulkoistetut palkanlaskijat. (Korppoo 2009, 77–78.)

Henkilöstöllä ja heidän toteuttamillaan alaistaidoilla on myös suuri vaikutus siihen, millainen johtamisen ilmapiiri yrityksessä on. On tärkeää viestiä yrityksen strategia, tavoitteet ja kilpailukeinot koko henkilöstölle, jolloin se voi sitoutua niihin ja vaikuttaa omalta osaltaan niiden toteutumiseen. Henkilöstön edustajina toimivat yleensä luottamusmiehet, jotka näyttävät henkilöstölle mallia alaitaitojen toteuttamisesta. Keskeisimpiä alaitaitojen piirteitä ovat kunnioittava ja arvostava asennoituminen, vastuullisuus mielipiteiden esille tuomisessa ja yhteistyön ja tarvittavien ratkaisumallien luomisessa sekä työn kannalta olennaisten tietojen ja taitojen omaksuminen ja hyödyntäminen. (Korppoo 2009, 87–88.)

4.3 Henkilöstöjohtamisen prosessit

Henkilöstöjohtamisen prosessit voidaan jakaa perusprosesseihin, lisäarvoa tuottaviin henkilöstöprosesseihin ja erottautumista edistäviin henkilöstöprosesseihin. Perusprosessit sisältävät mm. hallinnolliset ja turvallisuuteen liittyvät asiat, jotka kaikkien organisaatioiden täytyy hoitaa vähintään lain edellyttämällä tavalla. Lisäarvoa luoviin henkilöstöprosesseihin kuuluvat mm. osaamisen resursointi ja kehittäminen, joiden avulla organisaatio pyrkii luomaan strategista kilpailuetua ja saavuttamaan asetetut strategiset tavoitteet. Erottautumista edistävillä prosesseilla taas pyritään erottautumaan kilpailijoista edistämällä työpaikan houkuttelevuutta ja luomalla myönteistä imagoa. (Salojärvi 2009a, 31.)

Henkilöstöjohtamisen prosesseissa osa luo hyvän henkilöstöjohtamisen pohjan ja osa on suoraan kytköksissä strategisiin tavoitteisiin. Työsuhdeasioihin ja työhyvinvointiin liittyvät prosessit ovat perusprosesseja. Strategisia henkilöstöprosesseja ovat mm. rekrytointi, osaamisen johtaminen sekä suorituksen johtaminen. Johtaminen ja esimiestyö puolestaan on strategista toimintaa, jolla toteutetaan edellä mainittuja strategisia prosesseja. (Salojärvi 2009b, 91–92.)

4.3.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisen tarkoituksena on yhdistää asiat ja ihmiset, jotta yrityksen toiminnalleen asettamat tavoitteet saadaan saavutettua käytettävissä olevien henkilöstöresurssien avulla. Tavoitteiden saavuttamiseksi on esimiehen innostettava alaisiaan ja pyrittävä saamaan työskentelyssä esille jokaisen työntekijän parhaat puolet ilman, että heidän heikommat puolensa haittaavat toimintaa. (Juuti 2009a, 106.)

Esimies joutuu toimimaan useissa eri rooleissa tilanteen mukaan. Esimies voi olla työnjohtaja, projektipäällikkö, valmentaja, ongelmanratkaisija, sparraaja, työhönottaja tai perehdyttävä. Esimiehellä saattaa esimiestyön lisäksi olla myös oma asiantuntijatehtävänsä. Esimiesasemassa ollessaan esimies on kuitenkin aina työnantajan roolissa toteuttaen työlainsäädäntöä ja työnantajan sääntöjä

sekä vastaten yksikkönsä perustehtävän toteuttamisesta ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Hyppänen 2013, 13.)

Oman yksikön perustehtävän sisäistäminen ja sen viestiminen yksilön muille jäsenille on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehen tulee tarkastella yrityksen toimintaa sen tuotteiden tai palveluiden käyttäjien näkökulmasta ja varmistaa, että asiakasnäkökulma tulee huomioiduksi. Muita esimiehen tehtäviä ovat mm. tavoitteiden asettaminen, taloudellisten ja toiminnallisten tunnuslukujen seuranta, suoritusten arviointi, tiedonkulun varmistaminen, toiminnan kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen, kannustaminen ja palautteen anto, osaamisen kehittäminen, työntekijöiden jaksamisen varmistaminen sekä ristiriitojen selvittäminen. (Hyppänen 2013, 16.)

Hyvä työilmapiiri näkyy työtehokkuudessa ja asiakaspalvelun laadussa, joten on tärkeää, että työntekijät viihtyvät työssään. Esimiehellä on tärkeä rooli hyvän työilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. Kun työpaikalla on hyvä työilmapiiri, puhuvat työntekijät avoimesti keskenään työhön liittyvistä asioista, antavat apua, kunnioittavat toistensa osaamista ja luottavat toisiinsa. Juuti (2009a) määrittelee hyvän ilmapiirin avoimuuden, luottamuksen, arvostuksen ja avuliaisuuden ilmapiiriksi. (Juuti 2009a, 107.)

Esimiehen oma esimerkki on tärkeää ja hän voi omalla toiminnallaan kannustaa työntekijöitä jakamaan näkemyksiään toistensa kanssa. Lisäksi hyvän johtamisen varmistamiseksi tulee kommunikointiin olla mahdollisuus ja oikeat kanavat ja hyvää ilmapiiriä voidaan rakentaa mm. palavereiden, kehityskeskusteluiden ja työn lomassa käytävien päivittäisten keskusteluiden avulla. (Juuti 2009a, 107.)

Hyvän esimies-alaisuuden saavuttamiseksi tulee työyhteisössä vallita luottamuksellinen ilmapiiri ja luottamussuhteen rakentaminen ihmisten välille on myös johtamista. Luottamuksellisessa suhteessa osapuolet tietävät toisen pyrkivän edistämään kummankin osapuolen yhteistä etua eikä vain ajattelevan itseään ja omaa etuaan. Esimiehen tulee ansaita alaisuutensa luottamus ja se tapahtuu olemalla läsnä alaisilleen, tekemällä lupaamansa asiat ja olemalla aidosti esittämiensä asioiden takana. Sanotaan, että luottamus lisää luottamusta eli alaiset

luottavat esimieheen, joka puolestaan arvostaa työntekijöitä ja luottaa heihin sekä heidän ammattitaitoonsa. (Juuti 2009a, 107.)

4.3.2 Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

Henkilöstösuunnittelun avulla pyritään varmistamaan, että organisaatiossa on kulloinkin töissä oikea määrä oikeanlaisia työntekijöitä. Henkilöstösuunnittelun perustana on organisaation strategia ja riippuen siitä, mitä tavoitteita yrityksen toiminnalle on asetettu ja millaiset ovat esimerkiksi markkinaennusteet, pystyy organisaatio arvioimaan melko hyvin kokonaishenkilöstötarvettaan. Sen sijaan esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaoloja on paljon vaikeampi ennakoita. (Kauhanen 2007, 35–37.)

Henkilöstösuunnitelman jälkeen yrityksen tulee rekrytoinnin avulla varmistaa, että sillä on tarvittava määrä oikeanlaisia henkilöitä töissä. Rekrytointi tulisi suunnitella huolellisesti, jotta saadaan rekrytoitua oikeanlaisia henkilöitä, mikä voi tuoda yritykselle myös kilpailuetua muihin toimijoihin. Epäonnistuneet rekrytoinnit tulisi minimoida, sillä ne ovat ajan ja rahan hukkaa kaikille osapuolille. Rekrytointi-ilmoituksella ja rekrytoinnin toteuttamisella on myös suuri merkitys yrityksen työnantajakuvaan. (Österberg 2014, 91.)

Hyvä työnantajakuva helpottaa yrityksen rekrytointia, etenkin silloin, jos oikeanlaisten osaajien löytäminen on haastavaa. Työnantajakuvaan eniten vaikuttavat asiat ovat yrityksen identiteetti, imago sekä julkisuuskuva. Identiteetti eli yrityksen nykyisten työntekijöiden ja sidosryhmien kokemukset yrityksestä on näistä tärkein, joten yrityksen kannattaa pitää mahdollisimman hyvää huolta työntekijöistään ja heidän työtyytyväisyydestään. Imago käsittää yrityksen koetun maineen ja brändin suhteessa potentiaalisten työnhakijoiden arvoihin. Julkisuuskuva taas on se, mihin yritys pyrkii tietoisesti ulkoisessa viestinnässään. (Salojärvi 2009c, 125–126.)

Rekrytointiprosessi koostuu suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheista. Suunnitteluvaiheessa tulee analysoida työmarkkinoiden yleinen tilanne, työvoiman saa-

tavuus sekä organisaation maine ja houkuttelevuus. Suunnitteluvaiheen tehtäviä ovat tarpeen tunnistaminen, toimenkuvan määrittäminen, osaajaprofiilin määrittäminen, rekrytointi- ja ilmoituskanavien ja rekrytointimenetelmien valinta sekä rekrytointiprosessin aikataulut. Toteutus sisältää valittujen rekrytointimenetelmien toteutuksen, kuten hakemusten vastaanottamisen ja käsittelyn, haastattelun toteuttamisen ja työntekijöiden valinnan. Lopuksi voidaan arvioida rekrytointiprosessin onnistumista. (Hyppänen 2013, 197–199; Salojärvi 2009c, 127–128.)

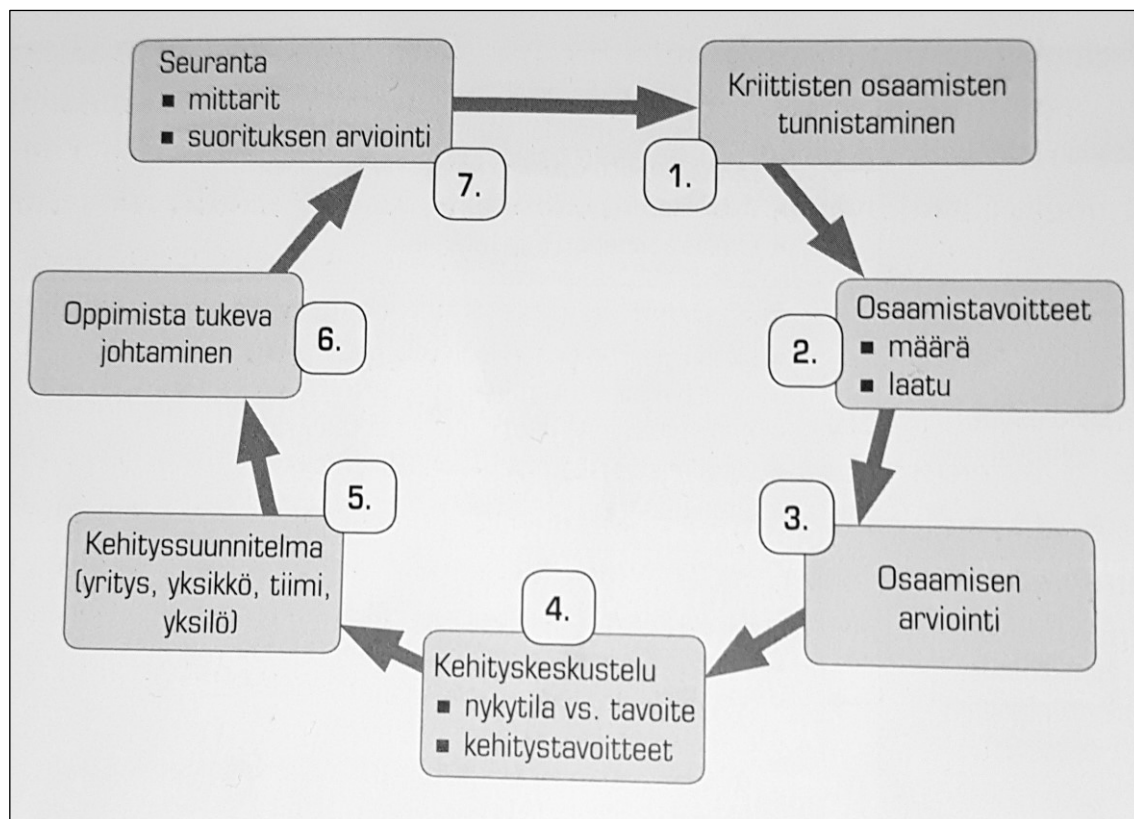
4.3.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Organisaation visio ja strategia ohjaavat myös osaamisen kehittämistä. Osaamiskartoituksen avulla voidaan määrittää organisaation osaamisen nykytila ja suunnitella, millaista osaamista jatkossa tarvitaan, mitä osaamisalueita on kehitettävä tai mitä mahdollisesti pitää hankkia ulkopuolisilta toimijoilta. Organisaation tarpeiden mukaan laaditaan toiminnoille, prosesseille, yksiköille tai tehtäville osaamisvaatimuksiin perustuvia kehittämissuunnitelmia. (Hyppänen 2013, 110.)

Henkilön osaaminen koostuu monesta eri osa-alueesta ja tiedot ja taidot ovat vain osa sitä. Kokemus muodostaa viitekehyksen ja auttaa oppimaan ja ymmärtämään uutta tietoa nopeammin, jonka vuoksi se vaikuttaa myös yksilön osaamiseen. Nämä yhdessä muodostavat asiantuntemuksen. Osa ihmisen osaamista ovat myös arvot ja asenteet, joiden tulisi sopia organisaation ja työtehtävän arvoihin. Työnantajan kannattaa ennemmin valita työntekijöitä, joiden asenteet sopivat organisaatioon, vaikka heidän tietonsa ja taitonsa olisivat hieman puutteellisia, sillä henkilön ammatillinen kehittäminen on yleensä helpompaa kuin hänen asenteidensa muuttaminen. Ihmissuhdetaidot ovat myös tärkeässä osassa, erityisesti työskenneltäessä usein muuttuvissa tiimeissä. (Kauhanen 2007, 143–144.)

Kuviossa 7 on kuvattu osaamisen johtamisen prosessi. Prosessi koostuu osaamistarpeiden tunnistamisesta, tavoitteiden asettamisesta, nykytilan kuvauksesta,

kehityssuunnitelmien laatimisesta, menetelmien ja mahdollisten yhteistyökumppanien valinnasta, osaamisen hankkimisesta sekä oppimista tukevasta johtamisesta. (Hyppänen 2013, 115).



KUVIO 7. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2013, 116.)

Strategian pohjalta tunnistetaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät osaamisalueet ja asetetaan niille tavoitteet, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Osaamista kartoitettaessa tulee tunnistaa, mitä osaamisella tarkoitetaan kyseisessä organisaatiossa ja sen toiminnoissa. Ensin kannattaa määritellä liiketoiminnan mukaiset osaamisalueet, kuten esimerkiksi liiketoimintaosaaminen, tuotannollistekninen osaaminen, asiakasosaaminen ja henkilökohtaiset valmiudet, ja sen jälkeen tarkentaa kutakin osaamisaluetta. Liiketoimintaosaaminen sisältää mm. ansaintalogiikan ja taloudellisen tasapainon ymmärtämisen, tuotannollistekninen osaaminen perustehtävään ja tarvittaviin työkaluihin liittyvän osaamisen, asiakasosaaminen asiakkaan ja asiakkaan toiminnan tuntemisen, ja henkilökohtaiset valmiudet mm. vuorovaikutustaidot ja tarvittavan kielitaidon. (Hyppänen 2013, 116–117.)

Kun kriittiset osaamisalueet on tunnistettu, tulee arvioida osaamisen nykytila, jotta nähdään, miltä osin osaamista tulee kehittää ja kuinka nopea tarve sille on. Osaamisen nykytilaa voidaan arvioida esimerkiksi kolmiportaisella arviointias- teikolla: onko työntekijän osaaminen tietyn osaamisalueen osalta enemmän kuin nykyinen tehtävä vaatii, tehtävän vaatimusten mukaista vai vaatiiko se kehittä- mistä. Arviointi voidaan toteuttaa kehityskeskustelun avulla, jossa osaamista ar- vioidaan liiketoiminnan tavoitteiden ja toimintojen kehittymistarpeiden mukaisesti. Arvioinnin tekevät sekä työntekijä itse että hänen esihenkilönsä. Mikäli heillä on hyvin erilaiset käsitykset arvioitavasta asiasta, on tärkeää keskustella siitä yh- dessä, jotta mahdollisia näkemuseroja voidaan käsitellä ja löytää yhteinen pää- määrä. (Hyppänen 2013, 118–119.)

Tavoitteiden asettamisen ja nykytilan kartoittamisen perusteella saadaan selville nykyosaamisen ja tarvittavan osaamisen välinen ero, jonka jälkeen voidaan valita sopivat osaamisen kehittämisen menetelmät ja laatia kehittämissuunnitelma. Ke- hittämissuunnitelmaan kirjataan millä osaamisalueilla halutaan kehittyä, mikä on tavoiteltava osaamisen taso, millä toimenpiteillä tavoitteet voidaan saavuttaa, keitä osaamisen kehittäminen koskee ja millä tasolla, millä aikataululla tavoittei- siin pyritään, mitkä ovat käytettävissä olevat resurssit, kuka vastaa osaamisen kehittämisestä ja millä tavoin sitä seurataan. Kehittämismenetelmiä valittaessa on esimiehen mietittävä, mitkä ovat parhaat menetelmät kyseiseen tilanteeseen ja kullekin työntekijälle riippuen kunkin henkilön osaamistarpeista ja omista kehit- tymishaluista, sekä varmistettava työjärjestelyillä ja resursoinnilla, että työnteki- jöiden on mahdollista suorittaa heille suunnatut osaamisen kehittämisen toimen- piteet. (Hyppänen 2013, 119–120.)

Osaamista kehitettäessä tulee miettiä millä tavoin tavoitteet voidaan toteuttaa. Yleisin tapa on olemassa olevan henkilöstön osaamisen kehittäminen, mutta aina se ei ole mahdollista tai kannattavaa, jos tarve on esimerkiksi lyhytaikainen tai kyseessä ei ole yrityksen liiketoiminnan ydinprosessi. Vaihtoehtoisia tapoja voivat olla esimerkiksi osaamisen siirtäminen yrityksen eri yksiköiden välillä, uusien työntekijöiden rekrytoiminen, osaamisen ostaminen palveluna yhteistyökumppa- nilta tai osaamisen hankkiminen yrityskaupan tai fuusioitumisen kautta. (Hyppä- nen 2013, 124.)

Kehitettäessä henkilöstön osaamista tulee huomioida, että ihmisillä on erilaisia oppimistapoja ja jokaisella on ominainen oppimistyyli, jonka avulla oppiminen on hänelle helpointa. Esimiehen tulee huomioida nämä valitessaan kehittämisen menetelmiä, suunnitellessaan koulutustilaisuuksia tai ylipäättään viestiessään henkilöstölle uusista asioista. Erilaiset oppimistavat ilmenevät esimerkiksi siinä, minkä aistien avulla oppiminen ja muistaminen on helpointa. Visuaalinen ihminen hahmottaa asioita parhaiten, mikäli hänelle esitetään sanojen lisäksi taulukoita tai kuvia. Audiitiivinen ihminen oppii parhaiten kuuntelemalla ja hänelle hyviä oppimistapoja ovat esimerkiksi puhe-esitykset tai tarinat. Kinesteettinen ihminen haluaa kokeilla, mitä asia tarkoittaa käytännössä ja oppimista voi myös helpottaa esimerkiksi kuvien piirtäminen tai kommenttien kirjoittaminen oppimismateriaaleihin. (Hyppänen 2013, 122.)

Aikuisen oppimisprosessi menee Kolbin oppimisympyrän mukaan usein niin, että hän hankkii ensin tietoa uudesta asiasta, kokeilee sitä käytännössä, arvioi opittua, muuttaa tämän jälkeen opitun asian teoriaksi omien kokemustensa pohjalta, kokeilee sitä käytännössä ja pyrkii saamaan palautetta. Honey ja Mumford määrittelivät oppimisympyrän pohjalta seuraavat neljä oppimistyyliä:

- käytännöllinen oppija tekee asioita käytännössä ja oppii kokemustensa avulla
- pohtija oppii parhaiten esimerkiksi itseopiskeluohjelmien avulla, kun saa rauhassa pohtia asiaa ja tehdä itsearviointia
- looginen oppija rakentaa malleja ja teorioita uusien asioiden perusteella ja hänelle sopii esimerkiksi ongelmalähtöinen valmennusohjelma, jossa hän saa edetä oman aikataulunsa mukaisesti
- aktiivinen oppija oppii kokeilemalla hänelle annettujen haasteiden avulla ja osallistuu opetukseen mielellään kertomalla esimerkiksi omista kokemuksistaan. (Hyppänen 2013, 122–123.)

Yleisin tapa kehittää osaamista yrityksissä on erilaiset koulutukset. 70-20-10 -mallin mukaan aikuinen kuitenkin oppii 70 % työssä, työkokemuksista tai ongelmien ratkaisemisesta, 20 % vuorovaikutustilanteissa keskustelujen ja arviointien avulla ja vain 10 % koulutusten tai lukemisen avulla. Tämän vuoksi kannattaa

mieltä myös muita työssä oppimisen tapoja, joita ovat esimerkiksi työnkierto, vie-rihoito, varjostaminen, ristiinkoulutus, benchmarking, mentorointi, coaching tai sparraus. (Hyppänen 2013, 125–130.)

Kun osaamisen kehittämiseen varataan aikaa ja siihen käytetään rahaa, tulisi myös seurata sille asetettujen tavoitteiden toteutumista ja mitata sen vaikuttavuutta. Osaamisen vaikutusta on melko vaikea mitata numeraalisesti, mutta siinä voidaan huomioida esimerkiksi kehittämistoimenpiteisiin käytetty aika, henkilöstön kehittämiskustannukset tai suoritettujen tutkintojen määrä. Toteutetun koulutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi koulutuksen osallistujan tyytyväisyydellä, konkreettisen oppimisen arvioinnilla, jotka voidaan toteuttaa esimerkiksi tenteillä tai keskusteluilla, esimiehen tekemällä työntekijän käyttäytymisen muuttumisen arvioinnilla tai arvioimalla osaamisen vaikutuksia liiketoimintaan. Osaamisen kehittämisen vaikutuksia voidaan arvioida myös sen vaikutuksessa tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstön tyytyväisyyteen ja innovatiivisuuden lisääntymiseen. (Hyppänen 2013, 120.)

4.3.4 Suorituksen johtaminen

Jotta yritys menestyisi, tulee sen olla mahdollisimman tehokas. Tehokkuutta on saada aikaan tietyillä resursseilla mahdollisimman paljon tuotoksia. Keskeinen tekijä tuottavuudelle on yrityksen työntekijät ja heidän kykynsä toimia tehokkaasti sekä organisoida ja kehittää toimintaa. Johtamistapaa, jossa tuottavuus on merkittävimmissä osassa, kutsutaan suorituksen tai suoriutumisen johtamiseksi. (Viitala 2007, 132.)

Yritystoiminnalle asetetaan tietyjä tavoitteita ja hyvänä suorituksena pidetään yleisesti niiden saavuttamista tai ylittämistä tai aiemman suorituksen ylittämistä. Tavoitteita voidaan asettaa ja suorituksia arvioida niin koko organisaation kuin pienempien yksiköiden ja osien osalta. Jotta suoriutumista voidaan arvioida luotettavasti, tulee tavoitteiden olla selkeitä ja mitattavissa olevia. (Viitala 2007, 132–133.)

Sydänmaanlakan (2004) mukaan suorituksen johtamisen prosessi on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, joka luo pohjan monille muille henkilöstöprosesseille. Suorituksen johtamisen prosessin tarkoituksena on suorituksen jatkuva parantaminen, joka voi kohdistua asiakastyytyvyyden tai toiminnan tehokkuuden parantamiseen, osaamisen kehittämiseen tai työhyvinvoinnin edistämiseen. Prosessin vaiheita ovat tavoitteiden määrittely, seuranta, palaute ja palkitseminen sekä kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2004, 81–84.)

Suorituksen johtamista tapahtuu organisaation useilla eri tasoilla, kuten yksilö-, yksikkö- ja organisaatiotasolla. Suorituksen johtamisen työkaluja ovat suunnittelukokoukset, kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. Suunnittelukokoukset ovat esimerkiksi yksikötasolla käytäviä keskustelutilaisuuksia, joiden avulla ohjataan yksikön toimintaa. Suunnittelukokouksissa asetetaan yksikön tavoitteet, suunnitellaan toimintaa, seurataan tavoitteiden toteutumista, määritellään kriittistä osaamista ja laaditaan kehittämissuunnitelmia. (Sydänmaanlakka 2004, 83, 117.)

Kehityskeskustelut käydään yksilötasolla säännöllisesti 1–2 kertaa vuodessa ja niiden tavoitteena on työntekijän suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. Kehityskeskustelussa arvioidaan saavutettuja tuloksia sekä määritellään seuraavan vuoden tavoitteet ja ilmenneet kehittämistarpeet. Lisäksi kehityskeskustelun avulla pyritään kehittämään esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä ja koko yrityksen työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. Jotta kehityskeskustelu olisi mahdollisimman hyödyllinen, tulisi molempien osapuolten valmistautua siihen etukäteen. Apuna voidaan käyttää kirjallista lomaketta, johon työntekijä saa tutustua ja pohtia mielipiteitään etukäteen, mutta varsinaisen kehityskeskustelun tulisi olla kaksisuuntaista vuoropuhelua, joka on mahdollisimman avointa ja luottamuksellista. (Sydänmaanlakka 2004, 92–93.)

Päivittäisjohtaminen luo perustan koko suorituksen johtamiselle ja se on työntekijöiden päivittäistä ohjaamista, tukemista ja palautteen antamista. Hyvän päivittäisjohtamisen edellytyksenä on, että esimies tuntee alaisensa, osaa kommunikoida heidän kanssaan, toimii oikeudenmukaisesti sekä pystyy tekemään päätöksiä, kehittämään ja motivoimaan alaisiaan. (Sydänmaanlakka 2004, 111, 113.)

Suorituksen johtamisen tärkeitä osa-alueita ovat myös suorituksen arviointi ja palkitseminen. Suorituksen arvioinnin ja sitä seuraavan palkitsemisen tulee tukea yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymistä ja ohjata henkilöstöä strategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseen. Suoritusta voidaan mitata organisaatio-, yksikkö- ja yksilötasolla eri mittareita käyttäen, mutta tavoitteiden asettamisessa ja mittareiden valitsemisessa tulee olla huolellinen, jotta ne ovat oikeudenmukaisia ja edesauttavat yrityksen menestymistä myös pitkällä aikajänteellä. Suorituksen mittaamiseen voidaan käyttää monia eri mittareita, jotka voivat olla taloudellisia tunnuslukuja, kuten myyntituotot ja liikevoitto, tai laadullisesti määriteltäviä, kuten asiakastyytyväisyys ja työkyky. (Viitala 2007, 134, 137.)

Tavoitteiden asettamisessa tulee yrityksessä määritellä myös selkeä ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. Yritys on velvollinen maksamaan työntekijöille kohtuullisen korvauksen tekemästään työstä, mutta tämä työn hinta eli palkka ei varsinaisesti ole palkitsemista tai motivaatiokeino. Palkitsemisen käsite on kuitenkin vakiintunut käsittämään sekä palkan että muut työntekijälle maksetut taloudelliset etuudet. Työntekijälle voidaan maksaa palkkaa paitsi työaikaperusteisesti myös tulosperusteisesti, jolloin se liittyy suoraan tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2007, 137–139.)

Palkitsemiseen liittyvät yleiset pitkän aikavälin periaatteet muodostavat yrityksen palkitsemisstrategian, joka on henkilöstöstrategian olennainen osa. Palkitsemisstrategiassa määritellään, mistä halutaan palkita, minkä organisaatiotason tuloista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan. Lyhyen aikavälin toimintatavat taas muodostavat yrityksen palkitsemispolitiikan, jota palkitsemisjärjestelmä tukee. (Viitala 2007, 140, 142.)

Palkitsemisjärjestelmää luotaessa tulee miettiä mm. mitä palkitsemisjärjestelmä koskee, kuinka varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää työsuorituksen ja palkkion välisen yhteyden, mitä palkitsemistapoja käytetään ja mitkä jätetään palkitsemisjärjestelmän ulkopuolelle sekä kuinka varmistetaan palkitsemisjärjestelmän olevan oikeudenmukainen kaikille eikä koskevan ainoastaan huippusuoriutujia. Lisäksi tulee varmistaa se, että työntekijät saavat työstään riittävästi positiivista palautetta ja kannustusta myös palkitsemisjärjestelmän ulkopuolella. (Österberg 2014, 168–169.)

Palkitsemiskeinot voivat olla taloudellisia tai ei-taloudellisia. Taloudellisia palkki-
oita voivat palkan ja esimerkiksi tuloksiin pohjautuvien palkan korotusosien lisäksi
olla mm. eläketurva, terveydenhoito, lisävakuutukset, tuettu virkistystoiminta
sekä ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu. Monet näistä ovat kuitenkin yleensä
koko henkilöstölle annettavia säännöllisiä henkilöstöetuja eivätkä varsinaisesti
suoriutumisen johtamisen palkitsemisen keinoja. Epäsuoran taloudellisen palkit-
semisen vaarana on, että se voi tulla kokonaisuudessaan yritykselle kalliiksi. Toi-
saalta ne voivat kuitenkin tukea henkilöstön hyvinvointia ja sitä kautta tuoda sääs-
töjä esimerkiksi sairausajan palkoissa. (Viitala 2007, 144–135.)

Ei-taloudelliset sosiaaliset palkitsemiskeinot ovat työntekijälle mielihyvää tuovia
ja motivaatiota lisääviä tunnustuksia ja tekijöitä. Niitä ovat esimerkiksi mahdolli-
suudet itsensä kehittämiseen ammatillisesti ja uralla etenemiseen, sopivan haas-
tavaksi koettu työ, positiivisen palautteen ja kiitoksen saaminen, arvostuksen ko-
keminen sekä vastuun lisääntyminen. Arvostusta voidaan osoittaa työntekijöille
myös erilaisilla statussymboleilla tai antamalla työntekijälle mahdollisuus edustaa
yritystä erilaisissa tilaisuuksissa ja verkostoitua sidosryhmien kanssa. (Viitala
2007, 161–162; Österberg 2014, 168.)

4.3.5 Muutosjohtaminen

Jotta yritys voi parantaa ja säilyttää kilpailukykynsä, on sen tarvittaessa pystyt-
tävä kehittymään, uudistumaan ja muuttumaan. Muutostarpeita voi syntyä esi-
merkiksi yrityksen omista kasvutavoitteista, asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen
muutoksista tai yhteiskunnallisista muutoksista esimerkiksi lainsäädännössä tai
taloustilanteessa. (Hyppänen 2013, 249.) Joskus muutokset voivat olla todella
nopeita ja niiden vaikutukset suuria, kuten vuoden 2020 koronaepidemia, joka on
rajoittanut ihmisten liikkumista ja vaikuttanut moniin liiketoimialoihin. Osa yrityk-
sistä on sen seurauksena joutunut miettimään vaihtoehtoisia tapoja pitää liiketoi-
mintaansa yllä esimerkiksi siirtämällä liiketoimintaansa verkkokauppaan tai tar-
joamalla kotiinkuljetuspalvelua.

Työyhteisön sisäisiä muutoksia ovat esimerkiksi henkilöstövaihdokset tai muutokset organisaatorakenteessa, liiketoimintastrategiassa, johtamiskulttuurissa, työtehtävien sisällöissä tai työtavoissa. Riippumatta siitä, millaisesta muutoksesta on kyse, on esimiehellä tärkeä rooli muutoksen johtamisessa. Kaikessa muutoksessa on tärkeää, että muutoksista viestitään henkilöstölle ajoissa ja perustellen hyötyineen ja haittoineen, miksi muutos toteutetaan, mihin se vaikuttaa, kuinka se näkyy konkreettisesti ja mitä henkilöstöltä odotetaan. Lisäksi esimiehen tehtävänä on huolehtia töiden organisoinnista ja resursoinnista ja seurata henkilöstön työkuormittumista sekä tarvittaessa reagoida siihen esimerkiksi hankkimalla lisätyövoimaa tai laajentamalla työtehtäviä. Yksi melko tavallinen esimerkki työtehtävien muutoksesta on uuden tietojärjestelmän käyttöönotto, jolloin on tärkeää huolehtia riittävästä koulutuksesta sekä käyttäjätuesta. Uusien työkalujen ja toimintatapojen käyttöönotossa on vertaistuen koettu olevan erittäin hyödyllistä. (Hyppänen 2013, 250–252.)

Muutokset ovat usein välttämättömiä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiselle, mutta ne saattavat synnyttää henkilöstössä muutosvastarintaa. Muutoksen toteuttamista voidaan ajatella projektina, joka tulee suunnitella huolellisesti, toteuttaa niiden mukaisesti tarkassa ohjauksessa ja lopuksi arvioida, kuinka muutoksessa onnistuttiin. Jotta muutos saataisiin toteutettua mahdollisimman hyvin, tulisi ymmärtää, mistä muutoksissa on kyse, kuinka ihmiset reagoivat niihin ja miten mahdollista muutosvastarintaa saadaan vähennettyä ja henkilöstö sen sijaan innostumaan muutoksesta. (Hyppänen 2013, 257–258.)

4.4 Henkilöstöjohtamisen arvot

Arvot määritellään sosiologisesti ja antropologisesti yhteisön omaksumaksi käsitteeksi siitä, mikä on toivottavaa ja haluttavaa, ja sen vaikutuksesta ihmisten tekemiin valintoihin. Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Ne antavat ihmisille loogisen perustelun toimia tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla, mikä vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä. Ihmisen toimiessa yhteisössä arvostetun toimintatavan mukaisesti voi pitää melko varmana sitä, että hänen valintansa ja toimintansa on yleisesti hyväksyttyä. (Juuti 2009b, 357–358.)

Henkilöstöjohtamisen arvoihin liittyvät organisaation yleiset ja yhteiset arvot, vastuut ja eettiset periaatteet henkilöstöä ja sidosryhmiä koskien. Arvojen tulee näkyä eri henkilöstöjohtamisen osa-alueilla, kuten työturvallisuudessa, työhyvinvoinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Seurannan avulla arvioidaan henkilöstöjohtamisen strategisten tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta. (Salojärvi 2009a, 31–32.)

Yrityksen tavoitteet liittyvät usein tuottavuuteen ja tehokkuuteen ja henkilöstö on yksi resurssi, jonka avulla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Henkilöstöjohtamisessa tulee kuitenkin huomioida valintojen vaikutus ympäristöön ja ihmisiin. Henkilöstöjohtamista toteuttavan tahon tulee vaikuttaa esimiesten johtamistapaan ja yrityksen kulttuuriin niin, että työyhteisön käytänteissä toteutuu eettinen toiminta. Sen tulee myös puuttua mahdolliseen epäoikeudenmukaiseen tai syrjivään toimintaan. (Juuti 2009b, 365–366.)

4.4.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työssäkäyvä ihminen käyttää noin puolet valveillaoloajastaan ja suuren osan niin henkisistä kuin fyysisistä voimavaroista työn tekoon. Työssä saaduilla kokemuksilla on suuri vaikutus ihmisen elämään, ja ne muokkaavat ihmisen käsitystä itsestään ja kyvyistään. Jos henkilö ei viihdy töissä, voi se heijastua myös hänen elämänsä muihin osa-alueisiin. (Viitala 2007, 15.)

Yritys menestyy, kun sen työntekijät voivat hyvin, sillä ihminen toimii tehokkaasti, oppii, kehittyy ja pystyy keksimään uusia, luovia toimintatapoja tai ratkaisuja parhaiten voidessaan hyvin. Sen vuoksi organisaatiossa on tärkeää kiinnittää tehokkuuden ja tuottavuuden lisäksi huomiota myös henkilöstön hyvinvointiin. Työhyvinvointi koostuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnosta ja työhyvinvoinnin perustan luovat työturvallisuus, työterveyshuolto, työyhteisön ilmapiiri, yksilön suorituskyky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. (Österberg 2014, 174; Viitala 2007, 212.)

4.4.2 Työyhteisön ilmapiirin vaikutus työhyvinvointiin

Työyhteisön ilmapiirillä katsotaan olevan suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä ilmapiiri edistää mm. työntekijöiden terveyttä, innovatiivisuutta, tiedonkulkua, asiakastyytyväisyyttä ja lopputuloksena myös tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Työntekijät jaksavat myös työskennellä pidempään työyhteisöissä, joissa on heidän mielestään hyvä ilmapiiri. Tämä tuo yritykselle myös kilpailuetua niin rekrytoinnissa kuin myynnissäkin. (Ahola, Furman & Hirvihuhta 2004, 6, 8.) Huono työilmapiiri taas näkyy poissaolojen lisäksi myös henkilöstön suurena vaihtuvuutena, millä on omat vaikutuksensa mm. asiakastyytyväisyyteen sekä yrityksen taloudelliseen tilanteeseen (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala 2011, 10).

Työyhteisön hyvä ilmapiiri on kaikkien siellä työskentelevien vastuulla. Eniten valtaa ja vastuuta on kuitenkin organisaation esimiehillä ja johtajilla, joiden vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa koko organisaatioon ja jotka myös voivat parhaiten tuoda uusia asioita ja toimintatapoja työyhteisöön. Yksi työyhteisön hyvää ilmapiiriä edistävä asia on yhteisten pelisääntöjen sopiminen. (Ahola, Furman & Hirvihuhta 2004, 8.)

Ahola ym. (2004, 13–14) mukaan vahvimmin työn ilon kokemiseen vaikuttavat onnistumisen ilon kokeminen, hauskuus sekä tunne siitä, että henkilön työtä arvostetaan ja että hänen henkisestä hyvinvoinnistaan välitetään ja huolehditaan. Arvostusta voidaan osoittaa esim. antamalla myönteistä palautetta ja tunnustusta onnistumisista, puhumalla työyhteisön jäsenistä arvostavasti myös heidän selkänsä takana, osoittamalla kiinnostusta työtovereitaan ja heidän tekemisiään sekä mielipiteitään kohtaan, kysymällä apua sekä antamalla toisilleen haastavia ja ammattitaitoa vaativia tehtäviä ja mahdollisuuden osallistua työhön liittyvien tavoitteiden asettamiseen ja heitä koskevaan päätöksentekoon.

Organisaation pelisääntöjä luotaessa tulisi keskustella, mitä etua on, jos työn ilon tekijät, kuten keskinäinen arvostus, onnistumisen ilo, hauskuus ja huolenpito toteutuisivat mahdollisimman hyvin työyhteisössä. Tämän jälkeen tulisi miettiä pe-

lisäännöt, joiden avulla työn ilon tekijät saataisiin toteutumaan työyhteisössä. Lopuksi tulisi miettiä, missä tilanteissa pelisäännöt saattaisivat helpoiten unohtua ja millä keinoin ne muistettaisiin myös silloin. (Ahola ym. 2004, 36.)

Työpaikan ilmapiiriä uhkaavia tekijöitä ovat mm. vastoinkäymisten kohtaaminen, kritiikin vastaanottaminen ja antaminen, ongelmien puheeksi ottaminen sekä loukkausten sopiminen. Esimerkiksi ongelmatilanteissa keskustelussa keskitytään helposti siihen, mistä ja kenestä ongelma johtuu. Työyhteisön pelisäännöissä tulisikin sopia, miten tilanteita selvitetään, jotta keskustelu pysyy rakentavana ja keskitytään enemmän ratkaisujen kuin syyllisten etsimiseen. Myös toista loukkaavat tilanteet tulisi saada selvitettyä nopeasti, sillä selvittämättömillä loukkauksilla on haitallinen vaikutus työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen, yhteistyöhön, oppimiseen ja kehittämiseen. (Ahola ym. 2004, 37, 45.)

4.4.3 Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen

Ihmisellä on luontainen pyrkimys etsiä merkityksiä ja selityksiä toiminnalleen. Jos hän ei koe toimintaansa mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu siihen. Jotta työntekijä saataisiin kokemaan työnsä mielekkääksi ja sitoutumaan siihen, tulisi työn olla tarpeeksi haastavaa, työn tavoitteiden realistisia ja saavutettavissa olevia, työntekijän saada riittävä palkkio tekemästään työstä sekä viihtyä työympäristössään. (Viitala 2007, 16.)

Motivaatiolla on suuri vaikutus työsuoritukseen ja se ohjaa käyttäytymistä tavoitteita kohti. Motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka paljon ihminen on valmis käyttämään voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen, joten yrityksen menestymisen varmistamiseksi on sen saatava henkilöstö innostumaan yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat vuonna 2004 toteutetun motivaatiotutkimuksen mukaan esim. tarkoituksellisuus, itsensä toteuttaminen, henkilökohtainen kasvu, vapaus, oivalluksen kautta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat raha, edut ja asema. Jotta esimies voi motivoida alaisiaan, tulisi hänen tunnistaa, mitkä motivaatiotekijät ovat kullekin työntekijälle tärkeimpiä. (Hyppänen 2013, 140–141.)

Ulkoisten motivaatiotekijöiden käyttö on usein rajallista ja ne aiheuttavat kustannuksia, joten esimiesten kannattaa johtamisessa keskittyä enemmän sisäisiin motivaatiotekijöihin. Erityisesti asiantuntijatyössä sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeitä ja he haluavat nähdä oman työnsä tulokset ja tuntea sen osana laajempaa kokonaisuutta sekä vapautta toteuttaa omaa osaamistaan. Heidän johtamisessaan on siis tärkeä määritellä tavoite sekä vastuut ja valta selkeästi, antaa tarpeeksi itsenäisyyttä työskentelyyn, seurata kehittymistä ja antaa palautetta. Heitä työssä innostavia tekijöitä puolestaan ovat työkaverit, yhteistyö, uuden oppiminen sekä oman asiantuntijuuden kehittyminen. (Hyppänen 2013, 156.)

Johtamisessa tulee pyrkiä vähentämään motivaatiota heikentäviä tekijöitä. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä voi olla johtamisessa, työn organisoinnissa tai työn sisällössä. Työmotivaatiota vähentävät mm. työtehtävien epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus, jatkuvat muutokset, vaikutusmahdollisuuksien tai päätöksentekoon osallistumisen vähyys sekä työn haasteettomuus tai tarkoituksettomuus. (Hyppänen 2013, 156.)

4.5 Henkilöstöjohtamisen arviointi

Henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan yrityksen tuottavuuteen ja luomaan kilpailukykyä. On kuitenkin vaikea osoittaa, millä henkilöstöjohtamisen käytännöillä on suurin merkitys yrityksen taloudelliseen menestykseen, sillä monet käytännöistä vaikuttavat vain epäsuorasti mitattaviin tekijöihin. Henkilöstötoimintojen prosessit ja niiden vaikutukset ovat nähtävissä yleensä vasta melko pitkän ajan jälkeen. Esimerkiksi johtamisen kehittämällä voidaan vaikuttaa työilmapiiriin ja henkilöstön työtyytyväisyyteen, millä taas voidaan katsoa olevan vaikutusta työsuorituksiin ja edelleen yrityksen tuloksellisuuteen. (Viitala 2009, 382–383.)

Henkilöstöjohtamisen osalta kaivataan nykyään myös mittareita ja näyttöjä, joilla voidaan arvioida kehitystä ja vertailla tunnuslukuja. Perinteisesti henkilöstöjohtamisen tunnusluvut ovat liittyneet lähinnä kustannuksiin, kun taas henkilöstön kehittämisen toimenpiteiden, irtisanomisten tai vuokratyövoiman käytön vaikutuksista ja tehokkuudesta ei ole vertailtavaa näyttöä. (Viitala 2009, 379–380.)

Kauhasen (2007, 218–219) mukaan henkilöstöjohtamisen onnistumisen mittareina voidaan kuitenkin käyttää esimerkiksi seuraavia: henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot, työtyytyväisyys, yrityksen ulkoinen työnantajaimago, laatupal-kinnot tai menestyminen muissa vertailuissa. Mittaamismenetelminä voidaan käyttää mm. henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksia, yrityskuvatutkimuksia, hen- kilöstötilinpäätöstä tai tasapainotettua tuloskorttia (balanced scorecard).

4.5.1 Yrityskuvatutkimus

Vuosittaisten imago tutkimusten avulla pyritään selvittämään yrityksen mielikuvaa potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Yleensä tutkimusten kohteena ovat nuoret korkeakouluopiskelijat ja tutkimuksiin osallistuvat suuremmat yritykset. Yrityksen imago vaikuttaa nuorten työnhakijoiden työpaikan valintaan, mutta ima- gotutkimukset eivät kuitenkaan välttämättä ilmennä yrityksen henkilöstön mielipi- dettä. (Kauhanen 2007, 219–220.)

4.5.2 Henkilöstön tyytyväisyystutkimukset

Henkilöstötutkimuksilla pyritään selvittämään henkilöstön sen hetkisiä näkemyk- siä esimerkiksi työilmapiiriin, hyvinvointiin, johtamiseen ja henkilöstön kehittämi- seen liittyen. Säännöllisesti toteutettuna henkilöstötutkimuksilla voidaan arvioida toteutettujen muutosten vaikutusta ja eri osa-alueiden kehitystä. Henkilöstötutki- muksen voi toteuttaa ulkopuolisella asiantuntijalla, jolla voi olla vertailuaineistoa myös muista saman toimialan tai kokoluokan yrityksistä, tai mikäli kyseessä on pienempi organisaatio, jonka henkilöstömäärä ja analysoitava tietomäärä ei ole kovin suuri, voi tutkimuksen tekeminen itse olla kustannustehokkaampi tapa saada tietoa. (Österberg 2014, 29–30.)

Organisaation ja työyhteisön kehittämisessä on tärkeää kannustaa työyhteisöä säännölliseen itsearviointiin ja yksi käytetyimmistä työkaluista on ilmapiirikysely. Menetelmänä kysely antaa kaikille yhtäläisen mahdollisuuden tuoda oman näke-

myksensä esiin ja usein oman mielipiteen kertominen on helpompaa nimettömänä. Suullisissa keskusteluissa taas ovat usein äänessä eniten äänekkäimmät, rohkeimmat tai kriittisimmät persoonat. (Kauranen ym. 2011, 11, 17.)

Säännöllisesti tuotettavien henkilöstökyselyjen haasteena voi olla pieni vastausaktiivisuus, joka on yleensä vain 20–40 prosenttia ja täten johtopäätökset eivät ole kovin luotettavia. Vastaamisaktiiviteettiin voivat vaikuttaa se, jos vastaajat pelkäävät tulevansa tunnistetuiksi vastauksista tai jos he ovat aiempien kokemusten perusteella pettyneet johdon reagointiin tutkimuksessa nousseisiin epäkohtiin. Mikäli tutkimus toteutetaan, onkin tärkeää, että sen tulokset käsitellään nopeasti tutkimuksen jälkeen ja kerrotaan henkilöstölle, kuinka ja millä aikataululla tutkimuksessa selvinneisiin kehittämiskohteisiin puututaan. (Kauhanen 2007, 220.)

Tutkimusta toteutettaessa on tärkeää muistaa, että kysymysten pitää olla sellaiset, että vastaajan anonymiteetti säilyy. Jos esimerkiksi vastaajajoukko on pieni ja heidät voidaan yksilöidä taustatietojen, kuten iän, perusteella, voidaan ne jättää kysymättä. Kysymysten laadinnassa kannattaa myös huomioida, että kysytään vain sellaisia asioita, jotka oikeasti halutaan tietää. (Österberg 2014, 31.)

Henkilöstötutkimusten toteuttaminen on yksi tapa osoittaa henkilöstölle, että siitä välitetään ja että sen mielipiteillä on merkitystä. Tämän vuoksi henkilöstölle tulee aina kertoa tutkimusten tuloksista, mutta tutkimustulosten tulee myös ohjata organisaation toimintaa parantamaan mahdollisesti esiin nousseita epäkohtia. Mikäli tutkimus tehdään vain tutkimuksen vuoksi eikä tuloksia kerrota henkilöstölle tai ne eivät aiheuta toimenpiteitä, menettää se merkityksensä ja henkilöstö voi kokea, ettei heidän mielipiteistään välitetä. (Österberg 2014, 30.)

Henkilöstötutkimuksen onnistumiseksi on tärkeää, että koko prosessi on mietittynä ja esihenkilöllä on tärkeä rooli prosessin joka vaiheessa. Ennen tutkimuksen toteuttamista tulee henkilöstölle kertoa sen tavoitteista, toteutuksesta sekä jatkokäsittelystä. Mikäli tutkimus toteutetaan kyselynä, tulee organisaation jäseniä kannustaa vastaamaan muistuttamalla kyselyn tärkeydestä ja sille asetetuista tavoitteista. Tuloksia analysoitaessa ja jatkotoimenpiteitä suunniteltaessa on esihenkilön tehtävänä arvioida niiden realistisuus sekä varmistaa, että kehittämiselle on olemassa tarvittavat resurssit ja ne viedään käytäntöön. Tämän jälkeen tulee

myös seurata tilanteen kehittymistä ja kertoa siitä säännöllisesti henkilöstölle sekä uusia kysely esimerkiksi vuoden kuluttua, jotta nähdään, onko tilanne muuttunut parempaan. (Kauranen ym. 2011, 13, 15.)

4.5.3 Henkilöstötilinpäätös

Henkilöstötilinpäätös antaa monipuolista tietoa yrityksen henkilöstön tilasta. Österbergin (2014) mukaan henkilöstötilinpäätös voi sisältää seuraavat elementit: liikeidean, vision, strategian sekä henkilöstöstrategian, henkilöstötuloslaskelman, henkilöstötaseen ja henkilöstökertomuksen. (Österberg 2014, 46–47, 49.)

Henkilöstötuloslaskelmassa esitetään yksityiskohtaisesti eri henkilöstökustannukset. Viitala (2007) on jakanut henkilöstökulut neljään eri ryhmään: henkilöstön kehittämis-, rasittumis- ja uusiutumiskuluihin sekä tehokkaan työajan kuluihin. Henkilöstön kehittämiskulut sisältävät mm. koulutuskulut sekä työhyvinvointiin liittyvät kulut, kuten ennaltaehkäisevä työterveyshuolto, henkilöstötutkimusten toteuttaminen, virkistys- tai työkykytoiminta. Henkilöstön rasittumiskuluja ovat mm. sairauspoissaolot, äitiyslomakustannukset, työtapaturmista aiheutuneet kustannukset sekä ylityökustannukset. Henkilöstön uusiutumiskuluihin kuuluvat vuosilomien aiheuttamat kustannukset sekä henkilöstön vaihtuvuuden aikaansaamat kustannukset, kuten rekrytointiin ja työhönopastukseen liittyvät kustannukset. Tehokkaan työajan kustannuksia ovat aktiiviset käyttökulut, kuten palkat. (Viitala 2007, 322–323; Österberg 2014, 46–48.)

Henkilöstötase ilmaisee henkilöstöinvestoinnit ja henkilöstön arvon. Henkilöstövarallisuuden arvoon vaikuttavat kaikki toimenpiteet, joilla yrityksen kilpailuetua parannetaan henkilöstön rekrytointin ja kehittämisen avulla. Henkilöstövarallisuuden vaikuttavat positiivisesti mm. onnistuneet rekrytointit, henkilöstön kehittyminen sekä kokemuksen lisääntyminen ja negatiivisesti henkilöstön rasittuminen, ikääntyminen ja vaihtuvuus. (Österberg 2014, 47.)

Henkilöstökertomuksessa kuvataan yrityksen henkilöstövoimavarat ja niiden kehitys yleensä henkilöstövahvuuden, laadun sekä työyhteisön näkökulmista. Sii-

hen kootaan henkilöstöön liittyviä tilastoja ja tunnuslukuja ja verrataan niitä edellisiin vuosiin. Henkilöstövahvuus ilmoitetaan työntekijöiden lukumääränä tai henkilötyövuosina ja lisäksi tilastoidaan mm. lomat, sairauspoissaolot, ylityöt ja ali-hankintana tehdyt työt. Henkilöstön laatua voidaan arvioida ikään, terveyteen, työkykyyn ja osaamiseen liittyvillä ominaisuuksilla. Henkilöstökertomukseen kootaan esimerkiksi henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauma, keski-ikä, palvelusvuodet, sairauspoissaolot, työtapaturmat, työkyky- ja uupumisindeksi, peruskoulutus, organisaation koulutustilaisuuksiin käytetty aika sekä erityisosaamiset. Työyhteisön tilaa voidaan arvioida esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tuloksilla ja henkilöstön vaihtuvuuden tunnusluvuilla. (Viitala 2007, 323–324; Österberg 2014, 47, 49–50.)

4.5.4 Tasapainotettu tulokortti (Balanced Scorecard)

Henkilöstöjohtamisen kannalta on tärkeää, että yrityksen ja henkilöstön suorituskyvyn arviointiin on määritelty selkeät mittarit, sillä yleensä ihmiset keskittävät voimavaransa niihin asioihin, joita arvioidaan ja joista he kokevat voivansa saada kiitosta, arvostusta tai palkkioita. Yksi liiketoiminnan yleisimmin käytetyistä suorituskyvyn mittaristoista on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä tasapainotettu tulokortti eli Balanced Scorecard. Se on jaettu neljään kilpailukyvyn kannalta oleelliseen osa-alueeseen: taloudellisuus, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppiminen ja kehittyminen. Jotta seuranta olisi mahdollista, tulisi tulokortissa käytettävien mittareiden olla selkeitä ja mitattavissa olevia. (Viitala 2009, 397, 399–400.)

Tasapainotetun tulokortin hyötyjä on eri näkökulmien lisäksi sen muokattavuus eri organisaatiotasolle sopivaksi. Tarvittaessa voidaan kullekin toiminnolle tai yksikölle määrittää oma tulokorttinsa ja myös henkilöstöjohtamisen arviointia varten voidaan luoda oma tulokortti. Henkilöstöjohtamisen tulokorttia laadittaessa tulee määritellä liiketoiminnan keskeiset strategiset tavoitteet ja tunnistaa henkilöstötoimet, jotka vaikuttavat niiden saavuttamiseen. Tulokortissa käytettävien mittareiden kokoamiseen on hyvä osallistaa myös ne työntekijät, joita tulokortti koskee. (Viitala 2009, 400, 406.)

Henkilöstöjohtamisen tuloskortissa taloudellisen näkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi liikevaihto/työntekijä, vaihtuvuusprosentti, osa-aikaisten tai vuokratyöntekijöiden osuus henkilöstömäärästä ja rekrytointikustannukset. Asiakasnäkökulmassa asiakkaita ovat henkilöstöjohtamisen sisäiset asiakkaat eli omistajat, johto, esimiehet ja henkilöstö ja käytetyt mittarit voivat olla esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyjen tulokset. Prosessinäkökulman mittareiden määrittelyä varten on tärkeää tunnistaa henkilöstöjohtamisen keskeiset prosessit ja missä henkilöstöjohtamisella on suurin vaikutus liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Prosesseja arvioitaessa voi mittareina olla esim. palvelun toimitusaika, läpimenoajat, jonotusaika, toiminnan laatu ja virheprosentit. Innovatiivisuuteen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn liittyvien asioiden seurannassa voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluita ja osaamiskartoituksia. (Viitala 2009, 401–402.)

5 HENKILÖSTÖSTRATEGIA: CASE SÄRKÄNNIEMI ZONES

5.1 Henkilöstöstrategian tarkoitus

Tämä henkilöstöstrategia on henkilöstöjohtamisen kehittämissuunnitelma, jossa määritellään henkilöstövoimavaroihin liittyvät päämäärät, tavoitteet sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma, jota päivitetään tarpeen mukaan liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön muutosten mukaan.

Henkilöstöstrategian tarkoituksena on toimia työkaluna henkilöstön johtamisessa. Henkilöstöstrategiaa käydään läpi liiketoimintaa suunniteltaessa puistonjohtajan ja puistopäälliköiden kanssa ja se ohjeistaa henkilöstöasioista vastaavaa puistopäällikköä henkilöstön resursoinnissa ja henkilöstön johtamisessa.

5.2 Lähtökohdat

Henkilöstöstrategia pohjautuu useimmiten yrityksen arvoihin ja liiketoimintastrategiaan, mutta koska FunZones Oy:n arvojen ja liiketoimintastrategian määrittely on vielä kesken, on henkilöstöstrategia laadittu FunZones Oy:n ja Särkänniemi Zonesin nykytilanneanalyysin ja henkilöstölle tehdyn kyselyn pohjalta. FunZones Oy:n liiketoimintastrategian ja arvojen määrittelyn jälkeen henkilöstöstrategia tarkistetaan ja päivitetään tarvittaessa vastaamaan niitä.

Särkänniemi Zonesin strategisina painopisteinä ovat asiakaskokemuksen parantaminen, monipuolisuuden kehittäminen sekä liiketoiminnan kasvattaminen. Särkänniemi Zones pyrkii saamaan kilpailuetua erinomaisella asiakaspalvelulla ja sen tavoitteita ovat:

- uskolliset asiakkaat
- olla erinomainen työpaikka
- paras taloudellinen kehitys toimialallamme
- vastuullinen toimintatapa.

Henkilöstöstrategiaa laadittaessa on eroteltu FunZones Oy ja Särkänniemi Zones ja tämä henkilöstöstrategia on laadittu koskemaan Lempäälän Ideaparkissa sijaitsevan Särkänniemi Zonesin henkilöstötoimintoja. FunZones Oy:n toiminta-ajatuksena on alun perin ollut Särkänniemi Zones -konseptin kehittäminen ja mahdollinen monistaminen muihin paikkoihin, joissa konseptin sisältö ja toimitatavat voivat poiketa Lempäälän Ideaparkin Särkänniemi Zonesista. Ja vaikka tällä hetkellä FunZones Oy:n pääasiallista toimintaa on Särkänniemi Zonesin Lempäälän toimipisteen toiminnan operoiminen, saattaa tilanne tulevaisuudessa muuttua.

Särkänniemi Zonesin henkilöstöstrategian laatimisessa on hyödynnetty benchmarkingia ja tutustuttu monien eri organisaatioiden henkilöstöstrategiamalleihin. Toteutetun henkilöstöstrategian pohjana on käytetty Etelä-Savon sairaanhoitopiirin henkilöstöstrategiaa (Etelä-Savon sairaanhoitopiiri, 2012.). Toteutettu malli valittiin siksi, että siinä eri osa-alueet on eritelty selkeästi ja se sopii yrityksen tarpeisiin, koska henkilöstöstrategian toimenpiteet haluttiin avata hieman yksityiskohtaisemmin. Lisäksi tähän malliin saatiin koottua tietoa Särkänniemi Zonesin eri henkilöstöjohtamisen dokumenteista ja sisällytettyä henkilöstöjohtamisen työkaluja, joita ei normaalisti välttämättä liitetä henkilöstöstrategiaan, kuten henkilöstöhallinnon vuosikello. Jatkossa henkilöstöstrategiaa päivitettäessä ja kehitettäessä on se helppo muuttaa yksinkertaisempaan ja pelkistetympään muotoon, mikäli tämä toteutettu malli osoittautuu liiankin yksityiskohtaiseksi.

5.3 Henkilöstön nykytila ja tulevaisuuden haasteet

Särkänniemi Zones toimii matkailualalla ja toiminta keskittyy ihmisten vapaa-aikaan ja suurin asiakasryhmä on lapsiperheet. Tämän vuoksi myös yrityksen toiminta-ajat painottuvat ihmisten vapaa-aikaan ja henkilöstöresurssien tarve on suurimmillaan iltaisin, viikonloppuisin ja koulujen loma-aikoina. Lomasesonkien ulkopuolella viikon myynneistä keskimäärin noin 70-80 % tehdään lauantain ja sunnuntain aikana.

Henkilöstöressurssien suurin tarve keskittyy tiettyihin ajanjaksoihin ja henkilöstössä tämä näkyy siten, että kokoaikaisia työntekijöitä on vähän, pääasiassa hallinnollisissa, työnjohdollisissa ja suunnittelu- ja kehitystehtävissä, ja suurin osa asiakaspalvelutehtävissä toimivista työntekijöistä ovat osa-aikaisia. Monet työntekijöistä ovat opiskelijoita, jotka työskentelevät opintojen ohessa lähinnä viikonloppuisin ja loma-aikoina.

Syksyllä 2019 Särkänniemi Zonesin työntekijöillä teetettiin henkilöstökysely (liite 1), jossa selvitettiin yrityksen onnistumista työnantajana ja työntekijöiden mielipiteitä mm. perehdytyksestä, ilmapiiristä ja tiedonkulusta. Henkilöstötutkimus toteutettiin sähköisenä kyselylomakkeena, jossa oli sekä avoimia että likert-asteikolla toteutettuja kysymyksiä. Otantana oli koko Särkänniemi Zonesin henkilöstö, jolle kysely toimitettiin sähköpostitse.

Tulokset olivat pääasiassa positiivisia, likert-asteikolla (1–4) vastaukset olivat pääsääntöisesti melko hyvä tai erittäin hyvä. Erityisesti työntekijöiden välinen ilmapiiri koettiin hyvänä ja positiivista palautetta saivat myös mm. joustavuus työvuorosuunnittelussa ja se, että työsuhteasiat on hoidettu hyvin. Mutta myös kehityskohteita löytyi mm. tiedonkulun parantamisessa, palautteen antamisessa sekä perehdytyksen toteuttamisessa.

Särkänniemi Zonesin henkilöstöjohtamisen haasteita ovat henkilöstötarpeen suuri vaihtelu vaihtelevien aukioloaikojen vuoksi. Viikonloppuisin ja loma-aikoina henkilöstötarve on paljon suurempi kuin arkipäivisin loma-aikojen ulkopuolella, jolloin Särkänniemi Zones on suljettu ma–ti ja ke–pe avoinna vain klo 15–20.

Yrityksessä noudatetaan Huvi-, teema- ja elämyspuistoalan työehtosopimusta. Alan matala palkkataso, pääasiassa tarjolla olevat osa-aikaiset työsopimukset sekä pienen organisaation vähäiset etenemismahdollisuudet ovat syynä siihen, että työsuhteet ovat yleensä melko lyhytaikaisia, keskimäärin noin kesän tai vuoden mittaisia, ja henkilöstön vaihtuvuus on melko suurta. Opiskelevien työntekijöiden opintojen edetessä moni heistä lähtee oman alansa työharjoitteluihin tai opintojen päättyessä vaihtavat kokoaikaisiin työtehtäviin. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa haasteita työvuorosuunnittelulle, perehdyttämiselle sekä rekrytoinnille. Tämän vuoksi yrityksessä tulisi olla selkeä suunnitelma siihen, kuinka työsuhteen

elinkaaren eri osissa toimitaan, jotta henkilöstön hallinta on siltä osin mahdollisimman sujuvaa ja tehokasta ja selkeää kaikille osapuolille.

5.4 Henkilöstövisio

Särkänniemi Zonesin tavoitteena on saada motivoitunut ja asiakaskokemusta arvostava henkilöstö. Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on kovaa ja jotta Särkänniemi Zones pysyy kilpailukykyisenä, on sen tarvittaessa pystyttävä myös muuntautumaan nopeasti, joten henkilöstön tulee myös olla ketterää ja suhtautua muutokseen positiivisesti.

Tavoitteena on, että henkilöstön määrä on mitoitettu tarkoituksenmukaisesti ja jokainen työntekijä saa riittävän perehdytyksen, jotta voi toimia tehtävässään ammattitaitoisesti ja itsevarmana siitä, että heillä on tarvittava osaaminen. Työnantajan tehtävänä on varmistaa turvalliset työolot sekä taata, että työilmapiiri on hyvä. Toimintaa henkilöstöasioissa ohjaavat kannustavuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus.

5.5 Henkilöstörakenne

5.5.1 Henkilöstön määrä ja saatavuus

Henkilöstön määrä on tärkeässä asemassa hyvän asiakaskokemuksen takaamiseksi ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä työntekijöiden määrä suhteessa suureen asiakasmäärään kiireaikoina nousi yhdeksi negatiivisesti koetuksi asiaksi. Henkilöstökustannukset muodostavat kuitenkin suuren osan yrityksen kulurakenteesta, joten henkilöstön määrän oikea tasapainottaminen on erittäin tärkeää.

Henkilöstötarvetta arvioidaan suunnitelmallisesti vuosittain mm. toiminnan mahdollisten muutosten, asiakaspalautteen ja henkilöstön työssäjaksamisen poh-

jalta. Henkilöstömuutokset käsitellään vuosittain osana talousarvioita ja toimintasuunnitelmaa. Henkilöstöresurssien seurannassa mittareina käytetään henkilömäärää, henkilöstön vaihtuvuutta, palkkakustannusten kehitystä, suunniteltujen ja toteutuneiden työtuntien määrää ja suhdetta sekä sairaspoissaolojen kehitystä. Lisäksi huomioidaan asiakaspalautteet ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyn tulokset liittyen henkilöstöresursseihin.

Osa-aikaisista työsuhteista ja alan matalasta palkkatasosta johtuen suuri osa työntekijöistä on nuoria ja opiskelijoita, joten on tärkeää, että yrityksen vetovoimaisuus on hyvä lähialueen nuorten aikuisten ja opiskelijoiden keskuudessa. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksellä on hyvä maine luotettavana työnantajana, yrityksen työskentelyilmapiiri koetaan hyvänä ja yrityksen antamaa työkokemusta pidetään hyödyllisenä. Hyvää työnantajaimagoa pyritään ylläpitämään olemalla luotettava ja avoin työnantaja sekä kohtelemalla työntekijöitä tasa-arvoisesti ja kuuntelemalla heitä.

5.5.2 Rekrytoinnin hallinta

Yrityksen henkilöstötarve vaihtelee paljon ja rekrytointia tehdään tarpeen mukaan työntekijätarpeen kasvaessa sesonkien mukaan tai työntekijöiden jättäessä yrityksen. Työntekijätarve koko vuodelle määritellään edellisvuoden syksyllä talousarviota ja toimintasuunnitelmaa laadittaessa ja tarvittaessa reagoidaan myös kesken vuoden, mikäli toiminnan muutokset vaativat sitä tai jos se koetaan tarpeelliseksi esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tai henkilöstön työssä jaksamisen kannalta.

Tavoitteet:

- Työsuhteet ovat pääsääntöisesti toistaiseksi voimassa olevia, osa-aikaisella työsuhteita.
- Määräaikaista henkilöstöä otetaan vain välttämättömään tarpeeseen esimerkiksi jonkin tietyn sesongin tai tapahtuman vuoksi.
- Lyhytaikaiset poissaolot pyritään hoitamaan ensisijaisesti työvuorojärjestelyin.

- Rekrytointiprosessia kehitetään ja siinä pyritään tekemään yhteistyötä lähialueen oppilaitosten sekä Lempäälän kunnan kanssa.
- Sosiaalisen median hyödyntämistä rekrytoinnissa kehitetään.

Rekrytointi hoidetaan pääosin itse, mutta tarvittaessa siinä voidaan hyödyntää myös henkilöstövuokrausyrityksiä. Apuna rekrytoinnissa on myös Lempäälän kunta ja Tredun Työelämäpalvelut. Avoimista työpaikoista ilmoitetaan omilla www-sivuilla sekä emoyhtiö Särkänniemen www-sivuilla, joilla erityisesti kesätöitä etsivät nuoret vierailevat Särkänniemen ollessa yksi Tampereen suurimpia ja suosituimpia kesätyönantajia. Lisäksi työpaikkailmoituksia voidaan laittaa mm. TE-palveluiden www-sivuille sekä Tampereen seudun oppilaitosten rekrytointikanaaviin.

Teemme jonkin verran yhteistyötä myös lähialueen oppilaitosten, kuten Tredun Lempäälän toimipisteen ja Tampereen ammattikorkeakoulun, sekä Lempäälän työllistymispalveluiden kanssa. Voimme tarjota opiskelijoille harjoittelupaikkoja tai he voivat suorittaa esimerkiksi opintoihinsa liittyviä projekteja ja harjoitustöitä suunnitteleamalla ja toteuttamalla Särkänniemi Zonesissa jotain tapahtumia tai esimerkiksi asiakaskyselyitä. Tällä hetkellä yhteistyö ei vielä ole säännöllistä, mutta sitä pyritään kehittämään koko ajan kaikkien osapuolten tarpeiden huomioiden. Yhteistyön avulla pyrimme myös parantamaan yrityksen työnantajakuva.

5.6 Henkilöstön osaaminen

Särkänniemi Zones on pieni organisaatio eikä siellä ole kovin monia eri työtehtäviä, mutta osaan tehtävistä vaaditaan erityistä osaamista. Esimerkiksi puistotyöntekijän ja puistovastaavan työtehtäviin on erilaiset vaatimukset osaamisen ja aiemman työkokemuksen osalta riippuen tehtävään liittyvästä vastuusta ja työtehtävien sisällöstä.

Toimialalla turvallisuudella on tärkeä merkitys niin työ- kuin asiakasturvallisuuden osalta ja väärät toimintatavat voivat johtaa esimerkiksi erilaisiin onnettomuuksiin tai läheltä piti -tilanteisiin. Tätä pyritään ennaltaehkäisemään oikeanlaisella kou-

lutuksella. Oikeanlainen osaaminen pyritään varmistamaan jo henkilöstöä rekrytoitaessa sekä työtehtävään perehdytysten ja mahdollisten lisäkoulutusten avulla.

Henkilöstön tyytyväisyyskyselyssä ilmeni, että perehdytyksissä koettiin olevan melko paljon asiaa lyhyessä ajassa ja erityisesti myyntipisteellä työskentelyyn toivottiin enemmän perehdytystä. Lisäksi toivottiin enemmän tukea ensimmäisiin työvuoroihin esimerkiksi kokeneemmalta työntekijältä tai puistovastaavalta.

Tavoitteet:

- Eri työtehtävistä on laadittu kirjalliset tehtäväkuvaukset, joissa määritellään tarvittava osaaminen.
- Kaikki työntekijät perehdytetään tehtäviinsä.
- Työntekijöiden osaamista seurataan perehdytyksen tarkistuslistoilla.
- Henkilöstön ydinosaaminen varmistetaan tarvittaessa täydennyskoulutusmahdollisuuksia tarjoamalla.
- Osaamisen kehittämistarpeet kartoitetaan kehityskeskusteluissa.
- Koulutuksissa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan myös Ideaparkin sekä emoyhtiön tarjoamia koulutuksia.
- Koulutuksissa pyritään hyödyntämään eri tapoja erilaiset oppijat huomioiden (pääpaino perehdytyksissä itse tekemisellä).

5.6.1 Perehdytys

Uuden työntekijän perehdytys työtehtäviinsä ja työyhteisön pelisääntöihin ja yleisiin toimintaperiaatteisiin on edellytys sille, että hän suoriutuu työtehtävistään, tuottaa laadukasta asiakaskokemusta ja pystyy huomioimaan työskentelyssään esimerkiksi oman ja asiakkaiden turvallisuuden.

Tavoitteet:

- Käytössä on perehdyttämissuunnitelma, jota noudatetaan ja päivitetään tarpeen mukaan.
- Uusille työntekijöille pyritään järjestämään keskitetysti 1-2 kertaa vuodessa yleinen perehdytystilaisuus (tarpeen mukaan järjestetään lisäksi

erillisiä perehdytyspäiviä) sekä lisäksi yhteisiä koulutustilaisuuksia/palaveria tarpeen mukaan.

- Uuden työntekijän perehdytyksestä vastaavat esihenkilö sekä puistovastaaava.
- Perehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa.
- Perehdytyksen onnistumista seurataan perehdytyksen tarkistuslistoilla.

Työsuhteen alkaessa esihenkilö käy uuden työntekijän kanssa läpi perusasiat, kuten mitä työskenteleminen Särkänniemi Zonesissa tarkoittaa. Työntekijälle kerrotaan työsuhteeseen ja työskentelyyn liittyvät perusasiat, kuten mm. organisaation rakenne, yrityksen toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt, työvuorolistojen julkaisu ja vapaatoiveiden ilmaisu sekä sairastapauksissa toimiminen, työsuhteet sekä tärkeät yhteystiedot. Tämän jälkeen työntekijä perehdytetään työtehtäviin erillisinä perehdytyspäivinä.

Perehdytys on jaettu osiin työtehtävien mukaan, jotta yhtenä päivänä ei tule liikaa uutta tietoa. Perehdytykset on jaettu niin, että huvilaitteet perehdytetään useammassa osassa ja myyntipistekoulutus annetaan erikseen myöhemmin, kun puiston toiminta on muuten jo tullut tutuksi. Perehdytyksestä vastaavat puistovastaaavat, jotka kertovat työntekijälle yleiset turvallisuuskäytännöt, esittelevät yrityksen tilat sekä antavat työntekijälle työohjeet. Tämän jälkeen he perehdyttävät työntekijän eri työtehtäviin kertoen, mitä kuhunkin työtehtävään kuuluu sekä esittelevät työtehtävään liittyvät työvälineet ja näyttävät, kuinka niitä käytetään sekä mitä asioita tulee ottaa huomioon esim. turvallisuuden vuoksi.

Työntekijä pääsee itse ajamaan jokaista huvilaitetta, kunnes hänellä on varma olo sen kanssa toimimisesta ja siihen liittyvistä turvallisuusasioista. Perehdytyksen päätteeksi jokainen työntekijä täyttää perehdytyksen tarkistuslistan, johon hän merkitsee, kuinka hyvin on mielestään omaksunut perehdytetyt asiat, koee jo osaavansa asiat tai mihin tarvitsee vielä lisäkoulutusta. Tarkistuslista käydään läpi ja työntekijälle järjestetään lisäkoulutusta hänen tarvitsemissaan asioissa.

5.6.2 Palkka ja palkitseminen

Särkänniemi Zones noudattaa Huvi-, teema- ja elämyspuistoalan työehtosopimusta ja puistotyöntekijöiden ja puistovastaavien palkat määräytyvät alan työehtosopimuksen palkkataulukon mukaisesti. Eri tehtäviin on määritelty oma palkkaluokkansa, jotta palkkaus on tasapuolista.

Koska alan palkkataso on melko matala, pyritään työntekijöille antamaan hyvät henkilöstöedut, kuten omat sekä emoyhtiön lippuedut ja etuja ravintolaostoissa. Lisäksi vakituisille kokoaikaisille työntekijöille on tarjolla työnantajan tukema julkisen liikenteen työmatkaetu ja heidän työhyvinvointiansa tuetaan kulttuuri- ja liikuntaedulla. Puistonjohtajalle ja puistopäällikölle tarjotaan myös puhelinetu työtehtävän niin vaatiessa.

Kesän päätteeksi palkitaan vuoden huipputyökaveri, asiakaspalvelija ja ”työmyyrä” lahjakortein. Vuoden huipputyökaveri valitaan työyhteisön äänestyksen perusteella, asiakaspalvelija ja työmyyrä ovat yrityksen johdon valitsemat. Lisäksi vuoden aikana järjestetään muita kilpailuja ja palkitsemisia (kuten vappupukeutumiskilpailu, jonka voittaja palkitaan lahjakortilla).

Palautteen antaminen on tärkeä osa henkilöstön osaamisen varmistamista sekä palkitsemista. Positiiviset asiakaspalautteet annetaan tiedoksi henkilöstölle ja työnjohdollisissa tehtävissä toimiville painotetaan positiivisen palautteen tärkeyttä päivittäisjohtamisessa. Lisäksi esihenkilö antaa positiivista palautetta työntekijöille kehityskeskustelun yhteydessä.

Tavoitteet:

- Palkkaus on tasapuolista.
- Vakituisen kokoaikaisen henkilöstön työhyvinvointia tuetaan kulttuuri- ja liikuntaedulla.
- Vakituisen kokoaikaisen henkilöstön työmatkoja tuetaan julkisen liikenteen työmatkaedulla.
- Johtotason henkilöille tarjotaan puhelinetu.

- Henkilöstöä palkitaan myös ei-taloudellisilla palkitsemiskeinoilla, kuten toimivalla palautejärjestelmällä. Huomioitava erityisesti positiivisen palautteen antaminen.

5.7 Henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen. Särkänniemi Zonesissa asiakaskokemus ja asiakaspalvelun laatu ovat merkittävässä osassa ja jos henkilöstö voi hyvin ja viihtyy työssään, näkyy se myös asiakkaille. Keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. johtaminen, vaikutusmahdollisuudet, työolosuhteet, työn sisältö sekä työyhteisön ilmapiiri.

5.7.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen on vaativaa organisaatiossa, jossa sesongit ja henkilöstö vaihtuvat usein ja suuri osa työntekijöistä on nuoria, jotka ovat mahdollisesti ensimmäisessä työpaikassaan. Särkänniemi Zones on ollut toiminnassa noin kaksi vuotta, joten organisaatio on vielä melko nuori ja organisaation liiketoimintamuoto sekä pelisäännöt eivät vielä ole täysin vakiintuneet, mikä luo haasteita johtamiselle.

Särkänniemi Zonesin johto- ja esimiestehtävissä toimivalta edellytetään toimialan tuntemusta ja ymmärrystä kausiluonteisesti toimivasta liiketoiminnasta. Lisäksi vaaditaan hyviä vuorovaikutuskykyjä ihmisten johtamisessa sekä henkilöstöhallinnollisia tietoja ja taitoja.

Toimivan työyhteisön edellytyksenä ovat niin hyvät esimiestaidot kuin alaistaidotkin. Tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että heillä on myös mahdollisuus ilmaista näkemyksensä mahdollisista epäkohdista työyhteisössä tai organisaation kehittämisestä, joten Särkänniemi Zonesissa pyritään pitämään tiedonkulku mahdollisimman avoimena ja osallistamaan myös henkilöstöä toiminnan kehittämiseen. Vuosittain toteutetaan henkilöstökysely, jossa pyritään selvittämään työntekijöiden mielipiteitä työyhteisön ilmapiiristä ja mahdollisista kehityskohteista, sekä kehityskeskustelut koko henkilöstölle.

Tavoitteet:

- Johto ja esihenkilöt toimivat vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.
- Johto ja esihenkilöt kannustavat työyhteisöä toimimaan yrityksen tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaisesti omalla esimerkillään johtaen.
- Esihenkilöt puuttuvat mahdollisiin ristiriitatilanteisiin nopeasti ja pyrkivät selvittämään ne yhdessä henkilöstön kanssa.
- Johto ja esihenkilöt huolehtivat työyhteisön säännöllisestä tiedottamisesta viikkokirjeiden ja palaverien avulla, vuosittaisista kehityskeskusteluista ja palautteen antamisesta työntekijöille.
- Koko henkilöstölle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi ja osallistua liiketoiminnan kehittämiseen.
- Vuosittain järjestetään kehityskeskustelut koko henkilöstölle (kehityskeskustelupohja liite 2)
- Vuosittain toteutetaan henkilöstön tyytyväisyyskysely (liite 1).
- Yrityksen pelisäännöt luodaan yhteisesti koko henkilöstön työpajoissa vuoden 2020 aikana.
- Työntekijät toimivat vastuullisesti yrityksen turvallisuusnäkökulmat huomioiden, yhteistyössä työkavereiden ja esimiesten kanssa, resurssien järkevästä käytöstä huolehtien ja yrityksen kehittämiseen osallistuen (alais-taito).

5.7.2 Työaika ja työjärjestelyt

Henkilöstöresurssien suurin tarve keskittyy tiettyihin ajanjaksoihin ja henkilöstössä tämä näkyy siten, että kokoaikaisia työntekijöitä on vähän, pääasiassa hallinnollisissa, työnjohdollisissa ja suunnittelu- ja kehitystehtävissä, ja suurin osa asiakaspalvelutehtävissä toimivista työntekijöistä ovat osa-aikaisia. Monet työntekijöistä ovat opiskelijoita, jotka työskentelevät opintojen ohessa yleensä vain viikonloppuisin ja loma-aikoina. Työskentely on heille toissijaista, jonka vuoksi täytyy löytää tasapaino työaikajärjestelyjen ja muun elämän sekä hyvinvoinnin ja jaksamisen suhteen. Tämä tuottaa haasteita työvuorosuunnitteluun ja aiheuttaa sen, että työntekijöitä tarvitaan enemmän, vaikka vuoroja on melko vähän.

Työvuorosuunnittelu vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja erityisesti alan palkkatason ollessa melko matala, on joustavuus työvuorosuunnittelussa myös yrityksen tärkeä kilpailuetu. Oikeanlainen resursointi on kuitenkin myös suoraan verrannollinen asiakastyytyväisyyteen, joten myös se tulee huomioida työvuorosuunnittelussa. Tästä syystä työvuorosuunnitteluun tulee varata tarpeeksi resursseja ja aikaa, jotta saadaan huomioitua kaikki näkökohdat.

Tavoitteet:

- Työvuorosuunnittelu lähtee liiketoiminnan tarpeista, mutta siinä huomioidaan joustavuus työajoissa ja työvuoroissa.
- Työvuorosuunnittelu toteutetaan tasapuolisesti.
- Työvuorolistat julkaistaan ajallaan viimeistään viikko ennen työvuorolistan julkaisua.

5.7.3 Työterveys, työturvallisuus ja työsuojelu

Työterveyshuollon kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä, jotta varmistutaan siitä, että työolosuhteet ovat turvallisia. Työntekijöille tarjotaan työturvallisuuden kannalta tarvittavat työvälineet, kuten esimerkiksi kuulosuojaimet. Henkilöstö on myös velvoitettu ilmoittamaan välittömästi huomaamistaan työturvallisuuteen liittyvistä puutteista tai poikkeamista.

Työterveyshuollon kanssa on tehty lakisääteiset työpaikkaselvitys, työterveyshuollon toimintasuunnitelma, työkyvyn varhaisen tuen toimintamalli sekä päihdetyön hoitoonohjausohjelma.

Kaikille Särkänniemi Zonesin työntekijöille kuuluvat lakisääteiset työterveyshuollon palvelut. Niihin sisältyy pääasiassa työolosuhteiden tarkastamiseen ja ennaltaehkäisyyn liittyviä asioita. Suurin osa henkilöstöstä on opiskelijoita, jotka kuuluvat oman oppilaitoksensa opiskelijaterveydenhuollon piiriin. Lakisääteisiä työterveyshuollon palveluja laajemmat työterveyspalvelut ovat tarjolla vakituisille, koikaikaisille työntekijöille. Nämä on määritelty erikseen henkilöstöetujen yhteydessä.

Työtapaturmia seurataan poikkeamalomakkeiden avulla.

Tavoitteet:

- Mahdollisesti ilmeneviin terveys- ja turvallisuusongelmiin suhtaudutaan vakavasti ja niihin reagoidaan mahdollisimman nopeasti.
- Riskikartoituksen tuloksia hyödynnetään työturvallisuustyössä.
- Työtapaturmia seurataan poikkeamalomakkeiden avulla.
- Sairauspoissaolojen kehitystä ja syysuranta kehitetään.
- Työhyvinvointia seurataan vuosittaisella henkilöstökyselyllä ja esiin tulleisiin kehittämistarpeisiin puututaan aktiivisesti.

5.7.4 Virkistystoiminta

Koska suurin osa henkilöstöstä on osa-aikaista, eivät työntekijät välttämättä näe toisiaan kovin usein työvuoroissa. Hyvän ilmapiirin luomiseksi on tärkeää, että työntekijät voivat tutustua toisiinsa ja organisaatio pyrkii edistämään työssä jaksamista ja työntekijöiden verkostoitumista järjestämällä koko henkilöstön yhteisten koulutusten ja palaverien lisäksi myös vapaaehtoisia virkistystilaisuuksia. Virkistystilaisuudet ovat myös kiitos työntekijöille ja mahdollisuus rentoutua esimerkiksi kiireisen sesongin jälkeen.

Työnantaja järjestää vuosittain pikkujoulut ja kesäkauden päättäjaiset sekä ennen kesäkauden alkua virkistyspäivän, jossa työntekijät saavat tutustua uusiin kesätyöntekijöihin. Lisäksi voidaan järjestää pienimuotoisia yhteistilaisuuksia esimerkiksi talvi- tai syyslomasesongin jälkeen budjetin niin salliessa.

Työnantaja huomioi työntekijöitä merkkipäivinä. Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että hänen alaisensa tulee huomioitua.

Lisäksi kokoaikaisille vakituisille työntekijöille tarjotaan liikunta- ja kulttuurisetelitä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Tavoitteet:

- Työnantaja järjestää koko henkilöstön yhteisiä palavereja ja virkistystilaisuuksia säännöllisin väliajoin, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua toisiinsa ja verkostoitua (kirjattu henkilöstöhallinnon vuosikelloon, luku 6.8).
- Esihenkilöt varmistavat, että alaistensa merkkipäivät tulevat huomioiduksi.

5.8 Henkilöstöhallinnon vuosikello

Särkänniemi Zonesin henkilöstöhallinnolle on laadittu, johon on merkitty tärkeimpien henkilöstöhallinnon tehtävien ajankohdat, kuten vilkkaimmat sesongit, rekrytointien ajankohdat, koulutusten ajankohdat, säännölliset palaverit, palautekyselyn toteuttaminen ja kehityskeskustelut. Vuosikellon avulla pystytään suunnittelemaan toimintaa ja varautumaan henkilöstön resursointiin oikeaan aikaan.

Vuosikelloa päivitetään vuosittain budjetoinnin ja toimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä.

Tammikuu

- Joulusesonki
- Kesätyöilmoitukset
- Vuoden TET- ja harjoittelupaikkojen määrittely (lkm, ajankohdat jne.)
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Helmikuu

- (Konsernin yhteiset vuosijuhlat)
- Talvilomasesonki
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Maaliskuu

- Talvilomasesonki
- Kesätyöntekijöiden haastattelut
- Työntekijöiden lomatoiveiden vastaanotto
- Kehityskeskustelut
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Huhtikuu

- Pääsiäinen
- Kesätyöntekijöiden valinnat
- Kesätyöntekijöiden työsuhteiden aloittaminen
- Kesätyöntekijöiden perehdytys
- Koulutuspäivä/palaveri
- Työntekijöiden virkistyspäivä
- Työntekijöiden kesälomien julkaisu
- Työntekijöiden vappupukeutumiskilpailu
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Toukokuu

- Koululaissesonki
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Kesäkuu

- Kesäsesonki
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Heinäkuu

- Kesäsesonki

Elokuu

- Kesäsesonki
- Koulutuspäivä/palaveri
- Kesäkauden päättäjäiset
- Työntekijöiden palkitseminen (vuoden huipputyökaveri, asiakaspalvelija ja työmyyrä?)
- Kesätyöntekijöiden työsuhteiden päättäminen
- Talvikauden henkilöstöressurssien varmistaminen, rekrytointi tarvittaessa
- Henkilöstökyselyn toteuttaminen
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Syyskuu

- Kehityskeskustelut
- Tuntibudjetointi ja henkilöstösuunnitelma seuraavalle vuodelle
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Lokakuu

- Syyslomasesonki
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

Marraskuu

- Joului- ja talvilomasesonkien henkilöstöressurssien varmistaminen, rekrytointi tarvittaessa
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko
- Pikkujoulut

Joulukuu

- Koulutuspäivä/palaveri
- Joulusesonki
- Viikkopalaveri (puistonjohtaja, puistopäälliköt, puistovastaavat) joka toinen viikko

5.9 Henkilöstöstrategian seuranta

Henkilöstöstrategian onnistuminen edellyttää toimivaa arviointijärjestelmää. Arvioinnissa käytettävät mittarit valitaan vuosittain.

Särkänniemi Zonesin henkilöstöstrategian arvioinnissa käytetään seuraavia mittareita:

- henkilöstön tyytyväisyyskysely (liite 1)
- kehityskeskustelut (liite 2)
- sairauspoissaolojen kehitys
- työtapaturmat
- lähtö- ja tulovaihtuvuus
- suunnitellut ja toteutuneet työtunnit
- asiakaspalautteet.

Tavoitteet:

- Henkilöstöstrategian toteutumisen painopisteet ja käytettävät mittarit sovi-
taan vuosittain budjetoinnin ja toimintasuunnitelman laatimisen yhtey-
dessä.
- Toteutusta arvioidaan säännöllisesti kerran vuodessa tilinpäätöksen ja toi-
mintakertomuksen laatimisen yhteydessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Työn tulokset

Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka henkilöstöstrategia laaditaan ja mitä siinä tulisi ottaa huomioon sekä laatia henkilöstöstrategia FunZones Oy:n Särkänniemi Zones sisähuvikeskukselle. Työn tavoitteena oli myös määrittää FunZones Oy:n liiketoiminnan kannalta oleelliset henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja määritellä niiden käytänteet ja toimintatavat henkilöstöstrategian pohjalta.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin ja työn tuloksena valmistui kirjallinen Särkänniemi Zonesin henkilöstöstrategia. Tämän opinnäytetyö rajattiin koskemaan ainoastaan henkilöstöstrategian laadintaa. Henkilöstöstrategiaa ei vielä ole maastoutettu yrityksen henkilöstölle, joten sen onnistumisen arviointi tulee tehdä myöhemmin.

Organisaation muutosten ja mm. yrityksen johdon vaihtumisen vuoksi tekeillä ollut liiketoimintastrategiaprosessi on viivästynyt ja tämä henkilöstöstrategia on laadittu ilman liiketoimintastrategiassa määriteltyjä tavoitteita tai linjauksia. Henkilöstöstrategia on laadittu olemassa olevien tietojen perusteella ja siitä on pyritty tekemään mahdollisimman luotettava ja nykyisiä olosuhteita vastaava, mutta se on laadittu siten, että sitä on helppo päivittää.

Työtä tehdessä huomattiin, että henkilöstöjohtamisen saralla ei käytössä ole ollut kovinkaan monia mittareita, joiden avulla sen onnistumista olisi seurattu systemaattisesti. Työn aikana toteutettiin henkilöstön tyytyväisyyskysely, jota voidaan hyödyntää myös jatkossa mittarina ja lisäksi aloitetaan tiettyjen henkilöstöön liittyvien tunnuslukujen tarkempi seuranta. Yrityksellä ei myöskään ole laadittuna tulokorttia eikä omaa tulokorttia välttämättä kannata laatia pelkästään henkilöstöjohtamiseen näin pienessä yrityksessä. Mutta viimeistään liiketoimintastrategian valmistuessa kannattaa pohtia, olisiko tulokortti yrityksen kannalta hyvä työkalu strategian toteutumisen seurannassa ja mitä tavoitteita ja mittareita siihen kannattaisi sisällyttää myös henkilöstöjohtamiseen liittyen.

Opinnäytetyötä tehdessä selvisi, että Särkänniemi Zonesissa toimitaan monella henkilöstöjohtamisen osa-alueella melko hyvin ja henkilöstön tyytyväisyyskyselyn tulokset olivat pääosin positiivisia. Mutta kehittämiskohteitakin löytyi, mikä johtunee siitä, ettei yrityksellä ole ollut kirjattuna pitkän tähtäimen suunnitelmia henkilöstöjohtamisen osalta. Näitä kehittämistavoitteita sisällytettiin laadittuun henkilöstöstrategiaan.

6.2 Kehittämiskohteet ja jatkotutkimukset

Henkilöstöstrategian maastouttaminen ja seuranta rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, joten ne tulee toteuttaa myöhemmin. Henkilöstöstrategiaa tulee jatkossa päivittää säännöllisesti ja huomioida myös liiketoiminnassa mahdollisesti tapahtuvien muutosten vaikutus siihen.

Useimmiten henkilöstöstrategia laaditaan yrityksen liiketoimintastrategian ja siinä asetettujen tavoitteiden pohjalta. FunZones Oy:llä ei kuitenkaan ole kirjattuna varsinaista strategiaa. Strategian laatiminen on tällä hetkellä kesken, mutta sen valmistuttua tulisi myös henkilöstöstrategiaa tarkastella uudelleen ja päivittää liiketoimintastrategian tavoitteiden mukaiseksi. Henkilöstöstrategiaa voidaan tässä tilanteessa mahdollisesti myös hyödyntää liiketoimintastrategian suunnitteluprosessissa ja se voi tarjota sille uusia näkökulmia.

Opinnäytetyön loppuvaiheessa koko maailma joutui todella poikkeukselliseen tilanteeseen COVID-19 -viruksen vuoksi. Koronapoiikkeustilanne on koskettanut monia eri toimialoja ja erityisesti matkailu- ja vapaa-ajan toimialojen yrityksistä suuri osa joutui sulkemaan ovensa valtiovallan suositusten ja määräysten vuoksi. Tilanne on vaikuttanut yritysten taloudelliseen tilanteeseen aiheuttaen mm. henkilöstön lomautuksia, irtisanomisia ja konkurseja. Sen myötä myös muutosvalmiuden, ketterän kehittymisen kyvyn ja epävarmuuden sietokyvyn merkitys on korostunut ja sitä kannattaa pohtia myös yrityksen arvoja mietittäessä. Nähtäväksi jää, mitä muita lyhyt- ja kauaskantoisia vaikutuksia tilanteelle tulee olemaan esimerkiksi ihmisten kulutuskäyttäytymiseen, asiakkaiden arvostamiin piirteisiin yritystoiminnassa sekä esimerkiksi siisteyden ja hygienian tärkeyteen ja niiden varmistamiseen.

Jatkossa henkilöstöstrategiaa kehitettäessä olisi myös hyvä miettiä, kuinka henkilöstöstrategiaprosessia voidaan kehittää. Erityisesti kannattaa pohtia mahdollisia tapoja, joilla saadaan osallistettua myös henkilöstöä enemmän henkilöstöstrategiaprosessiin ja strategian kehittämiseen niin liiketoimintastrategian kuin henkilöstöstrategiankin osalta. Henkilöstöstrategian laatimisprosessin aikana aloitettiin myös yrityksen yhteisten pelisääntöjen laatiminen koko henkilöstön kanssa toteuttavissa työpajoissa ja tämä saatetaan loppuun kuluvan vuoden aikana.

Jatkossa tulisi myös miettiä, mitkä mittarit toimivat parhaiten henkilöstöstrategian ja henkilöstöjohtamisen arvioinnissa. Eri mittaustyökaluja tulisi kehittää ja ottaa niiden seuranta mukaan henkilöstöjohtamisesta vastaavien henkilöiden päivittäiseen työskentelyyn sekä tulevan suunnitteluun.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe syntyi työelämän tarpeista toimiessani itse henkilöstöjohtamisen parissa juuri aloittaneessa yrityksessä. Yritystoiminnan käynnistyminen tapahtui todella nopeasti, minkä vuoksi jouduimme tekemään monet asiat hieman väärässä järjestyksessä ja käynnistämään toiminnan ennen kuin niitä oli varsinaisesti ehditty suunnitella kovin pitkällä tähtäimellä. Näin kävi myös monissa henkilöstöön liittyvissä asioissa, jonka vuoksi koin henkilöstöstrategian laatimisen tärkeäksi. Tämä vaikutti myös vahvasti toteutuneeseen henkilöstöstrategiamalliin, sillä siihen haluttiin sisällyttää mahdollisimman kattavasti henkilöstöjohtamiseen liittyviä tavoitteita ja työkaluja, mitkä eivät normaalisti välttämättä kuuluisi henkilöstöstrategiaan.

Henkilöstöjohtaminen on itselleni tärkeä aihealue, jonka vuoksi tämän opinnäytetyön tekeminen oli todella mielenkiintoista, vaikka työtehtävänä ovat vaihtuneet opinnäytetyöprosessini aikana enkä enää vastaakaan yrityksen henkilöstöasioista. Strategiatyöskentely ei kuitenkaan ole ollut minulle kovin tuttua aiemmin ja oli kiinnostavaa tutustua myös sen teorioihin tarkemmin. Oma työskentelytapani on melko käytännönläheinen, minkä huomasi ilmenevän myös laatimassani henkilöstöstrategiassa tuodessani siihen myös operatiivisen tason toimia.

Suurimmat haasteet henkilöstöstrategian laatimiselle toi yrityksen liiketoimintastrategiaprosessin viivästyminen. Liiketoimintastrategian puuttuessa jouduinkin laatimaan henkilöstöstrategian ilman siinä määriteltäviä tavoitteita ja suuntaviivoja.

Myös aiheen ja teorian viitekehyksen rajaamisen koin hieman haastavana. Nyt teoriaa on melko paljon ja erityisesti henkilöstöjohtamisen osa-alueiden käsittely laajeni hieman aiotusta, mutta koin niiden käsittelyn tärkeäksi kuitenkin aiheena olevan yrityksen ja sen toiminnan kannalta. Pysin jo nyt rajaamaan teoriasta pois yksityiskohtaisempia selvityksiä esimerkiksi käytettävistä työkaluista, mutta jäin pohtimaan olisiko rajausta pitänyt tehdä vielä enemmän.

Opinnäytetyöprosessissa suurimpia haasteita toi ajanhallinta. Opinnäytetyöni valmistuminen viivästyi alkuperäisestä ajankohdasta ja aihekin on ehtinyt vaihtua jo kahdesti prosessin aikana ensin työpaikan vaihtumisen ja sen jälkeen uuden työpaikan konseptissa tapahtuneen äkillisen muutoksen takia. Opintojen yhteensovittaminen työelämään ja varsinkin tehtävääni uudessa, vasta liiketoimintaa aloittavassa ja hyvin muutosalttiissa yrityksessä on ollut todella haastavaa. Mutta jatkuva muutos taitaa nykyään olla enemmän sääntö kuin poikkeus, kuten tämä vallitseva COVID-19 -viruksen aiheuttama poikkeustilanne on osoittanut. Saanekin osittain kiittää sen johdosta saamaani ylimääräistä vapaa-aikaa opinnäytetyöni valmistumisesta, vaikka se toikin omat ongelmansa mm. teoriamateriaalin hankkimiseen.

LÄHTEET

Ahola, T., Furman, B. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskelinen, M. 2019. Strategia palveluna – strategiamalli kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin. Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Opinnäytetyö.

Etelä-Savon Sairaanhoidopiiri. 2012. Henkilöstöstrategia 2012-2016. Luettu 5.11.2019. <https://www.essote.fi/wp-content/uploads/sites/2/2016/01/Henkilöstöstrategia.pdf>

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyvinvoiva henkilöstö strategisena voimavarana. Opas henkilöstöstrategian laatimiseen valtion virastoissa ja laitoksissa. 11.9.2007. Luettu: 8.10.2019. https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/01/Henkilostostrategia_opas_2007.pdf

Juuti, P. 2009a. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2009b. Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Jyrävä, M. 2017. Salaisuus paljastui – Tampereen Särkänniemi laajentaa Ideaparkiin. Aamulehti. Julkaistu 29.11.2017. Luettu 5.11.2019. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/salaisuus-paljastui-tampereen-sarkanniemi-laajentaa-ideaparkiin-200567785>.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Alma Talent Oy.

Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely – Tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Korppoo, L. 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

- Lumijärvi, I. 2006. Strateginen henkilöstöraportointi. Teoksessa Suurnäkki, T. (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä, 29–44.
- Luoma, M. 2009a. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Luoma, M. 2009b. Näin laadit henkilöstöstrategian. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä. Taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent, Helsinki.
- Salojärvi, S. 2009a. Henkilöstöjohtamisen kehittyminen: sosiaaliasioista strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Salojärvi, S. 2009b. Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Salojärvi, S. 2009c. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Tampereen Särkänniemi Oy. 2020. Vuosikertomus 2.1.2019–1.1.2020. Luettu 15.5.2020. https://sarkanniemi.fi/media/wp-content/uploads/2019/03/Vuosikertomus_2019_.pdf
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Alma Talent.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Wacklin, M. 1999. Halkovuorten takaa huvittelukeskukseksi. Tampere: Tampereen Särkänniemi Oy.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

LIITTEET

Liite 1. Särkänniemi Zonesin henkilöstökysely 2019

1(4)

Henkilöstökysely 2019

Tämän henkilöstökyselyn tavoitteena on kerätä palautetta Särkänniemi Zonesin henkilöstön tyytyväisyydestä työolosuhteisiin ja työssä viihtymisestä.

Vastaukset käsitellään anonyymisti.

Huom! Vastaathan kyselyyn vain kerran!

*Pakollinen

Perehdyttäminen

1. Sain riittävän perehdytyksen ennen työn aloittamista *

(1 = olen täysin eri mieltä, 2 = olen jokseenkin eri mieltä, 3 = olen jokseenkin samaa mieltä, 4 = olen täysin samaa mieltä)

1 2 3 4

2. Mistä asioista olisit tarvinnut enemmän perehdytystä?

3. Perehdytystapa oli toimiva *

(1 = olen täysin eri mieltä, 2 = olen jokseenkin eri mieltä, 3 = olen jokseenkin samaa mieltä, 4 = olen täysin samaa mieltä)

1 2 3 4

4. Palautetta ja parannusehdotuksia työhön perehdyttämiseen liittyen *

(jatkuu)

Työilmapiiri

5. Miten olet viihtynyt Särkänniemi Zonesissa? *

(1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = melko hyvin, 4 = erittäin hyvin)

1 2 3 4

6. Mikä on ollut positiivista Särkänniemi Zonesissa työskentelyssä? *

7. Mikä on ollut ikävintä työskentelyssä Särkänniemi Zonesissa? Miten se voitaisiin välttää? *

8. Millainen ilmapiiri työntekijöiden kesken on? *

(1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = melko hyvä, 4 = erittäin hyvä)

1 2 3 4

9. Miten työilmapiiriä voisi parantaa?

10. Miten yhteistyö puistovastaavien kanssa on sujunut? *

(1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = melko hyvin, 4 = erittäin hyvin)

1 2 3 4

11. Mikä yhteistyössä puistovastaavien kanssa on ollut onnistunutta ja missä olisi kehitettävää? *

12. Miten yhteistyö puistopäälliköiden kanssa on sujunut? *

(1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = melko hyvin, 4 = erittäin hyvin)

1 2 3 4

13. Mikä yhteistyössä puistopäälliköiden kanssa on ollut onnistunutta ja missä olisi kehitettävää? *

14. Oletko saanut työssäsi tarvitsemaasi tukea ja apua puistovastaavilta ja puistopäälliköiltä? *

(1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = melko hyvin, 4 = erittäin hyvin)

1 2 3 4

15. Missä toivoisit enemmän tukea?

Työskentely Särkänniemi Zonesissa

16. Miten Särkänniemi Zonesissa työskentely on vastannut odotuksiasi? *

(1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = melko hyvin, 4 = erittäin hyvin)

1 2 3 4

17. Miten työskentely erosi odotuksistasi?

18. Minkä arvosanan antaisit Särkänniemi Zonesille työnantajana? *

(1 = erittäin huono, 2 = melko huono, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = melko hyvä, 5 = erittäin hyvä)

1 2 3 4 5

19. Millainen Särkänniemi Zones on ollut työnantajana? Mikä on ollut onnistunutta ja missä olisi kehitettävää? *

20. Kuinka hyvin olet saanut tarvitsemaasi tietoa? *

(1 = erittäin huonosti, 2 = melko huonosti, 3 = melko hyvin, 4 = erittäin hyvin)

1 2 3 4

21. Mistä asioista olisit toivonut saavasi enemmän tietoa?

22. Miten tiedonkulkua voisi parantaa?

23. Palautetta työvuoroista: *

24. Millä keinoilla työssäjaksamista voisi parantaa?

25. Millaisia toiveita sinulla olisi työhön liittyen jatkoa ajatellen?

26. Mikäli työsuhteesi on jo päättynyt, haluaisitko mahdollisesti työskennellä Särkänniemi Zonesissa myös tulevaisuudessa (esim. ensi kesänä)?

Kyllä En

Muut palautteet, ideat ja kehitysehdotukset

27. Ideoita ja palautetta Särkänniemi Zonesin lipputuotevalikoimasta:

28. Palautetta ja parannusehdotuksia asiakasviestintään ja markkinointiin liittyen (sosiaalisen median kanavat, www-sivut, esite, lipunmyynnin materiaalit jne.):

29. Muuta palautetta, toiveita, ideoita... Sana on vapaa!

Liite 2. Särkänniemi Zones kehityskeskustelupohja

1(2)

Särkänniemi Zones kehityskeskustelu 2020

Työntekijän nimi:

Päivämäärä:

Työnkuva

1. Mitkä ovat keskeiset työtehtäväni?

2. Missä olen onnistunut?
Mitkä ovat vahvuuteni?

3. Missä minulla on eniten kehitettävää?
Miten niitä voisi kehittää?

4. Mikä työssäni on mielekkäintä?
Mitkä työtehtävät kiinnostavat eniten?

Työyhteisö

5. Missä asioissa työyhteisöni on onnistunut?

6. Missä asioissa työyhteisössäni on ollut vaikeuksia, miksi?

7. Millainen on työyhteisön ilmapiiri?
Mitä minä voisin tehdä yhteistyön kehittämiseksi?

8. Miten koet yhteistyön esihenkilösi kanssa (esim. läsnäolo, tavoitettavuus, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, avoin ja kuunteleva vuorovaikutus, tiedonkulku)?
Mitä kehitettävää tai toiveita?

(jatkuu)

9. Miten koet yhteistyön puistovastaavien kanssa?

Missä olisi kehitettävää?

10. Kokonaisarvosana puistovastaavien toiminnasta

(asteikko: 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu					
Läsnäolo					
Vuorovaikutus puistovastaavien kanssa on avointa ja kuuntelevaa					
Puistovastaavien toiminta on motivoivaa ja innostavaa					
Puistovastaavien toiminta on linjassa					
Tiedän mitä minulta odotetaan					
Tiedonkulku					
Ongelmatilanteet ratkaistaan nopeasti ja rakentavasti					

Työhyvinvointi

11. Miten arvioisit omaa jaksamistasi tällä hetkellä?

12. Työmotivaationi tällä hetkellä:

(asteikko: 1=heikko, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)

13. Mitkä ovat työkykyyni ja työhyvinvointiini vaikuttavia tekijöitä?

Mitkä ovat niitä heikentäviä tekijöitä työpaikalla?

14. Miten työhyvinvointia voisi parantaa työpaikalla?

Tuleva vuosi

15. Miten työyhteisömme voisi tehdä työnsä vielä paremmin?

16. Suunnitelmani tälle vuodelle Zonesissa työskentelyn suhteen: