

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2020

Heidi Turunen

# HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN NYKYTILAKARTOITUS JA KEHITYSEHDOTUKSET

Heidi Turunen

# HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIEN NYKYTILAKARTOITUS JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tehdä nykytilakartoitus noin 100 henkilöä työllistävässä PK-yrityksessä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Nykytilakartoituksen avulla tarkasteltiin nykyisiä henkilöstöjohtamisen prosesseja, käytäntöjä sekä tapoja henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta. Kartoituksen avulla pyrittiin etsimään kehitysehdotuksia henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kehittämiseen.

Tutkimuksen teoriapohja koostuu henkilöstöjohtamisen teoreettisista malleista sekä henkilöstöjohtamisen alaa koskevista tutkimuksista. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu esimiesten teemahaastatteluilta ja henkilöstön lomakekyselyistä. Aineistona käytettiin myös yrityksen sisäistä dokumentaatiota, kuten laatukäsikirjaa sekä edellisten vuosien henkilöstökyselyjä.

Nykytilakartoituksen avulla muodostettiin näkemys yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessien ja roolien nykytilasta. Haastatteluissa ja kyselyissä esiin tullee ongelmakohtiin pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia peilaten henkilöstöjohtamisen teoriaan sekä tutkimuksiin.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan vahvistaa aiempien henkilöstökyselyjen tuloksia ja todeta henkilöstöjohtamisen prosessien kaipaavan runsaasti kehittämistä monilla osa-alueilla. Henkilöstömäärän kasvaessa yrityksen tulisi yhdenmukaistaa käytännöt ja tavat sekä luoda selkeämmät henkilöstöjohtamisen prosessit. Tutkimuksessa löydettiin useita kehitysehdotuksia prosessien parantamiseksi muun muassa johtamiseen, palkitsemiseen ja motivaation parantamiseen. Lopuksi esitetään useita ehdotuksia yrityksen henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja prosessien kehittämiseen.

Tulevaisuudessa olisi suositeltavaa tehdä tarkentavia tutkimuksia liittyen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden sekä käytäntöjen kehittämiseen.

## ASIASANAT:

henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen kehittäminen, johtaminen, palkitseminen, motivaatio.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree programme in Technological Competence Management

2020 | 73 pages, 9 pages in appendices

Heidi Turunen

# PRESENT STATE ANALYSIS AND SUGGESTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF HRM

The aim of the present study is to evaluate the Human Resource Management (HRM) processes of an SME (Small and medium-sized enterprise) employing about 100 people. The evaluation focuses on the current HRM processes and practices from the perspective of staff and supervisors with the goal of identifying opportunities to improve HRM processes and practises.

The theoretical framework of the study consists of the theoretical HRM models and research on HRM practices.

The empirical data were collected both through theme interviews with the company's supervisors and a quantitative survey conducted among the staff. Additionally, the evaluation includes the company's internal documentation such as the Quality Handbook and previous staff surveys.

The data evaluation provided insights into the current state of the company's HRM processes and roles. The objective was to identify opportunities for development in the problematic areas. These opportunities were discovered through comparing the present state with the HRM theories and models.

The study confirms the results of the previous staff surveys that suggested that the company's HRM processes need a lot of development in many areas. As the number of employees grows, the company needs to harmonize practices and document HR processes. The study identified several development opportunities for improving processes in leadership, incentives, and in improving motivation. The study introduces several concrete suggestions for improvement opportunities regarding the processes and practices in the company.

In the future it is recommended to conduct more detailed studies on the sub-areas of HRM processes and practices to continue the development work.

## KEYWORDS:

human resource management, development, leadership, incentive, motivation.

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Henkilöstöjohtamisen taustoja	8
1.2 Opinnäytetyön tausta, toimeksianto ja tavoite	9
1.3 Työn tutkimuskysymykset ja -menetelmät	11
1.4 Yritysesittely	12
<b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	<b>14</b>
2.1 Määrittely ja tehtävät	14
2.2 Henkilöstöjohtamisen malleja	15
2.3 Henkilöstöjohtaminen	18
2.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen	20
<b>3 HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIT</b>	<b>22</b>
3.1 Henkilöstösuunnittelu ja -rekrytointi	22
3.2 Perekdyttäminen	24
3.3 Osaamisen kehittäminen	25
3.4 Palkitseminen ja motivaatio	28
3.5 Työhyvinvointi	31
<b>4 NYKYTILAN KARTOITUS</b>	<b>34</b>
4.1 Tutkimusongelma	34
4.2 Tutkimusmenetelmät	34
4.3 Haastattelun toteutus	36
<b>5 TULOKSET</b>	<b>37</b>
5.1 Tulokset ja analyysi	37
5.2 Taustakysymykset	37
5.3 HR:n roolit ja edustus yrityksessä	40
5.4 Henkilöstön hankinta ja rekrytointi	44
5.5 Perekdytys	45
5.6 Suoritusarviointi ja osaamisen kehittäminen	46
5.7 Palkitseminen	53
5.8 Motivaatio	56

<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>61</b>
6.1 Pohdinta ja kehittämissuositukset	61
6.2 Kehityssuosituksia	62
6.3 Seuraavia tutkimuskohteita	67
6.4 Tutkimuksen luotettavuus	67

<b>LÄHTEET</b>	<b>70</b>
----------------	-----------

## **LIITTEET**

Liite 1. Saate	
Liite 2. Haastattelupyyntö	
Liite 3. Henkilöstökyselyn kysymykset	

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Henkilöstömäärän kasvu.	10
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen nykytila.	10
Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen nelikenttä, mukailten (Ulrich 1997, 24).	17
Kuvio 4. Ulrichin ja Brockbankin HR-malli, mukailten (Ulrich & Brockbank 2005a, s. 201).	17
Kuvio 5. David Guestin HR-malli (1989,1997; Viitala 2013, 33).	18
Kuvio 6. Henkilöstöstrategian kytkentä liiketoimintastrategiaan (Viitala 2013, 44).	21
Kuvio 7. Osaamisen kartoittaminen (Viitala 2013, 148).	27
Kuvio 8. toimijoiden roolit (Kauhanen 2010, 156).	28
Kuvio 9. kokonaispalkitseminen, mukailten (Kauhanen 2012, 115).	29
Kuvio 10. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen, mukailten (Kauhanen 2016, 18).	32
Kuvio 11. Organisaatioasema yrityksessä.	38
Kuvio 12. Työkokemus yrityksessä.	38
Kuvio 13. henkilöstökysely 2016 vs. 2018.	39
Kuvio 14. Henkilöstökysely 2018 vs. 2019.	39
Kuvio 15. HR:n tärkeimmät roolit yrityksessä.	40
Kuvio 16. Henkilöstöhallinnon edustaminen.	41
Kuvio 17. HR-toimintojen toimivuus	42
Kuvio 18. Henkilöstön rekrytoinnin painopisteet.	44
Kuvio 19. Perehdytyksen arvosana.	46
Kuvio 20. Suoritusarviointi – tavoitteiden ymmärtäminen.	47
Kuvio 21 Suoritusarviointi 2 - arviointikriteerit.	48
Kuvio 22. Palautteen saaminen ja antaminen.	49
Kuvio 23. Osaamisen kehittäminen 1.	49
Kuvio 24. Osaamisen kehittäminen 2.	50
Kuvio 25. Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet (henkilöstökysely 2019).	51
Kuvio 26. Osaamisen kehittäminen 3.	52

Kuvio 27. Tyytyväisyys työsuhde-etuihin (kysely 2019).	55
Kuvio 28. Työmoraali (henkilöstökysely 2018–2019).	56
Kuvio 29. Tyytyväisyys työyhteisöön (henkilöstökysely 2019).	57
Kuvio 30. Motivaatio työn sisältöön.	58
Kuvio 31. Motivaatiota lisäävät tekijät.	58
Kuvio 32. Motivaatiota lisäävät tekijät.	59
Kuvio 33. Palautteen saamisen motivointi	60

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen historia (Kauhanen ym. 2015, 11).	15
Taulukko 2. Palkitsemismuotojen tärkeysjärjestys.	54

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

BSC	Balanced Scorecard
HR	Human resources
HRM	Human resource management
HPWS	High-performance work systems
PK	Pienet ja keskisuuret yritykset
SME	Small and medium size enterprise

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Henkilöstöjohtamisen taustoja

Nykyisen kaltainen henkilöstöjohtaminen alkaa 1800-luvun puolesta välistä, jolloin läntisten maiden teollinen vallankumous nosti esiin uusia haasteita kouluttamattoman työväen johtamisessa. Työpaikkojen kokojen kasvaessa ja tuotantotyön muuttuessa teollisemmaksi yritettiin löytää uusia keinoja, joilla työntekijöiden toimintaan saataisiin säännöllisyyttä ja kuria. (Viitala 2013, 28–31.)

1980-luvulta lähtien on henkilöstöjohtamisen ja yrityksen suorituksen välistä yhteyttä pyritty selvittämään useista eri näkökulmista. Aiheesta on julkaistu useita eri artikkeleja sekä kirjoja (Paauwe ym. 2013, 2; Vanhala, 2013, 3–4). Tutkimusten määrä on kasvanut viimeisien vuosikymmenten aikana pyrkien osoittamaan, että HRM-käytännöt ovat yhteydessä yrityksen suorituskykyyn (Paauwe ym. 2013, 1.)

Tutkimuksessaan *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity* Huselidin (1995) osoitti, että HR-käytännöt, joita hän kutsui ”korkean suorituskyvyn työjärjestelmiksi” (HPWS), liittyivät liikevaihtoon, markkina-arvoon sekä kirjanpidollisiin tuloksiin. Tämä tutkimus toimi ponnahduslautana HR:n ja suorituskyvyn välisen suhteen tutkimuksille. Guthrie (2001) toisti Huselidin tutkimuksen Uudessa Seelannissa ja löysi samankaltaisen yhteyden HPWS:n ja suorituskyvyn välillä (Paauwe ym. 2013, 1–2.)

Anderson ja Boocock (2002) toteavat, että henkilöstöjohtamista on tutkittu jo useampia vuosikymmeniä eri näkökulmista (esim. Davenport ja Prusak, 1998; Nonaka ym. 2000), mutta tutkimuskohteena ovat yleensä olleet isot yritykset.

Viitalan mukaan tämän päivän yritysjohto näkee henkilöstön olevan avainasemassa yrityksen toiminnan kannalta ja sitoutuneiden ja motivoituneiden henkilöiden avulla yritys pystyy menestymään ja kehittymään. Henkilöstö nähdään siis Viitalan mukaan kehityksen mahdollistajana tai esteenä, mikäli henkilöstö ei ole motivoitunut ja sitoutunut (Viitala 2004, 226.)



Henkilöstön työhyvinvointi kulkee käsi kädessä työtyytyväisyyden ja henkisen hyvinvoinnin kanssa. Henkilöstökäytännöt selittivät Steniuksen ja Vanhalan (2013, 54–56) tutkimusraportin mukaan merkittävästi työtyytyväisyyttä, henkistä hyvinvointia ja työuupumusta. Muun muassa henkilön työkyky ja sitoutuminen ovat yhteydessä edellä mainittuihin osa-alueisiin. Tutkimuksessaan he pitivät merkittävänä havaintona myös, että osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja esimiestyön rooli ovat yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen.

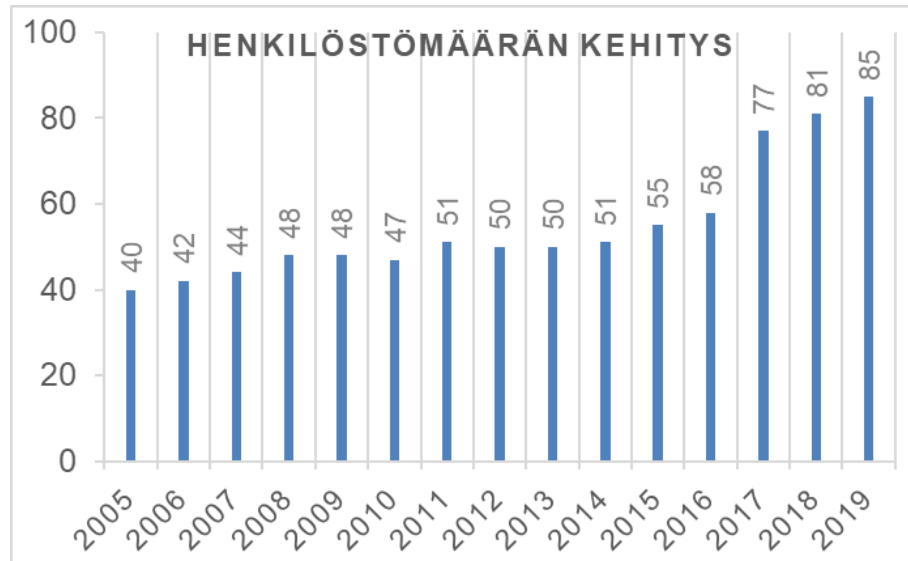
## 1.2 Opinnäytetyön tausta, toimeksianto ja tavoite

Henkilöstöjohtamisen käytännöt vaihtelevat eri yrityksissä. Toimeksiantajayrityksen vahva kasvu on johtanut luonnollisesti henkilöstömäärän kasvuun.

Kirjallisuudessa (Kotey & Sheridan 2004) on mainittu, että yrityksen koko ja resurssit vaikuttavat siihen, miten henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sovelletaan. Toimeksiantajayrityksessä on viime vuosina havahduttu siihen, että henkilöstöhallintoon erikoistunutta ihmistä ei ole vaan, että yrityksen talouspäällikön johdolla hoidetaan pääosa henkilöstöhallinnon asioista.

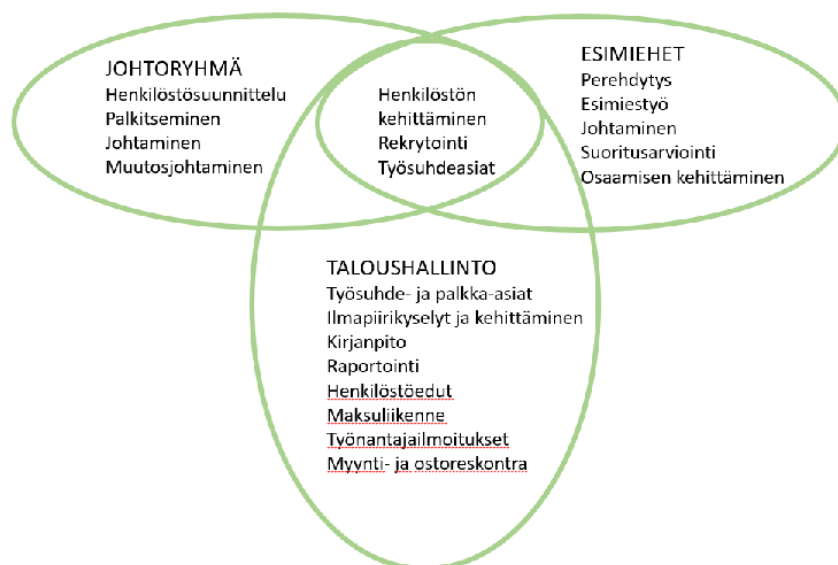
Toimeksiantoni on nykytila-analyysin avulla kartoittaa henkilöstöjohtamisen kenttää ja edelleen tarkastella henkilöjohtamisen käytäntöjä ja tapoja yrityksessä. Tavoitteena on löytää konkreettisia kehitysehdotuksia yrityksen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöhallinnon prosessien kehittämiseen.

Kuviossa 1 esitetään kohdeyrityksen henkilöstön määrän kasvua vuodesta 2005 alkuvuoteen 2019. Henkilöstöä on tutkimuksen tekemisen aikana (15.11.2019) lähemmäs sata henkilöä.



Kuvio 1. Henkilöstömäärän kasvu.

Nykytilanne henkilöstöjohtamisen tehtäväkentällä on kuvion 2 kaltainen. Kuvio on hahmoteltu yhteistyössä talouspäällikön kanssa.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen nykytila.

Henkilöstöjohtamisen suurista linjoista vastaa johtoryhmä, johon kuuluu jokaisen osaston päälliköt. Toimitusjohtaja on viime kädessä suurimmassa vastuussa henkilöstöjohtamisesta ja linjojen vedosta. Päivittäistä henkilöstöjohtamista tekevät esimiehet olemalla

mukana työntekijän työsuhteen koko elinkaaren ajan rekrytoinnista eläköitymiseen tai irtisanoutumiseen asti. Päivittäin he johtavat osastojensa päivittäisrutiineja ja seuraavat projektien etenemistä. Uusien henkilöiden kohdalla he ovat vahvasti mukana perehdytyksessä. Esimiesten vastuulla on rekrytointien lisäksi henkilöstön suoritusarviointi sekä osaamisen kehittäminen, joka on tärkeässä roolissa kasvavassa yrityksessä. Näistä on vastuussa myös ylempi johto.

Kuviosta 2 nähdään, että taloushallinnolle kuuluu iso osa henkilöstöasioista. Osastolla ei ole juuri tälle osa-alueelle perehtynyttä henkilöä, vaan talouspäälikkö hoitaa työsuhte- ja palkka-asiat muiden toimiensa ohessa. Osa prosesseista on myös hajautettu mm. esimiehille, mutta henkilöstöhallinnosta ja sen kehittämisestä vastaa käytännössä yksin taloushallinnon talouspäälikkö, jonka pääasiallinen tehtävä on hoitaa palkkahallinto, kirjanpito, tilinpäätökset yms. talousasiat, ja hän hoitaa nyt myös työhyvinvointiin liittyviä asioita, työterveyspalvelut, rekrytointeja, henkilöstön työsuhte-etuja, ilmapiirikyselyt yms. On ollut luonnollista, että hän on ollut myös HR-asioista vastuussa vielä silloin, kun yrityksessä on ollut noin 50 henkilöä. Nopea kasvu ja henkilöstömäärän kasvu ovat kasvattaneet asioiden hallinnointimäärää siinä määrin, että työkuormaa ei ole enää yhden henkilön hallittavissa.

### 1.3 Työn tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miten HR-prosessit ja roolitus toimii yrityksessä?
- Miten HR- prosesseja voidaan kehittää toiminnan tehostamiseksi?
- Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet?

Heikkilän (2014,23) mukaan empiirisen eli havainnoivan tutkimuksen tutkimusasetelma sisältää tutkimusongelman, aineiston ja menetelmän. Metsämuurosen (2006, 22–38) mukaan myös aiempiin tutkimuksiin perehtyminen auttaa tutkimusongelmien ja mahdollisten oletusten asettamista.

Empiirisen osuuden aineisto kerättiin sekä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla haastatteleamalla yrityksen esimiehiä että strukturoidulla lomakekyselyllä koko henkilöstölle.

Tämän lisäksi käytän yrityksen omaa materiaalia, kuten laatukäsikirjaa sekä vanhoja henkilöstökyselyjä.

#### 1.4 Yritysesittely

Toimeksiantajayritys on perustettu vuonna 1973 ja se kehittää, valmistaa ja markkinoi hammaslääketieteellisiä laitteita ja välineitä.

Yritys on ollut osa emoyhtiö Group Oy:tä vuodesta 1999 ja konserniin kuuluu useita eri tytäryhtiöitä ympäri maailmaa. Yli 80 % yrityksen tuotteista menee maailmanlaajuiseen vientiin. Päätuotteita ovat huippulaadukkaat hammaskivenpoistoon tarkoitetut käsi-instrumentit sekä oikomiskojeet, ultraääni- ja jauhepuhdistinlaitteet. Uusimpana innovaationa on myös RFID-tekniikkaan perustuva seurantajärjestelmä, jolla pystytään hallinnoimaan muun muassa instrumenttien koko elinkaari ja näin ollen parantamaan potilasturvallisuutta. Yrityksen visiona on olla alansa huipputekijä ja uusien innovaatioiden luoja. Loppukäyttäjinä ovat hammaslääkärit ja suuhygienistit.

Lääkinnällisten laitteiden valmistusta säädellään tiukasti. Yritys noudattaa ISO-laadunhallintajärjestelmän vaatimuksia, ja sillä on laatujärjestelmän sertifikaatit ISO 9001:2015, ISO 13485:2016 ja direktiivin 93/42/ETY mukainen EY-sertifiointi. Sertifiointi varmistaa, että koko tuotantoa ja asiakaspalvelutoimintoja arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Lääkinnällisten laitteiden valmistuksen laatuvaatimukset edellyttävät koko henkilöstön sekä prosessien jatkuvaa arvioimista sekä kehittämistä.

Yritys pyrkii panostamaan myös työntekijöiden hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Toimintatapa on yhdessä tekemisen meininki. Johtoryhmä on laatinut strategian linjauksineen ja tätä pyritään uusilla toimintatavoilla jalkauttamaan organisaatiossa alaspäin. BSC (Balanced Scorecard) -projektin myötä jokaisella toiminnolla on omat tavoitteet, jotka tukevat yrityksen strategiaa. Näitä tavoitteita jalkautetaan alaspäin tiimeille ja prosesseille. Näin saadaan myös tiimikohtaisia sekä henkilökohtaisia tavoitteita ja mittareita luotua.

Organisaatiolla on yrityksen toimintaan ja toimintoihin liittyvät ohjeistukset, jotka noudattavat laadunhallintajärjestelmää.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueilla tehdään ja toteutetaan lähinnä lakisääteisen henkilöstöhallinnon asiat. Oma toimintaansa yritys on pyrkinyt jatkuvasti kehittämään muun muassa henkilöstökyselyiden avulla. Vuosina 2016, 2018 ja 2019 teetetyt henkilöstökyselyt

olivat käytettävissäni taustatietoina. Kyselyiden aihepiirit ja teemat ovat samoja, joita käytin omaa kyselyäni luodessa. Näin pystyn käyttämään aiempia kyselyitä materiaalina analyysia tehdessäni. Toimihenkilöille ja työntekijöille oli järjestetty kyselyt samoilla sisällöillä. Kyselyjen keskeisiä teemoja olivat motivaatio, yhteistyö, kehittäminen ja johtaminen, motivaatio sekä avoimuus yrityksessä. Näistä kyselyistä kävi ilmi myös yrityksen henkilöstöasioiden hoitamisen merkitys ja niiden kehittämisen tarve.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 2.1 Määrittely ja tehtävät

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite ja kirjallisuudessa määritellään, että henkilöstöhallinto on yrityksessä oleva osa-alue, jonka pitäisi pyrkiä saamaan työntekijöiden suorituskyky ja motivaatio huippuunsa siten, että työntekijät työpanoksellaan auttavat yritystä saavuttamaan strategiset tavoitteensa. Henkilöstöhallinnon toimijoita yrityksessä ovat yleensä johto, esimiehet sekä henkilöstöhallinnon asiantuntijat. (Vesanto & Pahkin 2013, 4.)

Armstrongin (2006, 53–54) mukaan, henkilöstöhallinto huolehtii yrityksen johtamisesta ja kehittämisestä. HR-strategia ja –politiikka asettavat yrityksen tavoitteet henkilöstösuunnittelulle, kehittymiselle, osaamisen johtamiselle sekä työhyvinvoinnille. Henkilöstöhallinto antaa tukea ja ohjeistusta työntekijöille kaikissa asioissa koko heidän työsuhteensa elinkaaren ajan.

Viitala (2013,10) toteaa myös, että ”*henkilöstöjohtamisen päämääränä on varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. Tehtäväkenttään kuuluu myös huolehtia siitä, että yrityksessä noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia sekä sopimuksia*”.

Yrityksen organisaatorakenne mukautetaan usein avainhenkilöiden osaamiseen. Pienet yritykset, joissa on vähän työntekijöitä, tarvitsevat hyvin harvoin henkilöstöhallinnon toimihenkilöä, koska esimiehet ja johto hoitavat yhdessä henkilöstöasiat mukaan lukien rekrytoinnin. (Uyar & Deniz, 2012.)

Viitala (2013, 20) jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen eri osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämäsuhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Nämä kaikki osa-alueet ovat vaativia ja tulee pitää tasapainossa, jotta yrityksen liiketoiminta olisi mahdollisimman tehokasta.

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen malleja

Henkilöstöjohtamisen ajattelutavat ja mallit ovat aina sidoksissa sen hetkiseen yhteiskuntaan ja yritysmaailmassa vallalla oleviin toimintatapoihin. Kehittyneiden valtioiden henkilöstöjohtamisen kehityskaaressa voidaan tunnistaa tiettyjä peruselementtejä:

- Ihmiskäsitys on muuttunut laiskasta, vastuuta välttelevästä työntekijästä luovaksi ja oppimiskykyiseksi yksilöksi, jota motivoidaan rahan ja ruoskan sijasta työn sisällön mielekkyydellä sekä muilla ns. aineettomilla tekijöillä.
- Tieto on muuttunut dynaamiseksi ja uusiutuvaksi. Se nähdään enemmän voimavarana ja virtana kuin staattisena ja absoluuttisena totuutena. (Viitala 2013, 28).

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen historia (Kauhanen ym. 2015, 11).

Vuosi	Työntekijät	Toimenpide
1970-luku	Työntekijät suorittajia	Monipuolistetaan henkilöstöhallintoa
1980-luku	Aikaansaajia ja tuloksentekijöitä	Monipuolisempaa ja liiketoimintalähtöistä henkilöstön kehittämistoimintaa
1990-luku	Asiantuntijoina ja monipuolisinä vaikuttajina	Henkilöstöjohtamisella pyritään pitämään henkilöstöä organisaation ydinosaan ja kyvykkyyden perustana
2000-luku	Henkilöstö yhä monipuolisempi ja tärkeämpi avainresurssi organisaatiolle	Henkilöstöjohtamiseen lisätiin vuorovaikutus, tiimityö, työhyvinvointi, itsensä johtamisen osaaminen, kompetenssien ja piilevien kykyjen kehittäminen

Taulukosta 1 nähdään 1970–2000-lukujen suurimmat muutokset. Siinä missä työntekijää pidettiin 1970-luvulla vain suorittajana, on hän 2000-luvulle tultaessa jo avainresurssi organisaatiolle. HRM:stä muodostui vuosikymmenien saatossa tärkeä organisaatioiden strategisen kilpailukyvyn ylläpitäjänä ja vahvistajana. Tämä lyhyt katsaus henkilöstöjohtamisen historiaan jo osoittaa, että henkilöstöjohtamisen sisältö on nopeasti laajentunut

ja monipuolistunut. Tämän myötä henkilöstötyön sisältö on muuttunut myös vaativammaksi (Kauhanen ym. 2015, 11).

Henkilöjohtamisen viitekehyksiä on monia, mutta ei ole olemassa yhtä oikeaa teoriaa henkilöstöjohtamiselle, joka osaisi yhdistää kaikki tekijät kattavaksi kokonaisuudeksi ja vielä osoittaisi niiden välisiä suhteita. Tutkimukset keskittyvät usein vain muutamaankin elementtiin. Esimerkiksi palkitsemisen ja työmotivaation välistä suhdetta tutkittaessa ei oteta huomioon muita tekijöitä (Viitala 2013, 31–35).

Erilaisia viitekehyksiä on esitetty määrittelemään henkilöstöjohtamisen kenttää (Golden & Ramanujam 1985; Tyson & Fell 1986; Guest 1989; Schuler 1990; Storey 1992; Ulrich 1997). Näissä malleissa on tyypillisesti nähty ero strategisen ja operatiivisen roolin välillä. Operatiivinen rooli tarkoittaa päivittäistä perustoimintaa HR:n kanssa ja strateginen rooli nähdään monimuotoisempana kenttänä, johon usein liittyy strategista päätöksentekoa. (Järnlström ym. 2011, 32.)

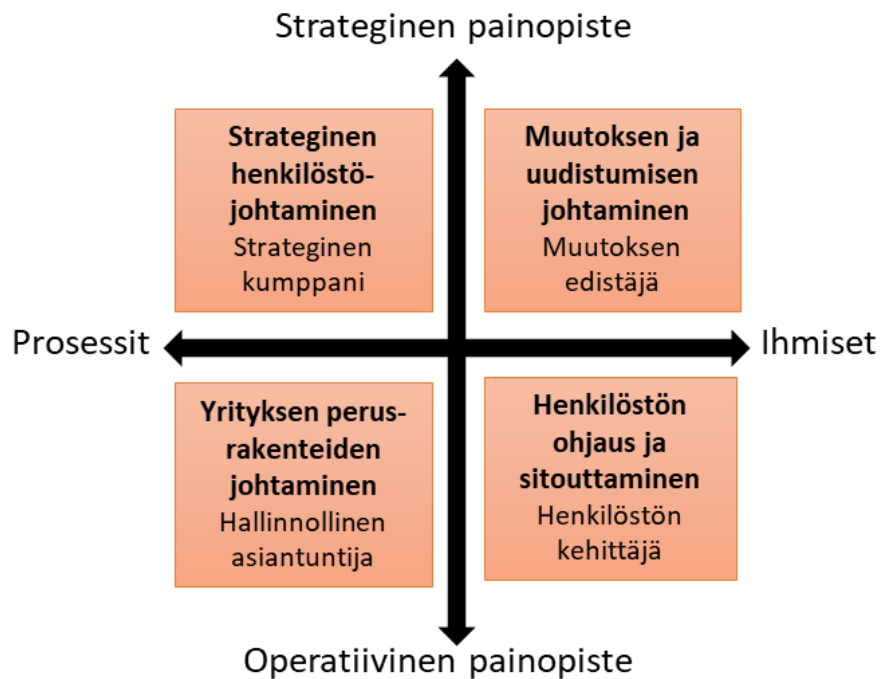
Kauhanen ym. (2015, 57–58) pohtivat julkaisussaan Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 että Ulrichin malli lienee keskeisin henkilöstöosastojen kehittämisen malli 2000-luvulla niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Henkilöstöjohtamisen malli on ollut aikaansa hyvin istuva ja vastaa hyvin nykyajan haasteisiin ja vaatimuksiin.

Ulrichin mallissa (1997) henkilöjohtamisen kenttä (Kuvio 3) muodostuu neljästä keskeisestä roolista:

1. strateginen kumppani
2. muutoksen edistäjä
3. hallinnollinen asiantuntija
4. henkilöstön kehittäjä (Viitala 2013, 33).

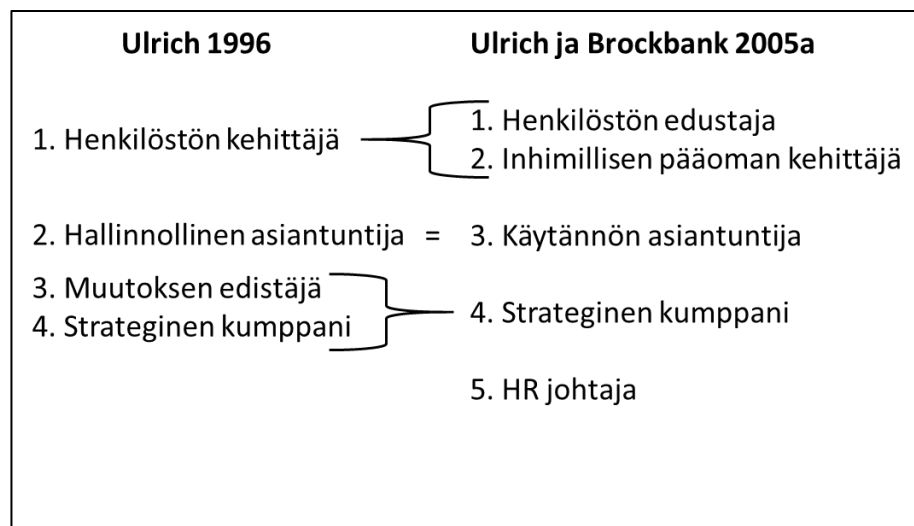
Perusajatuksena on, että HR funktio ei ole yksin vastuussa kaikista näistä rooleista vaan niitä toteuttaa kaikki esimiesasemassa olevat ylimmästä johtoportaanasta aina lähiesimiehiin asti. Ulrich (1997) on käyttänyt jakoperusteena aikajännettä ja toiminnan kohdetta. Henkilöstöjohtamisen pelikentällä on pystyttävä huomioimaan sekä pitkän aikavälin strateginen tarkastelu että lyhyen tähtäimen operatiivinen tarkastelu. Päivittäisessä toiminnassa tehtyjen ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. Ihmiset ja prosessit määrittelevät Ulrichin mallissa henkilöstöjohtamisen toimintaa ja sisältöä. (Viitala 2013, 32.)





Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen nelikenttä, mukailten (Ulrich 1997, 24).

Vuonna 2005 kirjassa *The HR value proposition*, Ulrich ja Brockbank julkaisivat henkilöstöjohtamisen nelikentästä päivitetyn version. Heidän näkemys uudesta roolijaosta on kuvion 4 kaltainen:



Kuvio 4. Ulrichin ja Brockbankin HR-malli, mukailten (Ulrich & Brockbank 2005a, s. 201).

Ulrich ja Brockbank ovat jakaneet henkilöstön kehittäjän roolin kahtia ja yhdistäneet muutoksen edistäjän ja strategisen kumppanin yhdeksi. Tämän lisäksi, he ovat lisänneet HR

johtajan HR-roolien listaan ja nimenneet hallinnollisen asiantuntijan käytännön asiantuntijaksi. Aiemman neljän roolin sijasta he esittelevät nyt viisi eri roolia. He perustelevat näitä rooleja sillä, että esimerkiksi henkilöstön kehittäjän rooli on kasvanut ja se voidaan nähdä kahtena arvoa kasvattavana roolina. Henkilöstön edustajan tärkein tehtävä on pitää huolta työntekijöistä ja inhimillisen pääoman kehittäjän työ on taas huolehtia, että työntekijät ovat valmiita tulevaisuuden haasteisiin. (Ulrich 2005a, 201–202.)

David Guestin (1989, 1997) malli (kuvio 5) taas korostaa miten yksilöiden ja organisaation suoritusta voidaan parantaa yhteensopivilla ja kehittyneillä henkilöstötoiminnoilla. Mallin tarkoitus on parantaa yksilöiden ja organisaation suorituskkyä johdonmukaisella henkilöstöjohtamisella liiketoimintastrategiaan nähden, toisin sanoen sitouttaa työntekijät samaan tavoitteeseen on se sitten innovatiivisuus, laatu tai kustannukset. Hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy positiivisesti eri tasoilla. (Viitala, 2013 ,32–33.)



Kuvio 5. David Guestin HR-malli (1989,1997; Viitala 2013, 33).

### 2.3 Henkilöstöjohtaminen

Viitala ym. (2016, 7–10) mainitsee *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset PK-yrityksissä* tutkimusraportissaan, että vaikka tutkimuksia ja raportteja on tehty henkilöstöjohtamisesta vuosikymmeniä, niin tarkkaa kuviota HRM:n monimutkaisista vaikutusmekanismeista ei ole olemassa. Selitykseksi he antavat sen, että henkilöstöjohtamisen tarpeet vaihtelevat hyvin paljon riippuen yrityksen koosta, iästä, teknologiasta, henkilöstöryhmistä ja toimialasta.

Sekä tutkimusraportissa että Viitalan kirjassa todetaan, että alan tutkimuksissa on yleensä tarkasteltu vain muutaman elementin välisiä yhteyksiä, kuten esimerkiksi palkitsemisen ja työmotivaation (esim. Van Herpen ym. 2006) tai työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden (esim. Russ & McNeilly 1995) välistä yhteyttä. (Viitala 2013, 35–36; Viitala ym. 2016, 7–10.)

Becker ja Gerhart (1996) päätyivät tutkimuksessaan päätelmään, että eri tutkimukset sisältävät eri HR-käytäntöjä ja tutkija päättää, mitä mittaustapaa hän käyttää. Tämä myös luo epätarkkaa kuvaa HRM:n vaikutusmekanismeista.

Boselie ym. (2005) kävivät tutkimuksessaan läpi 104 eri tutkimusta ja löysivät valtavan määrän erilaisia HR-prosesseja, joita tutkimuksissa oli käytetty. Heidän mukaansa ei ole olemassa laajalti hyväksyttyä teoreettista perustetta, jonka perusteella voitaisiin listata henkilöstöjohtamisen kannalta ehdottomasti välttämättömimmät prosessit. Kaiken kaikkiaan Boselie ym. (2005) yksilöivät 26 erilaista prosessia, joita käytettiin eri tutkimuksissa. Näistä neljä suosituinta ovat koulutus ja kehittäminen, palkka- ja palkkiojärjestelmät, suorituksen johtaminen sekä rekrytointi. (Paauwe ym. 2013, 8.)

Paauwe ym. (2013) mainitsevat tutkimuksessaan Combs ym. (2006), jotka myös huomauttivat tutkimusten epäjohtonmukaisuudesta. Combs ym. (2006) saivat listattua muun muassa seuraavat HR-prosessit: koulutus, kannustinpalkkiot, palkkataso, henkilöstösuunnittelu, sisäinen yleneminen, kehityskeskustelut, joustava työaika, suorituksen arviointi, informaation kulku sekä työllisyysturva. (Paauwe ym. 2013, 8.)

Tutkimuksessa todetaan, että eri tutkimusten välillä on selkeitä johdonmukaisuusongelmia. Melkein kaikissa empiirisissä tutkimuksissa on mitattu erilaisia HRM-prosesseja ja rakennettu HRM-strategia ja -järjestelmä eri tavoin. Tämän takia ei ole vielä kukaan yksimielisyyttä siitä, mitä HRM on, mitkä ovat HR-prosessit ja missä järjestelmässä. Puhumattakaan siitä, mitkä HR-prosessit ja käytännöt saavat aikaan parhaimman suorituskyvyn. (Paauwe ym. 2013,8.)

Tutkimusraportissaan Viitala ym. (2016) toteavat, että useissa kansainvälisissä tutkimuksissa (Vinten ym. 1997; Cassell ym. 2002; Kotey & Sheridan 2004) on todettu, että yleisesti ottaen henkilöstöjohtaminen on heikolla tasolla PK-yrityksissä. Näille on myös tyyppillistä, että henkilöstökäytännöt ja -prosessit ovat epävirallisia ja jäsentymättömiä. On yleistä, että asiat hoidetaan pois sitä mukaa kun tarpeita ilmenee eivätkä ne välttämättä ole linjassa liiketoimintastrategian kanssa. (Viitala ym. 2016, 14–15).

Henkilöstöhallinnon prosesseista vakiintuneimpia ja säädellyimpiä ovat työsopimusasiat, henkilötietojen hallinta, palkanlaskenta, työvuorosunnittelu, vuosilomakäytännöt ja työterveyspalvelut. Useasti muun muassa henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen ovat vakiintumattomia prosesseja. Työhyvinvoinnin edistäminen ja palkitseminen vaihtelevat myös paljon eri yrityksen välillä. (Viitala ym. 2016, 14–15.)

Tutkimuksessaan *Changing HRM practices with firm growth* Kotey ja Sheridan (2004) tutkivat pieniä ja keskisuuria australialaisyrityksiä ja totesivat, että niin sanotut epäviralliset käytännöt muuttuvat systemaattisemmiksi ja virallisiksi prosesseiksi, kun yrityksen koko kasvaa. Yrityksen kasvun myötä kaikki henkilöstöjohtamisen käytännöt muuttuvat. Rekrytoinnit hoidetaan ammattimaisesti esimerkiksi työvoimatoimistojen kautta. Valintamenettelyt muuttuvat ja haastattelusta vastaa useampi taho kuin esimerkiksi vain pienen yrityksen toimitusjohtaja. Ylipäätään toiminnot laajentuvat ja vastuu siirtyy keskijohdolle ja esimiehille organisaation koon kasvaessa (Kotey & Sheridan 2004.)

Yrityksen kasvun myötä on moni suullinen käytäntö tehty viralliseksi ohjeeksi ja työntekijöiden määrän kasvaessa työnjohdolle on siirretty enemmän henkilöstöasioita, joita ennen hoiti esimerkiksi tuotantopäällikkö. Henkilöstöjohtamisen rooli kasvaa sitä myötä mitä yrityksen koko kasvaa. Mitä suurempi yritys, sen tärkeämpää on yhtenäiset ohjeistukset, jotka tukevat yrityksen strategisia tavoitteita.

## 2.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen

*”Henkilöstöstrategiaan fokusoituvaa toimintatapaa kutsutaan strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi”* (Kauhanen ym. 2015, 54).

Strategiaan liitettyä henkilöstöjohtamista löytyy tutkimusten mukaan PK-yrityksistä harvoin. Eri tutkimusten mukaan käytäntöjen painottuminen voi johtua esimerkiksi yrityksen sen hetkisistä resursseista, aiemmasta käytännön kokemuksesta tai siitä, että toimitusjohtaja piti käytäntöä hyvänä. Ajankuvion trendit ja normit saattavat vaikuttaa käytäntöihin ja niiden soveltamiseen. (Viitala ym. 2016, 14–15.)

Henkilöstöstrategian tulisi tukea organisaation liiketoimintastrategiaa ja näin ollen lisätä organisaation menestystä pitkällä aikavälillä. Oikein hallittuna henkilöstöstrategia nostaa osaamisen, kehittämisen, palkitsemisen, yhteistyön, työmotivaation ja työhyvinvoinnin

merkitystä johdettavana ja merkityksellisenä henkilöstöasiana. (Kauhanen ym. 2015, 54–55.)

Viitala (2013) on samoilla linjoilla todeten, että *”henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, miten henkilöstöjohtamisen keinoin aiotaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen”* (Viitala 2013, 43).

Kathri (2000) osoitti tutkimuksessaan, että HR-prosessit vaikuttavat suoraan organisaation suorituskykyyn. Hän osoitti myös, että liiketoimintastrategia hallitsee HR-prosessien ja organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta. (Kathri 2000, 359.)

Yritystä ajaa eteenpäin visio, missio ja strategia. Henkilöstöjohtamisen strategian tulee viedä yritystä kohti visiota. Kuviossa 6 on esitetty, miten henkilöstöstrategia nivoutuu liiketoimintavision ja –strategian kanssa yhteen. Visio voi olla usean vuoden päähän asetettu sen hetkinen tavoite ja kiintopisteiksi asetetaan väliportaot niin liiketoimintastrategialle kuin henkilöstöstrategialle. Tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategian määrittelyssä ovat osaamisen kehittäminen, rekrytointi, tavoitteiden asettaminen ja arviointi, palkitseminen, motivaatio ja sitoutuminen, hyvinvointi sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 44.)



Kuvio 6. Henkilöstöstrategian kytkeä liiketoimintastrategiaan (Viitala 2013, 44).

Parhaiten nämä strategiat tukevat toisiaan, kun ne valmistellaan yhteisellä prosessilla. Näin saadaan henkilöstöpolitiikan strategiset tavoitteet yrityksen kokonaisstrategian mukaan. (Kauhanen ym. 2015, 54–55.)

## 3 HENKILÖSTÖHALLINNON PROSESSIT

Tässä luvussa käyn läpi henkilöstöjohtamisen keskeisiä osa-alueita. Näitä ovat muun muassa:

- Henkilöstösuunnittelu
- Rekrytointi
- Perehdyttäminen
- Osaamisen kehittäminen
- Suorituksen seuranta ja palkitseminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen
- Päivittäisjohtaminen
- Työsuhdeasiat (Viitala 2013, 24).

Aiemmin todettiin, että eri tutkimuksissa (Boselie ym.2005; Combs ym.2006; Paauwe ym. 2013) on käsitelty eri henkilöstöjohtamisen osa-alueita riippuen kohdeyrityksistä ja tutkimuksesta. Varsinaista oikeaa listaa ei siis ole olemassa, joten Viitalan listaus lienee yleispätevä, mitä tulee yleisesti käytössä oleviin osa-alueisiin.

Tämän työn tarkoituksena on löytää ne kriittisimmät kehityskohteet prosesseista, jotka kaipaavat ensimmäisenä huomiota. Näistä prosesseista yrityksen näkökulmasta tärkeitä ovat henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, johtaminen sekä työhyvinvointi.

### 3.1 Henkilöstösuunnittelu ja -rekrytointi

Henkilöstösuunnittelu ja -rekrytointi kasvattavat inhimillistä pääomaa, joka on yhtä kuin yksilön tai ryhmän pätevyudet, taidot, tiedot ja ominaisuudet. Henkilöstöhallinnon käytännöillä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, jotka on tehtävä, jotta yritykseen saadaan sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Hankinta voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Tarpeiden ennustaminen ei ole aina helppoa ja toisinaan hankintatarpeita saattaa tulla esimerkiksi seuraavista syistä:

- irtisanoutuminen
- yllättävä eläkkeelle jääminen

- opintovapaa
- vanhempainloma ja hoitovapaa
- vuorotteluvapaa
- kuolemantapaus (Kauhanen 2010, 71).

Henkilöstösuunnittelu on systemaattista ja ennakoivaa työtä, jolla varmistetaan, että yrityksellä on tulevaisuudessa liiketoimintastrategiaa ja -visiota tukevaa henkilöstöä ja osaamista (Viitala 2013, 49). Työvoiman kysyntää pitää tarkastella yrityksen näkökulmasta. Kauhasen (2010,62) mielestä organisaatiot pystyvät yleensä huomattavasti tarkemmin määrittelemään laitteistojen, materiaalin ja rahan tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa.

Henkilöstösuunnittelun ja -strategian yhteys tulee vahvasti esiin rekrytointia suunniteltaessa. Joki (2018) tuo kirjassaan esiin tärkeän näkökulman, jossa olisi syytä pohtia ennen rekrytoinnin käynnistämistä työyhteisön kokonaisuutta ja sen toimivuutta. Lähtevän henkilön tilalle rekrytoidessa pitää pystyä ennakoimaan tulevaa ja niitä painopisteitä, jotka ovat yrityksen kasvun ja menestyksen avaintekijöitä, eikä ainoastaan rekrytoida uusi henkilö samoilla ominaisuuksilla samaan työhön. Viimeistään rekrytointitilanteessa pitäisi pohtia minkälaista osaamista organisaatiossa on tällä hetkellä ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa. (2018, 88–89.)

Ennakointi ja tulevaisuuden suunnittelu korostuvat PK-yrityksissä, koska henkilöstöriskit ovat suuremmat kuin isoissa yrityksissä. Osaavaa työvoimaa ei ole helppo löytää ja väärä rekrytointi vaikuttaa PK-yrityksen toimintaan huomattavasti enemmän kuin isommissa yrityksissä. (Saru 2006). PK-yrityksistä puuttuvat yleensä henkilöstöjohtamisen ammattilaiset, jotka mainitaan keskeisimpinä vaikuttajina henkilöstön kehittämisen onnistumisessa. Anderson ja Boocock (2002) toteavat, että pienissä yrityksissä on hallitsevana ns. single-loop- oppiminen, joka johtaa siihen, että mikäli rekrytoinnissa tapahtuu virhe, sitä pyritään korjaamaan mutta ei pohdita juurisyytä (Anderson ym. 2002).

### 3.2 Perehdyttäminen

Henkilöstöjohtamisen suurimpia haasteita on saada tehokasta ja innovatiivista työvoimaa yrityksen käyttöön. Panostaminen rekrytointiin, valintaprosessiin, kouluttamiseen ja tarjoamalla etenemismahdollisuuksia sekä kilpailukykyisen palkan ja edut ovat yleensä pääroolissa, kun taas prosessia, joka tarjoaa nopeasti arvoa ja luo tehokkuutta, aliarvioidaan tai jätetään vähemmälle huomiolle. (Srimannarayana 2016, 620.)

Systemaattinen ja hyvin suunniteltu perehdytys voi johtaa pitkäaikaiseen yhteistyöhön työntekijän ja yrityksen välillä. Hyvin suunniteltu perehdytys on myös tehokas työkalu nostamaan työntekijän tyytyväisyyttä ja myötävaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Srimannarayana 2016, 620.)

Wanous ja Reichersin (2000) mukaan, uuden työntekijän perehdyttäminen tapahtuu valtavan stressin alla. Tyypillisesti perehdytysprosessi tarjoaa uudelle työntekijälle valtavan määrän informaatiota, joka on ylivoimaista ja paikoitellen mahdotonta sisäistää lyhyessä ajassa. Srimannarayana (2016) toteaa, että jotkut yritykset sisällyttävät liian paljon tietoa, jotta uuden työntekijän olisi realistista omaksua kaikki, kun taas toiset yritykset eivät tarjonneet tarpeeksi informaatiota, jotta työntekijä pystyisi pääsemään alkuun tehokkaasti.

Perehdyttämisen päämääränä voidaan pitää sitä, että työntekijä pääsee työssään alkuun mahdollisimman jouhevasti ja tehokkaasti. Siksi onkin hyvä mahdollisimman monipuolisesti perehdyttää ainakin seuraavilla osa-alueilla:

- omassa työtehtävässä tarvittava osaaminen (tehtäväkohtainen osaaminen)
- omassa tiimissä työskentelyyn tarvittava osaaminen (tiimiosaaminen)
- organisaatiossa tarvittava erityisosaaminen (organisaatio-osaaminen)
- toimialan erityisosaaminen (toimialaosaaaminen)
- työsuhteeseen liittyvä osaaminen (työsuhteosaaminen)
- yleinen työelämäosaaminen (Kupias ym. 2014).



### 3.3 Osaamisen kehittäminen

Anderson ym. (2002) mielestä on tuskin yllättävää, että tutkimukset, jotka käsittelevät PK-yrityksen koulutus- ja kehittämisprosesseja osoittavat, että ne ovat yleensä epävirallisia ja vastaavat vain lyhyen tähtäimen päämäärää. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen on PK-yrityksissä hyvin kontekstikohtaista.

Pienet yritykset tarjoavat todennäköisesti vähemmän koulutusta työntekijöilleen ja johtajilleen kuin suuret yritykset. Tähän väittämään Westhead ym. (1997) tarjoavat kahta eri selitystä; tietämättömyden tulkintaa sekä markkinoiden tulkintaa. Tietämättömyyttä koskevassa tulkinnassa todetaan, että PK-yrityksen johto aliarvioi koulutuksen tarjoamisen ja järjestämisen hyödyt liiketoimintaa tukevana. Markkinoiden tulkinta taas toteaa, että PK-yritykselle koituu korkeammat koulutuskustannukset ja pienemmät hyödyt kuin isomille yrityksille.

Wong ym. (1997) esittävät, että tekijät, jotka edistävät PK-yritysten kasvua, vaativat myös niiden johtajia hankkimaan uusia taitoja. Nopeasti kasvavissa pienissä yrityksissä johtoryhmän pitää jatkuvasti kehittyä ja oppia uusia tarvittavia taitoja, jotka muuttuvat yrityksen kehityksen myötä. PK-yritysten tulisi nostaa työntekijöidensä osaamista varmistukseksi työntekijöiden joustavan ja optimaalisen sijoittumisen työtehtäviin. (Wong ym. 1997, 45.)

Henkilöstön kehittäminen on yksi keskeisimmistä asioista organisaatioiden menestyksen takana. Tiimin ja yksittäisen työntekijän osaamista verrataan työtehtäviin, jonka pohjalta löydetään mahdolliset kehittämiskohteet. Työntekijöiden pitää pysyä ajan hermolla ja tämä vaatii enemmän tai vähemmän jatkuvaa koulutautumista. Liiketoimintastrategian mukaisesti pitäisi tehdä myös osaamisen kehittämiselle oma suunnitelma. Jokaisen yrityksen johdon tehtävä on päättää silloisen tilanteen mukainen näkökulma osaamisen kehittämiselle. (Kauhanen 2010, 142–143.)

Viitalan (2013, 140) mielestä yrityksen toiminnan kannalta arvokkaimmat osaamiset löytyvät tarkastelemalla yrityksen aikaisempia onnistumisia. Ydinosaamiset yleensä säilyvät, vaikka muut asiat ja tilanteet ympärillä muuttuvat.

Yritykset itsessään eivät osaa mitään, mutta sen sijaan työntekijät osaavat. Yrityksen osaaminen muodostuu ihmisten erilaisesta osaamisesta ja kehittämisen lähtökohtana

voidaan pitää työntekijöiden omaa halua kehittää osaamistaan, omaa työtään ja ammatitaitoaan. Monesti kehittymisen esteeksi saattaa muodostua ajan löytäminen sekä haluttomuus poistua mukavuusalueelta. Kehittämistoimet tulisikin juurruttaa osaksi yrityskulttuuria, jotta kehittämien ei olisi irrallista ja hetkellistä toimintaa vaan jatkuvaa. (Lehtinen 2016, 69–70.)

Oppivan organisaation näkökulma on lähtökohdiltaan jossain määrin utopistinen ja etäinen. Kuitenkin pienten muutosten ja jatkuvan kehittämisen linja on usein sekä henkilöstölle että johdolle turvallisin vaihtoehto, koska se merkitsee koko organisaation jatkuvaa parantamista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2010, 143.)

Organisaatioon sopivat arvot ja asenteet ovat myös osa työntekijän osaamista. Organisaatiot haluavat työntekijöikseen henkilöitä, joilla on jo lähtökohtaisesti samat arvot ja asenteet kuin organisaatiolla. Henkilön arvomaailma kertoo, miten hän tulee suhtautumaan työtehtäviinsä. Asenteiden kautta voidaan arvioida työntekijän sopeutuvaisuus muutoksiin ja onko hän valmis tekemään töitä oman itsensä kehittämisen eteen. Yksi tärkeimpiä työhönottokriteerejä on asenteet työtä kohtaan. Valmista osaajaa ei nykyään enää haeta työtehtävään vaan paremminkin asenteiltaan sopivaa henkilöä, koska hänen kouluttamisensa työtehtävään on tunnetusti helpompaa kuin asenteiden muuttaminen. (Kauhanen 2010, 147.)

Työntekijän motivaatio työtehtävää ja yritystä kohtaan pohjautuu pitkälti henkilön arvomaailmaan ja elämänkaareen. Työtehtävien sisältö sekä organisaation motivointikeinot vaikuttavat myös vahvasti siihen, miten työntekijä motivoituu työtehtäviään kohtaan. Myös työntekijän omat psyykkiset ja fyysiset voimavarat vaikuttavat motivaatioon ja työn tekemiseen. Kauhanen listaa myös tiettyjä henkilökohtaisia kykytekijöitä, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Näitä ovat mm. luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiintymistaito, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus. (Kauhanen 2010, 147.)

Kuviossa 7 esitetään osaamisen kartoittamisen prosessia. Prosessin tarkoituksen olisi selvittää tehokkaasti yrityksen osaamiset ja osa-alueet, jotka kaipaavat kehittämistä.



Kuvio 7. Osaamisen kartoittaminen (Viitala 2013, 148).

Osaamisen kartoittaminen ja sen jatkuva seuranta ovat yritykselle tärkeitä asioita osaamisen ylläpitämiseksi ja kartuttamiseksi. Tärkeää on myös eri roolit osaamisen kehittämisessä. Kuviossa 8 on esitetty yrityksen eri toimijat sekä heidän roolinsa osaamisen kehittämiseen. Johdon tulisi olla jatkuvan parantamisen linjoilla ja kyseenalaistaa toimintatapoja, jotta voidaan kehittyä. Heidän tehtävänsä on myös innostaa ja olla tulevaisuuden suuntaviivojen piirtäjiä. Heiltä nämä kaikki jalkautuvat esimiesten kautta aina heidän alaisilleen ja työtovereille. Jatkuva parantaminen edellyttää kyseenalaistamista ja uusien tapojen oppimista. (Kauhanen 2010, 156.)

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

Kuvio 8. toimijoiden roolit (Kauhanen 2010, 156).

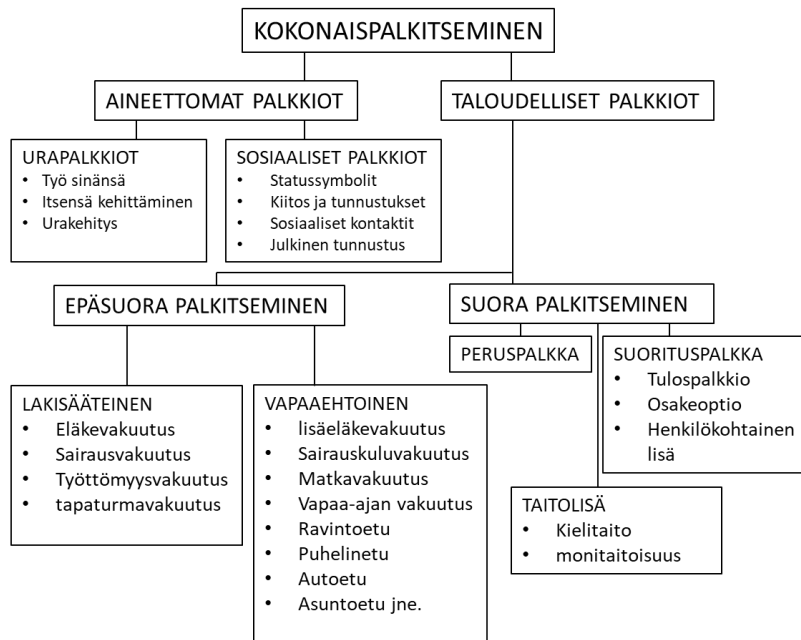
### 3.4 Palkitseminen ja motivaatio

Siitä lähtien kun työntekijän suoritus on havaittu olevan avaintekijä liiketoiminnan menestykseen, on pyritty ymmärtämään erilaisia toiveita, jotka auttavat optimoimaan suorituksen laatua, tehokkuutta ja luotettavuutta. Työntekijän motivaatio on yhtä tärkeää kuin heidän osaamisensa. (Kressler 2003, 3.)

Honkanen (2016) toteaa, että palkitseminen nähdään osana työmotivaation laajaa ja monimutkaista kokonaisuutta. Mikäli yrityksen palkitsemisjärjestelmä on luotu niin, että se tavoittaa sille asetetut tavoitteet, ainakin osa yrityksen käyttämistä palkitsemistavoista motivoi työntekijää. Tavoite palkitsemisen suhteen on usein kannustava ja tarkoitus on motivoida työntekijöitä työskentelemään tehokkaasti yrityksen asettamia tavoitteita kohti, tai edistää työhyvinvointia. (Honkanen 2016, 2–4.)

Palkitsemiskeinot jaetaan yleensä sekä taloudellisiin että aineettomiin palkitsemiskeinoihin (kuvio 9). Aineettomina nähdään yleisesti esimerkiksi urakehitys ja itsensä kehittäminen sekä sosiaaliset palkkiot kuten kiitokset ja tunnustukset. Taloudellisia palkitsemis-

keinoja on muun muassa palkka, suorituspalkka sekä esimerkiksi taitolisät sekä ns. epäsuorat palkitsemiset, jotka ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia etuja. Näillä eduilla on yleisesti jokin taloudellinen arvo työnantajalle, työntekijät sen sijaan arvostavat näitä etuja hyvinkin eri tavoin. (Kauhanen 2012, 114.)



Kuvio 9. kokonaispalkitseminen, mukailen (Kauhanen 2012, 115).

Epäsuoran palkitsemisen ongelmana Kauhanen (2012) mainitsee sen, että henkilöstö ei täysin arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Tästä syystä johdon on tunnettava tarkasti, mitä henkilöstö kulloinkin arvostaa ja mihin kannattaa panostaa. Yleisesti yrityksen on myös pohdittava, mistä ratkaisuista se saa eniten hyötyä (Kauhanen 2012, 118–120.)

Honkanen (2016) toteaa, että työnantajan näkökulmasta on tehty tutkimusta palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä ja toimivuudesta (esim. Kelliher & Anderson, 2010; Tenhiälä & Vuori, 2012), mutta työntekijän näkökulmasta vähemmän. Työntekijän kokemukset ovat kuitenkin olennaisia, mikäli tavoitteeksi katsotaan motivointi ja käyttäytymisen ohjaaminen yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Honkanen 2016, 2–4.)

Honkasen (2016) mukaan on hankalaa löytää palkitsemistapoja, jotka motivoisivat kaikkia työntekijöitä. Rahalla palkitsemalla voidaan motivoida jotain työntekijöitä, kun taas osa työntekijöistä ei koe rahan motivoivan lainkaan tai kokevat muiden tapojen olevan

paljon motivoivampia. Hän toteaa, että on yksilöllistä, miten työntekijät kokevat eri palkitsemistavat. Kehittymismahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen koettiin Honkasen tutkimuksessa useimmiten motivoivaksi tekijäksi. (Honkanen 2016, 84–85.)

Pussila (Pussila 2005) kirjoittaa pro gradu- tutkielmassaan, että Bowey ja Thorpe (2000) korostavat tutkimuksessaan myös, että yritysten ei kannattaisi hyväksyä ilman kriittistä katselmointia palkitsemisjärjestelmänsä perustaksi sellaisia malleja, joiden mukaan ihmisten käyttäytymistä ohjaava motivaatio perustuisi vain yleisesti määritellyille tarpeille, kuten raha, saavutukset uralla tai kiinnostava työ (Pussila 2005, 18–19).

Erilaisilla ihmisillä on erilaisia tarpeita, joten palkitsemisjärjestelmä tulisi räätälöidä yksilön mukaan, mutta Bowey ja Thorpe myöntävät myös, että tällaisen järjestelmän luominen on haastava ja työläs projekti (Bowey & Thorpe 2000, 85–90). Pussila (2005) pohtii samaa, mutta toteaa myös, että pienissä yrityksissä yksilöllisiä piirteitä huomioiva palkitsemisjärjestelmä voisi olla hyvinkin kannustava ja toimiva varsinkin avainhenkilöiden kohdalla (Pussila 2005, 22–23).

Työntekijän ja ihmisen motivaatiota ajaa eteenpäin psykologiset perustarpeet. Evoluution näkökulmasta ne ovat sellaisia tarpeita, jotka ovat pitkällä tähtäimellä edistäneet ihmisen selviytymistä ja joista on kasvanut osa normaalia motivaatiojärjestelmää. Perustarpeet eivät siis ole satunnaisia hyvinvoinnin lähteitä, vaan niiden tarve on sisäänrakennettu ihmisiin. (Martela ym. 2015, 56–57).

Perustarpeet; vapaaehtoisuus eli omaehtoinen toiminta, kyvykkyys eli osaaminen ja aikaansaaminen, yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys ja hyväntekeminen eli oma toiminnan myönteinen vaikutus perustuvat Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan sekä Martelan ja Ryanin (2015) tutkimushankkeeseen, jossa pyritään selvittämään, onko halu tehdä toisille hyvää psykologinen perustarve. (Martela ym. 2015, 56–57.)

Motivaatiota pitäisi lähteä rakentamaan sisältäpäin ja työntekijän sisäisen motivaation johtaminen lähtee esimiehistä. Pakottamalla ja ulkoapäin johtamalla saadaan motivaatio helposti kadotettua, mutta jos taas ymmärrämme asian kuten Pipelifen Kimmo Kedonpää toteaa: "Esimiehen tehtävä on luoda sellainen ympäristö, jossa erilaiset ihmiset pystyvät löytämään motivaationsa", voimme johtaa työntekijän sisäistä motivaatiota. Esimiehellä ja johdolla on tärkeä rooli valmentajana, tukihenkilönä ja ennen kaikkea työn tekemisen mahdollistajana. (Martela ym. 2015, 57–58.)

### 3.5 Työhyvinvointi

*"Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita"* (Viitala 2013, 171).

Grant ym. (2007) toteavat, että kun johto ajattelee kapeasti työhyvinvoinnin olevan vain tyytyväisyyttä työhön, he määrittelevät työhyvinvoinnin kokonaisuutena, johon kuuluu kolme ydinolluttavuutta; psykologinen, fyysinen ja sosiaalinen eli onni, terveys ja suhteet. (Grant ym. 2007, 52–53.) Määritelmät perustuvat terveyden, filosofian, psykologian ja sosiologian kirjallisuuteen, jotka määrittelevät hyvinvoinnin samoilla kolmella peruselementillä (Sen, 1993; Allardt, 1993; Nussbaum, 2001; Diener & Seligman, 2004).

Terveydenhuollon tutkijat käyttävät termiä terveys kuvaamaan *"täydellisen fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaa eikä pelkästään sairauden tai heikkouden puuttumista"* (WHO 2020).

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavanlaisesti:

*"Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntilanteensa"* (TTL 2020).

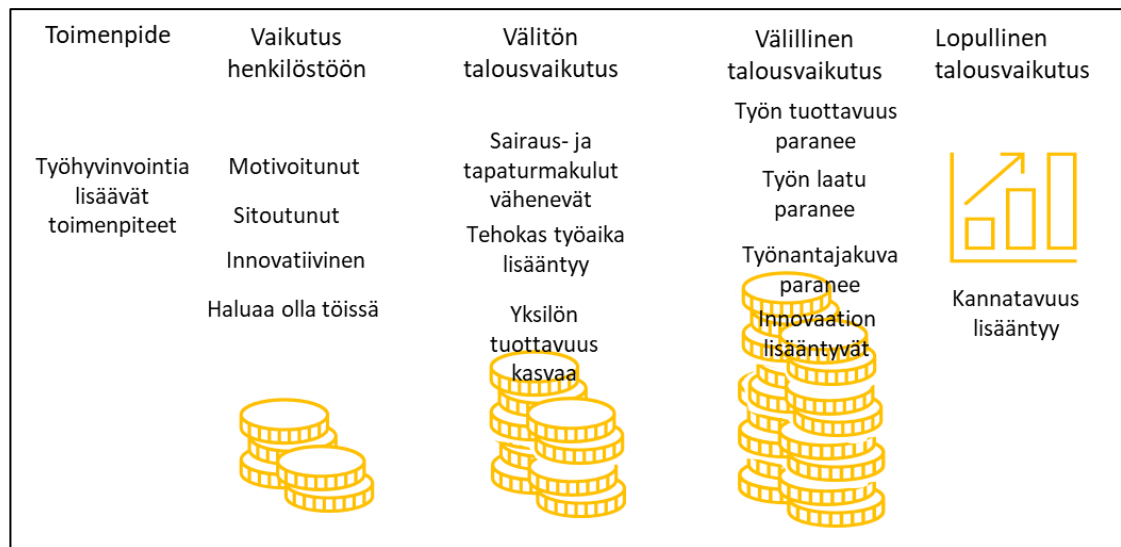
Viitalan (2013,71) mukaan tämä kaikki muodostuu henkilöön itseensä kohdistuvista tekijöistä kuten fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä kuten johtaminen ja työilmapiiri. Kokonaisuuden muodostavat nämä yhdessä yksityiselämään kuuluvien asioiden kanssa.

Kauhanen (2016) kirjoittaa, että 2010-luvun loppupuolen uusimpana haasteena organisaation johtamisen kannalta on se, että miten houkutellaan organisaation tulevaisuuden kannalta sopivaa ja oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstö ja kuinka tämä henkilöstö pidetään. Henkilöstön tarpeista pitää huolehtia ja työhyvinvoinnin tulisi olla yksi keskeinen osa organisaation henkilöstöstrategian suunnittelua ja toteuttamista. (Kauhanen 2016, 17.)

Vesan (2011) ja Maneliuksen (2012) tutkimuksissa todetaan työhyvinvoinnin ja menestyksen määrittelemisen vaikeudesta huolimatta, että henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen, kilpailukykyyn, tulokseen sekä maineeseen.

Kauhasen (2016) mielestä panostukset työhyvinvointiin maksavat itsensä takaisin. Hänen mukaansa hyvin suunnitellut ja toteutetut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet tuottavat panostuksiin nähden keskimäärin kuusinkertaisesti. (Kauhanen 2016, 18.)

Työhyvinvointiin panostamalla (kuvio 10) voidaan voidaan selkeästi pienentää kustannuksia ja lisätä innovatiivisuutta ja tuottavuutta. Näiden asioiden luulisi olevan organisaation ylimmän johdon agendalla, koska motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä haluaa olla töissä ja tehdä tehokkaasti työnsä. (Kauhanen 2016, 18-19.)



Kuvio 10. Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen, mukailten (Kauhanen 2016, 18).

Esimiesten tehtävänä on saada prosessit mahdollisimmat tehokkaiksi ja tuottaviksi mutta kuitenkin työntekijöiden terveyttä uhmaamatta. Prosessien ja ihmisten samanaikainen johtaminen on vaativa tehtävä, johon esimiehet tarvitsevat tukea niin yritysjohtolta kuin henkilöstöltäkin. Hyvät alustaidot tukevat hyvää johtamista. (Gould ym. 2006 22–24.)

Työkyvyn ylläpitämisessä on kyse työn ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Eläketurvakeskus Varman Työkykykli-ajattelun mukaan työkyky ei ole joko tai -asia, vaan se vaihtelee ihmisen työuran varrella. Työkykyä tulee johtaa sekä yksilön että yhteisön tasolla ja tämä kaikki tulee tehdä ennakoivasti ennen kuin lääkäri kirjoittaa sairauslomaa. (Varma 2020.)



Grant ym. (2007) ovat tutkimuksessaan kuvanneet, kuinka johtamiskäytännöillä on usein tahattomia vaikutuksia hyvinvointiin. He myös kuvaavat joukon tärkeitä tapoja, joilla voi parantaa työntekijöiden ja yrityksen hyvinvointia. Näitä ovat muun muassa kannustinpalkkiot, tiimityö sekä töiden uudelleen suunnittelu. (Grant ym. 2007, 59–60.)

Kauhanen (2016) korostaa myös, että esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä ei voi liiaksi korostaa. Yksin kumpikaan ei pysty turvaamaan työkyvyn säilymistä vaan vastuu jakautuu molemmille. (Kauhanen, 2016, 24–25.)

### **HR tulevaisuudessa**

Tulevaisuutta on vaikea ennustaa mutta monet henkilöstöalan julkaisut pohtivat HR:n tulevaisuutta, kuten esimerkiksi HR Magazine pohtii, mitä on tulevaisuuden HR? Onko sitä? Tulevaisuuden HR-ammattilaisen tulee pystyä pelaamaan useita eri rooleja samanaikaisesti, häneen tulee pystyä luottamaan ja hänen tulee olla yrityksen silmät, korvat ja sydän. (Woods 2016.)

Tulevaisuuden HR jakautuu kahtia: Ihmisten palvelemiseen sekä yritysarkkitehtuuriin. Ydinpalvelut yhdistetään keskeisiin palveluihin kuten yritysraportointiin ja tämän alueen työntekijät tuottavat tehokkaasti tietoja ja ratkaisuja johdolle. Yritysarkkitehtuuri taas tarjoaa strategista johtamista ihmisten sitoutumisen, yrityksen kyvykkyyden sekä rakenteellisen suunnittelun osa-alueille. HR-ammattilaisten tulee keskittyä lisäämään uuden sukupolven näkemystä HR-johtajuuden työkentässä ja saada aikaan mahdollisimman laaja asiantuntemus niin kulttuurin kehityksessä, kykyjen rakentamisessa kuin ihmisten ymmärryksessä. (Woods 2016.)

KPMG International oli järjestänyt kyselyn yli 1300 HR-ammattilaiselle ja kysyi heiltä miltä HR:n tulevaisuus näyttää. Jopa 60 % vastaajista uskoi, että HR menettää otettaan tulevaisuudessa, elleivät HR ammattilaiset pysy digitalisaation mukana. Tekoälyn mukaan tuleminen olisi kyselyn mukaan suuri edistysaskel, mutta kyselyyn vastanneiden mukaan vain osa on varautunut tähän. Kyselyn mukaan nyt, jos koskaan olisi aika ryhtyä miettimään, minkälaista työvoimaa meillä on tulevaisuudessa ja mitä esimerkiksi tekoäly ja koneiden oppiminen tuovat tullessaan. Mielenkiintoista oli myös, että perinteiset henkilöstökyselyt ja pulssikyselyt näyttäisivät olevan vastaajien mielestä menneen talven lumia ja nykytrendien mukaisia digitaalisia apuvälineitä kuten esimerkiksi puettavia laitteita käytettäisiin enemmän mittaamaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja ominaisuuksia. (KPMG 2019.)

## 4 NYKYTILAN KARTOITUS

### 4.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaa lähestyttiin tässä työssä sekä kvalitatiiviselta että kvantitatiiviselta puolelta. Nämä eri tutkimustavat nähdään yleensä toisia täydentävinä tutkimuksina. (Heikkilä 2014,6.)

Kvantitatiivista aineistoa edustaa strukturoidulla lomakkeella tekemäni henkilöstökysely sekä yrityksen aiempina vuosina teettämät henkilöstökyselyt. Aiempien henkilöstökyselyjen aineisto on saatu graafisessa esitysmuodossa, eikä vastauksia ole ollut mahdollista tarkastella osastoittain. Aineistossa on kuitenkin vertailua edellisiin kyselyihin sekä yksittäisten kysymysten vastauksia on vertailtu eri vaihtoehtojen välillä. Näin ollen pystyin vertailemaan kyselyjen tuloksia omaan kyselyni tuloksiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat puolistrukturoituun teemahaastatteluun yrityksen esimiehille (n= 12). Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2019. Tämän lisäksi yrityksen dokumentaatio kuten esimerkiksi laatukäsikirja on ollut osana aineistoa.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata HR-prosessien nykytila ja selvittää, mitkä henkilöstöjohtamisen prosessit ovat yrityksen kehityksen kannalta tärkeimpiä ja kriittisimpiä kehityskohteita henkilöstön näkökulmasta.

### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa kartoitetaan henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilaa ja esitetään ehdotuksia, joiden tavoitteena on tehdä parannuksia ja selkeyttää käytäntöjä ja prosesseja. Muurosen (2011, 234) mukaan toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä paremmin esimerkiksi työyhteisössä.

Käytän nykytilan kartoitukseen myös aiempien henkilöstökyselyjen tuloksia ja vertaan niitä tekemääni kyselytutkimukseen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedot voidaan hankkia erilaisista valmiista lähteistä tai tutkimuksen tiedot kerätään itse (Heikkilä 2014, 16). Tässä työssä olen hankkinut tietoa molemmilla tavoilla.

Ennen kyselylomakkeen tekemistä perehdyin tilastolliseen tutkimukseen ja analysointiin lukemalla alan kirjallisuutta sekä tutustumalla kohdejoukkoon ja ympäristöön.

Kyselylomakkeen olin suunnitellut niin, että aluksi esitin kaksi taustakysymystä liittyen organisaatioasemaan sekä työkokemukseen yrityksessä. Nämä olivat pakollisina kysymyksinä.

Henkilöstöjohtamisen keskeisiltä osa-alueilta kysymykset olivat ryhmitelty seuraaviin ryhmiin: Henkilöstöhallinnon yleinen toimivuus, henkilöstön hankinta, perehdytys, suoritusarviointi, tavoitteet, henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, palkitseminen ja motivaatio.

Sirpa Pulkkinen (Pulkkinen 2014) oli tehnyt omassa opinnäytetyössään hyvän taustatutkimuksen kyselylomakkeen muodostamiselle sekä luonut hyvän kysymyspatteriston. Käytin omassa lomakekyselyssäni hänen hyväksi havaitsemiaan kysymyksiä seuraavissa osioissa: Perehdytys, henkilöstön hankinta ja rekrytointi, henkilöstön osaaminen ja kehittäminen, palkitseminen sekä motivaatio.

Kun mitataan arvoja, asenteita tai mielipiteitä voidaan Heikkilän (2014, 45–58) mukaan, käyttää kysymyksinä monivalintoja, jossa on useita vastausvaihtoehtoja. Mielipideväittämissä käytetään tavallisesti neljä- tai viisiportaista Likertin asteikkoa, josta vastaaja valitsee omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Mielipiteiden mittaamiseen käytin Likertin asteikkoa 1–4 seuraavilla vaihtoehdoilla: ei lainkaan tärkeä, jossain määrin tärkeä, melko tärkeä, erittäin tärkeä tai täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, osittain samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

Tutkimuksen kysymykset koostuivat muun muassa valinta-, matriisi- ja monivalintakysymyksistä. Tämän lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joihin pystyi antamaan risuja ja ruusuja. Toteutin kyselyn internet-pohjaisella Questback-ohjelmalla lokakuussa 2019 ja testasin ennen käyttöönottoa kyselylomakkeen toimivuuden.

Kyselyn saatekirje (Liite 1) ja linkki lähetettiin henkilöstölle sähköisesti ja tuotannon henkilöstölle järjestettiin oma tietokone kyselyyn vastaamiseksi IT-osaston avustuksella.

Sähköisesti kysely lähetettiin 40 henkilölle, joista 29 vastasi. Tuotannon 39 henkilöstä vain 12 vastasi. Annoin vastausaikaa kolme viikkoa. Yksi muistutus annettiin viikkopalaverissa viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista. Vastausprosentiksi muodostui 50,6 %.

Jälkeenpäin kävi ilmi, että tuotannon kyselyssä oli ollut ongelmia, joista ei ollut raportoitu minulle. Useat eivät käyneet ongelman korjauksen jälkeen enää vastaamassa kyselyyn. En uusintanut kyselyä, koska minulla oli aiemmilta vuosilta yrityksen henkilöstökyselyt käytävissäni ja jo saadut vastaukset sekä oma havainnointi vahvistivat henkilöstökyselyjen trendejä.

#### 4.3 Haastattelun toteutus

Toteutin teemahaastattelut lokakuussa 2019 ja haastatteluajat ja -paikan sovoin sähköpostitse jokaisen esimiehen kanssa erikseen. Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi (liite2). Haastattelut kestivät noin tunnin. Haastatelluista tein muistiinpanoja ja tilanteen mukaan täydensin kysymyksiä lisä- ja -jatkokysymyksillä. Kaikki haastateltavat suhtautuivat avoimesti haastattelutilanteeseen sekä vastasivat perusteellisesti kysymyksiini. Heistä kuvastui myös innostus aiheeseen ja useilla oli jo valmiita kehitysehdotuksia mielessä.

Osa haastateltavista oli etukäteen perehtynyt kysymyksiin, ja osa oli selvästi miettinyt vastauksiakin, mutta osa ei ollut ehtinyt perehtymään kysymyksiin ollenkaan. Tarkensin teemojen aiheita lisäkysymyksillä, jolloin vastausten sisältö sekä oma ymmärrykseni aihealueiden tilasta laajeni huomattavasti.

## 5 TULOKSET

Käyn läpi tulokset aihealue kerrallaan ja sisällyttäen siihen sekä haastattelutulokset että henkilöstökyselyjen tulokset.

### 5.1 Tulokset ja analyysi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitin yrityksen henkilöstön mielipiteen henkilöstöjohtamisen prosessien toimivuudesta henkilöstön näkökulmasta. Kysymykset (Liite 3) oli jaoteltu aihealueittain samoilla periaatteilla kuin aiemmat henkilöstökyselyt oli tehty, jotta pystyin vertailemaan tuloksia keskenään. Alkuun kaksi taustakysymystä, joiden avulla kartoitettiin, onko vastaaja työntekijä, toimihenkilö vai esimiesasemassa oleva sekä kauanko on ollut yrityksen palveluksessa.

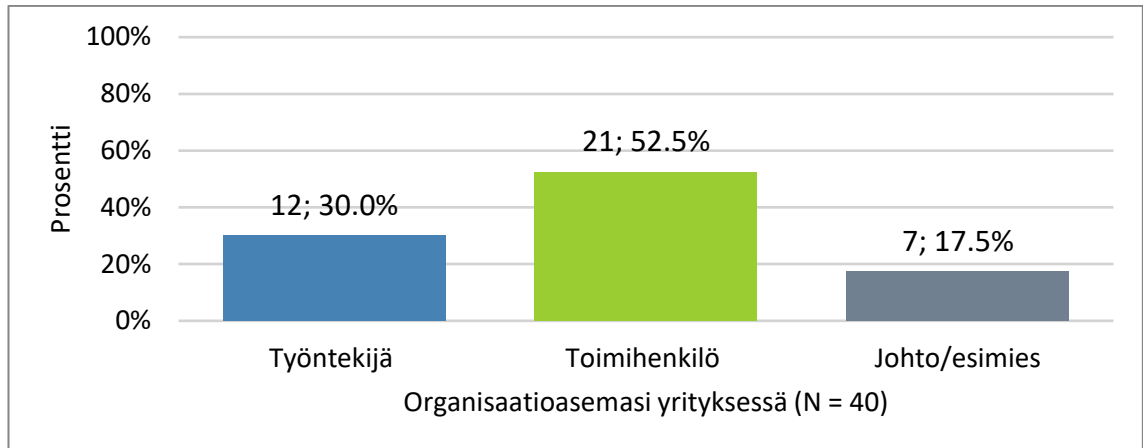
Loput kysymykset olivat seuraavista aihealueista:

- henkilöstöjohtamisen roolit ja edustus yrityksessä
- HR:n Toimintatavat
- Henkilöstön hankinta ja rekrytointi
- Perehdytys
- Suoritusarviointi
- Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen
- Palkitseminen
- Motivaatio

Kysymykset olivat pääosin monivalintakysymyksiä. Vastaajilla oli mahdollisuus perustella kantaansa täydentävissä kysymyksissä sekä avoimissa kysymyksissä kertoa ja perustella kantaansa pidemmin.

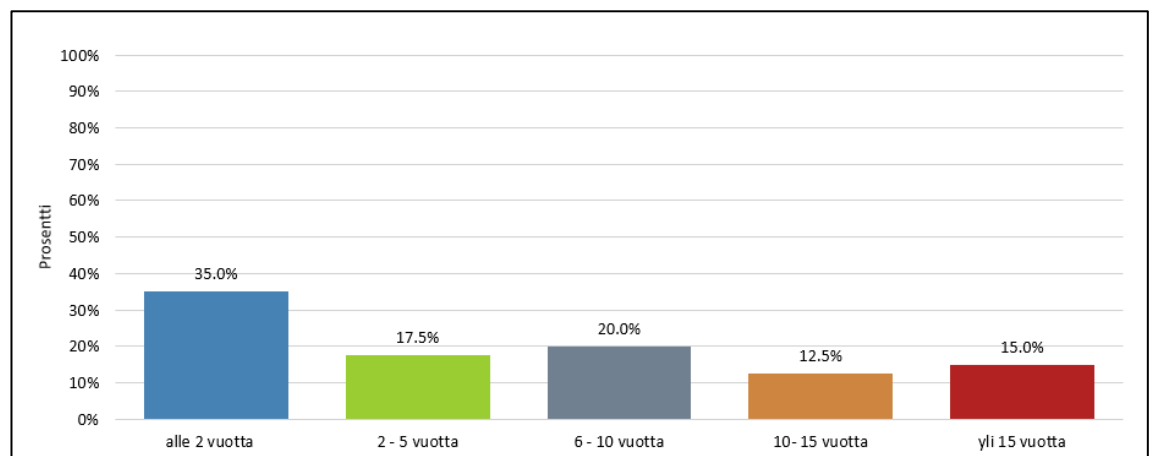
### 5.2 Taustakysymykset

Kyselyyn vastasi 40 henkilöä 79:stä. Vastausprosentiksi tuli 50,6 %. Kyselyn alkuun kartoitin vastaajien henkilöstöryhmän (kuvio 11) organisaatioaseman mukaisesti: työntekijät, toimihenkilöt ja johto/esimies.



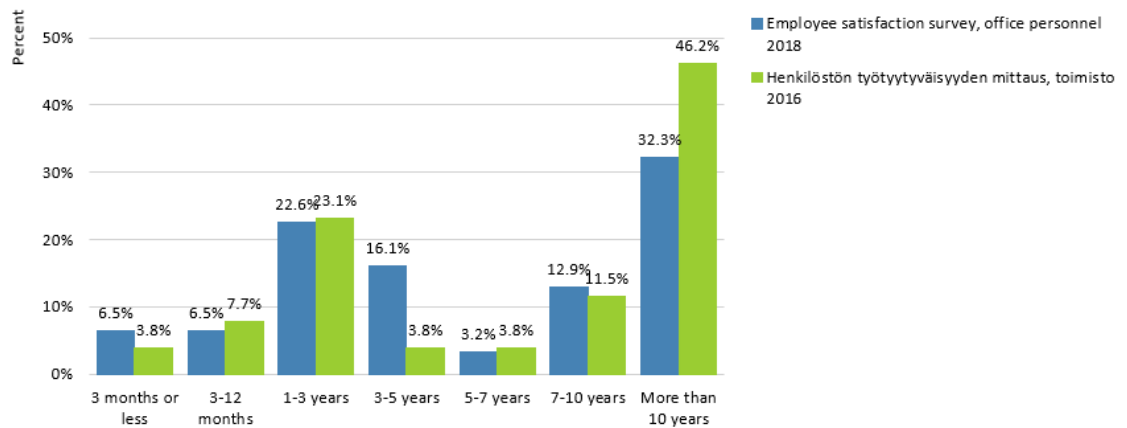
Kuvio 11. Organisaatioasema yrityksessä.

Toisena taustakysymyksenä oli työvuosien määrä yrityksessä. Kuviossa 12 esitetään vastaajien *työkokemus yrityksessä* prosentteina.

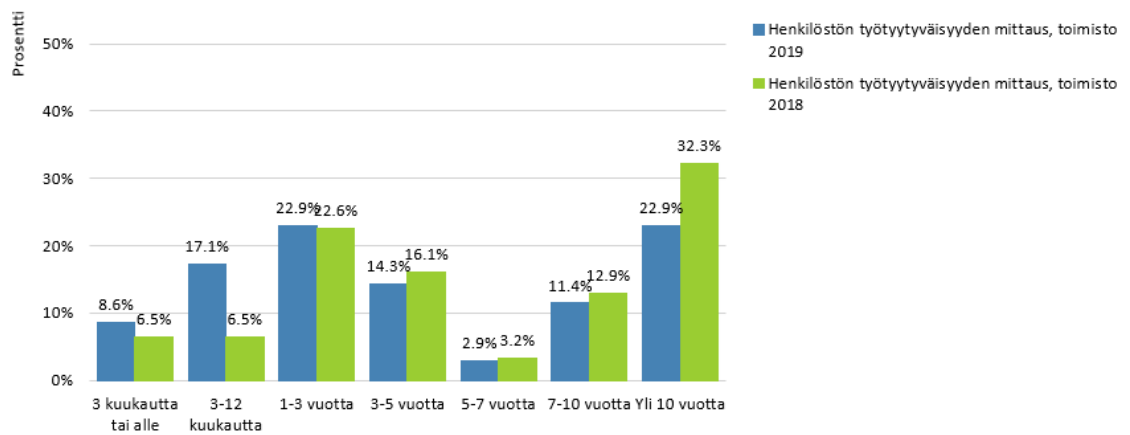


Kuvio 12. Työkokemus yrityksessä.

Kun vastaajien hajontaa verrataan vuosien 2016, 2018 ja 2019 (Kuvio 13 ja Kuvio 14) henkilöstökyselyjen hajontaan nähdään, että vuoden 2016 jälkeen on rekrytointeja tehty paljon. Vuonna 2016 yli kymmenen vuoden työsuhteita oli ollut 46,2 % kun taas vuonna 2018 pitkiä työsuhteita oli 32,3 % ja vuonna 2019 enää 22,9 %. Yrityksen henkilöstö on niin sanotusti nuorentunut muutamassa vuodessa. Huomattavaa on myös, että teettämääni kyselyyn ovat selkeästi enemmän vastanneet uudemmat työntekijät kuin vanhemmat.



Kuvio 13. henkilöstökysely 2016 vs. 2018.



Kuvio 14. Henkilöstökysely 2018 vs. 2019.

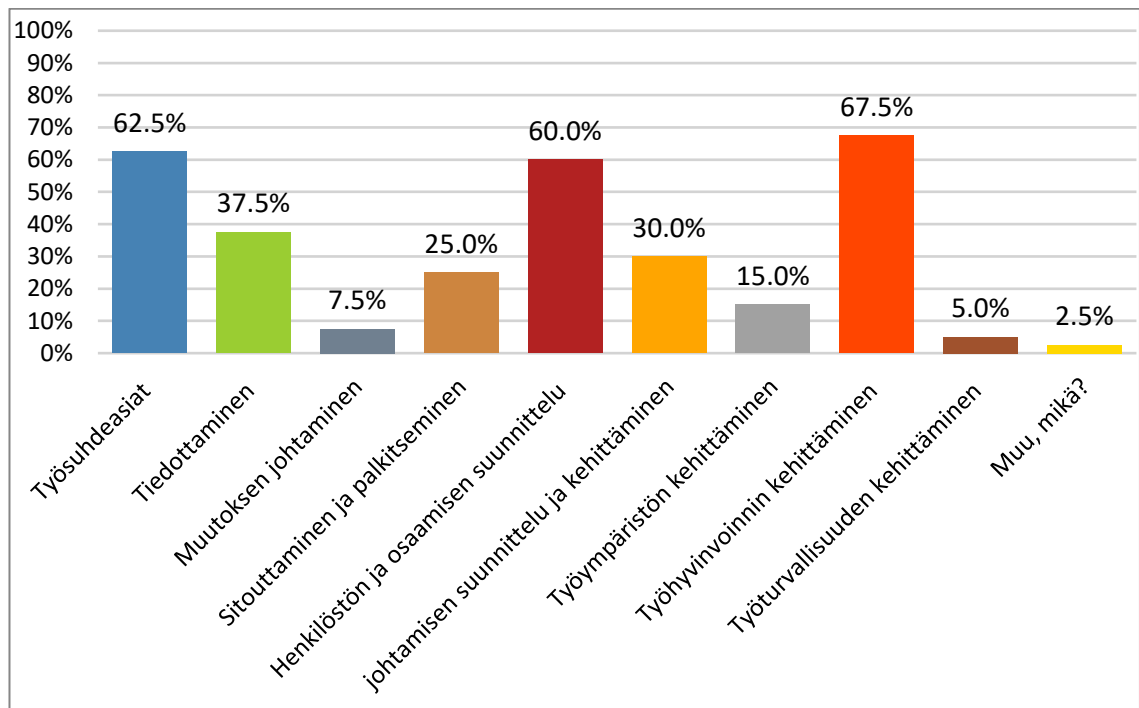
Kyselyni vastaukset ovat yhteneväiset vuosien 2018 ja 2019 henkilöstökyselyjen kanssa niiltä osin, kun kysymykset ovat samankaltaisia.

Seuraavissa osioissa käsittelen vastaajien mielipidettä yrityksen henkilöstöjohtamisen prosesseihin; HR:n roolit ja edustus, henkilöstön hankinta ja perehdytys, suoritusarviointi, henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, palkitseminen ja motivaatio.

### 5.3 HR:n roolit ja edustus yrityksessä

HR:n tärkeimpiä prosesseja ja rooleja ovat tutkineet useat eri tutkijat (Boselie ym. 2005; Combs ym. 2006; Paauwe ym. 2013). Heidän tutkimuksissaan tärkeimpien prosessien joukkoon ovat nousseet muun muassa koulutus ja kehittäminen, palkka- ja palkkiojärjestelmät, suorituksen johtaminen sekä rekrytointi, henkilöstösuunnittelu, sisäinen yleneminen, kehityskeskustelut, joustava työaika sekä suorituksen arviointi.

Kuviosta 15 käy ilmi kyselyssäni esiin nousseet roolit, joista tärkeimpien joukkoon nousivat työhyvinvoinnin kehittäminen, työsuhdeasiat sekä henkilöstön ja osaamisen suunnittelu.



Kuvio 15. HR:n tärkeimmät roolit yrityksessä.

Nämä samat aiheet ovat nousseet esiin myös aiemmissa henkilöstökyselyissä. Myös avoimista vastauksista käy ilmi, että yleisesti vastaajat kaipaavat, että henkilöstöhallinto panostaisi enemmän yleiseen jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Kommenteista ilmenee, että ei olla tyytyväisiä esimiesten vuorovaikutustaitoihin ja toivottaisiin koulutusta tähän osa-alueeseen perustellen työntekijöiden yleisen hyvinvoinnin parantumisella. Yrityksen jatkuva kasvu ja uusien työntekijöiden rekrytoiminen näkyvät kommunikoinnin puutteena

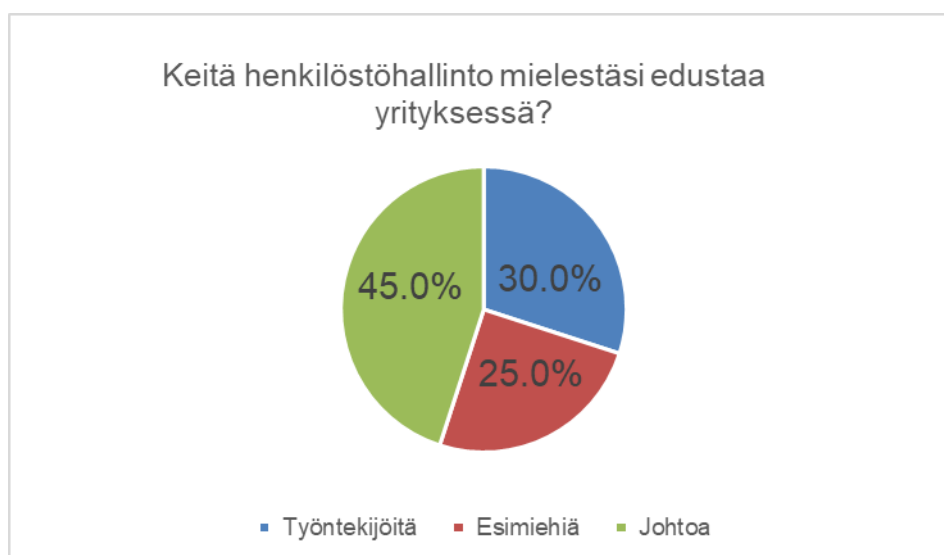


ja mitä ilmeisimmin myös työhyvinvoinnin alenemisena. Myös muutoshallintaan kaivattiin enemmän osaamista.

Esimiesten haastatteluissa kysymykseen *Mikä on henkilöstöhallinnon rooli yrityksessä?* vastattiin, että sekava ja että onko meillä sellaista. Moni esimies ymmärsi, mitä henkilöstöhallinnon pitäisi olla, mutta totesivat myös, että meillä ei ole varsinaista HR-osastoa eikä siitä vastaavaa henkilöä, joten he näkivät, että HR-roolia ei ole eikä kunnollisia prosesseja.

Vastaukset tukevat tutkimustuloksia (Vinten ym. 1997; Cassell ym. 2002; Kotey & Sheridan 2004), joissa on todettu, että yleisesti ottaen henkilöstöjohtaminen on heikolla tasolla PK-yrityksissä. Näille on myös tyypillistä, että henkilöstökäytännöt ovat epävirallisia ja jäsentymättömiä. Esimiehet toivat esiin tämän saman jäsentymättömyyden sekä hienon sekavat henkilöstökäytännöt. He kokivat, että olisi ensisijaisen tärkeää saada organisaatioon ihminen, joka keskitetysti hoitaisi henkilöstön asioita täysipäiväisesti. Sympatiaa riitti myös nykyiselle talousosastolle, joka parhaansa mukaan pyrkii hoitamaan asioita. Esimiehet kaipasivat tukea työhönsä sekä valistusta siitä, mitä heidän oikeutensa ja velvollisuutensa ovat.

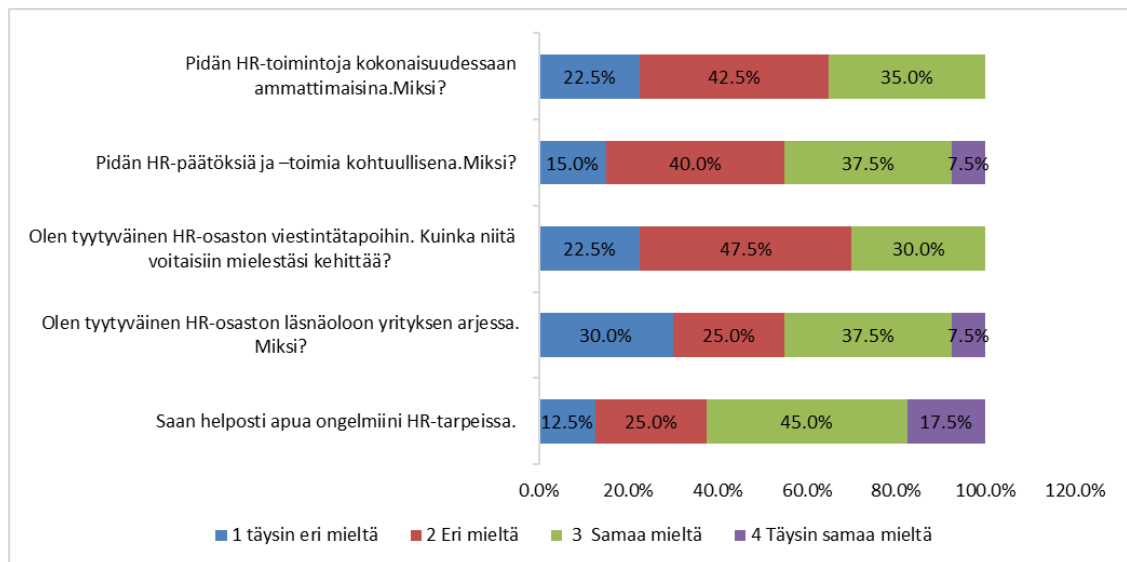
Henkilöstöhallinnon edustus yrityksessä oli henkilöstön mielestä (kuvio 16) hajanainen. Yleisesti kommentoitiin, että yrityksellä ei ole kunnollista henkilöstöhallintoa, joten on vaikea hahmottaa ketä henkilöstöhallinto edustaa.



Kuvio 16. Henkilöstöhallinnon edustaminen.

HR-päällikön palkkaaminen oli monessa avoimessa kohdassa kehitysehdotuksena. Omat havaintoni myös vahvistavat tätä samaa päätelmää. Haastatteluissa esimiehet nostivat saman asian esiin ja yleisesti koettiin, että työntekijöillä menee sekaisin, mitä henkilöstöhallinnon kuuluu edustaa, koska tällä hetkellä taloushallinnon edustaja hoitaa työnsä ohella myös muita henkilöstöön liittyviä asioita kuin vain palkkahallintoa. Tämä saa aikaan sekavia mielleyhtymiä siitä, kenen etuja ajetaan.

Henkilöstöhallinnon toimintojen toimivuudesta ja ammattimaisuudesta kysyttäessä (kuvio 17) nousi esiin, että yli puolet oli sitä mieltä, että HR-toiminnot eivät ole ammattimaisia ja vastaajat kokivat myös, että päätöksenteko tapahtuu ilman että kuunnellaan työntekijöitä.



Kuvio 17. HR-toimintojen toimivuus

Kuviosta 17 nähdään myös, että henkilöstö kaipaa HR-toiminnoilta myös parempaa viestintää. Tähän en saanut kuitenkaan yhtään kehitysehdotusta. Viestintä ja kommunikaatio ovat aiempien henkilöstökyselyjen mukaan myös kaivanneet kehittämistä, ja vuosien varrella viestintäkanavia on tullut lisää, mutta tämä taitaa olla ikuisuuskyseminen, miten henkilö kokee saavansa informaatiota.

Esimiesten haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki työsuhteasioihin liittyvät asiat eivät ole esimiehillä ajan tasalla. Myöskään työehtosopimusten (TES) sisältöjä eivät kaikki kokee tuntevansa kunnolla ja olisivat kaivanneet parempaa apua ongelmatilanteissa sekä työehtosopimusta tulkittaessa. Yleisesti he kokivat saaneensa apua tarvittaessa, mutta kaipasivat asiaan perehtynyttä ammattilaista hoitamaan näitä asioita. Kuitenkin heillä

riitti ymmärrystä, että kun päätyön ohella tehdään myös kaikkia muita henkilöstöhallinnon töitä, ei panostus voi olla täysin 100 %.

Haastatteluissa pohdittiin yhteneväistä linjaa sekä toimintamalleja henkilöstöasioiden hoidolle. Ymmärrystä riitti, mutta kun oli oikeasti edessä ongelmia, niin oli huomattu kuitenkin negatiivisessa palautteessakin, että henkilöstöasioita *ei hoida nyt kukaan niin ongelmat jäävät vellomaan ratkaisemattomina pitkiksi ajoiksi*. Huomattavaa on, että samankaltaisia vastauksia oli saatu vuoden 2018 ja 2019 henkilöstökyselyissä. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen kasvu ja uudet rekrytoinnit ovat kasvattaneet henkilöstöhallinnon töitä siinä määrin, että yleisesti koettiin, että henkilöstöasioita ei ehdi hoitamaan kukaan kunnolla.

Sekä haastattelujen että avoimien vastausten päällimmäinen tahtotila oli saada yritykselle HR-päällikkö, jonka pitäisi johdon tuella luoda ja suunnitella yritykselle selkeät ja systemaattiset HR-prosessit sekä -käytännöt. Kotey ja Sheridan (2004) totesivat myös, että kun yrityksen koko kasvaa, henkilöstöjohtamisen käytännöt muuttuvat systemaattisemmiksi. Nimenomaan systemaattisuutta ja johdonmukaisuutta peräänkuulutettiin avoimissa vastauksissa. Useammassa kommentissa kaivattiin ns. työntekijän elinkaarihallintaa työsuhteen alusta työsuhteen loppumiseen asti ja tämä sama tahtotila tuli esiin myös esimiesten haastatteluissa.

Kommentti: *"Ajattelen asiaa niin, että meillä pitää olla olemassa prosessi jokaiseen vaiheeseen siitä, kun henkilö astuu yrityksen palvelukseen aina siihen asti, kun työ loppuu"*, kiteyttää hyvin yrityksen työntekijöiden yhteisen tahtotilan.

Haastatteluissa kyselin esimiehiltä myös yrityksen HR-strategiasta ja sekä nykyisistä prosesseista ja heidän näkemyksensä asiasta oli hyvin yhteneväinen henkilöstökyselyn vastauksiin. Varsinaista strategiaa ei ole olemassa ja prosesseista päällimmäisenä heillä oli mielessä rekrytointi, perehdytys ja koulutus. Muita varsinaisia prosesseja he eivät osanneet oikein nimetä ja edellä mainituista he eivät olleet varmoja, onko kyseessä kuitenkin joukko erilaisia käytäntöjä kuin kokonainen hallittu prosessi?

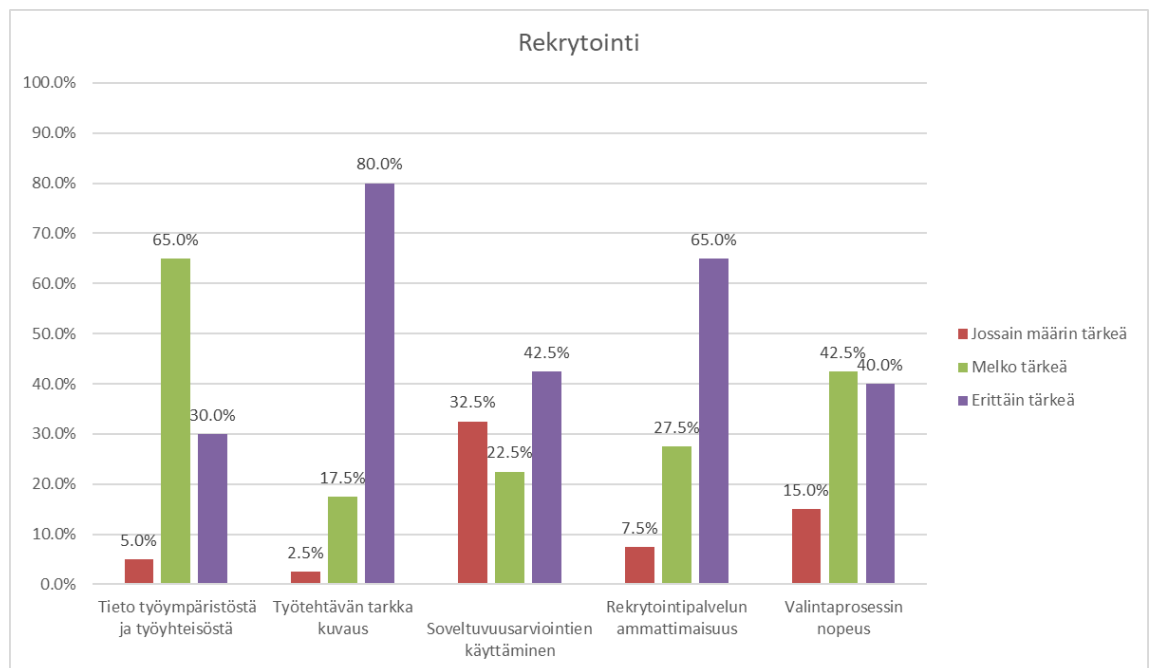
Kysymykseen *Mitä HR-osaston pitäisi mielestäsi tehdä kehittääkseen toimintaansa?* sain paljon kommentteja ja henkilöstön yleinen mielipide oli, että yritykseen pitäisi saada HR-päällikkö, koulutus- ja urapolut pitäisi saada kuntoon sekä työhyvinvointiasioihin pitäisi panostaa. Yritykseen kaivataan selkeästi henkilöä, jolla on kaikki narut käsissä ja hänellä on mahdollisuudet ja johdon mandaatti kehittää asioita.

Yleisesti tästä kysymyssarjasta kävi ilmi, ettei HR:n rooleja eikä vastuita ole määritelty kunnolla yrityksessä ja se aiheuttaa epäselvyyttä kenelle mikäkin asia kuuluu. Lakisääteiset asiat yrityksessä hoidetaan, mutta muutoin kunnollisia HR-prosesseja eriävien käytäntöjen sijaan ei ole luotu eikä niille löydy vastuullista kehittäjää.

#### 5.4 Henkilöstön hankinta ja rekrytointi

Käsittelin henkilöstön hankintaa luvussa 2.1. Viitalan (2013, 49) mukaan henkilöstösuunnittelun pitäisi olla systemaattista ja ennakoivaa työtä, jolla varmistetaan, että yrityksellä on tulevaisuudessa liiketoimintastrategiaa ja -visiota tukevaa henkilöstöä ja osaamista.

Henkilöstön hankinnasta ja rekrytoinnista kysyttiin monivalintakysymyksellä. Kuviossa 18 esitetään kaikkien vastausten jakauma prosentteina. Rekrytoinnissa korostuu vastaajien mielestä työtehtävien tarkka kuvaus sekä rekrytointipalveluiden ammattimaisuus.



Kuvio 18. Henkilöstön rekrytoinnin painopisteet.

Haastatteluissa esimiehet painottivat juuri rekrytointipalvelun ammattimaisuutta ja sitä, että he kaipaavat enemmän tukea johdolta työtehtävien kuvaamiseen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamiseen *Ei aina tiedetä mitä tarvitaan ja palkataan vain joku kiireellisellä aikataululla*, oli yhden esimiehen kommentti. Myös Saru (2006) toteaa,

että ennakointi ja tulevaisuuden suunnittelu korostuvat PK-yrityksissä, koska henkilötöriskit ovat suuremmat kuin isoissa yrityksissä.

## 5.5 Perehdytys

Perehdytys aiheena kirvoitti eniten keskustelua haastatellessani esimiehiä. Esimiesten näkemys perehdytyksestä oli hyvin monimuotoinen. Perehdytyksen laajuus ja hyvyys näyttivät riippuvan hyvin paljon osastosta. Toisilla osastolla oli selkeästi käytössä tarkemmat perehdytykset kuin toisella. Toimihenkilöiden osalta yleinen perehdytys toimi kohtalaisesti mutta koettiin, että tämäkin voisi olla selkeemmin toteutettu.

Tuotannossa sekä kunnossapidossa työntekijöitä perehdytetään erillisen perehdytyslomakkeen avulla, mutta toimihenkilöiden perehdytys menee tehtävänantojen mukaan eri vastuualueiden vetäjille ja on täysin riippuvainen siitä, kuinka hyvin he perehdyttävät omat vastuualueensa asiat. Agendasta puuttuu yksityiskohtainen listaus, mitä pitäisi perehdytyksen jälkeen tietää, joten perehdytys varioi henkilöstä toiseen.

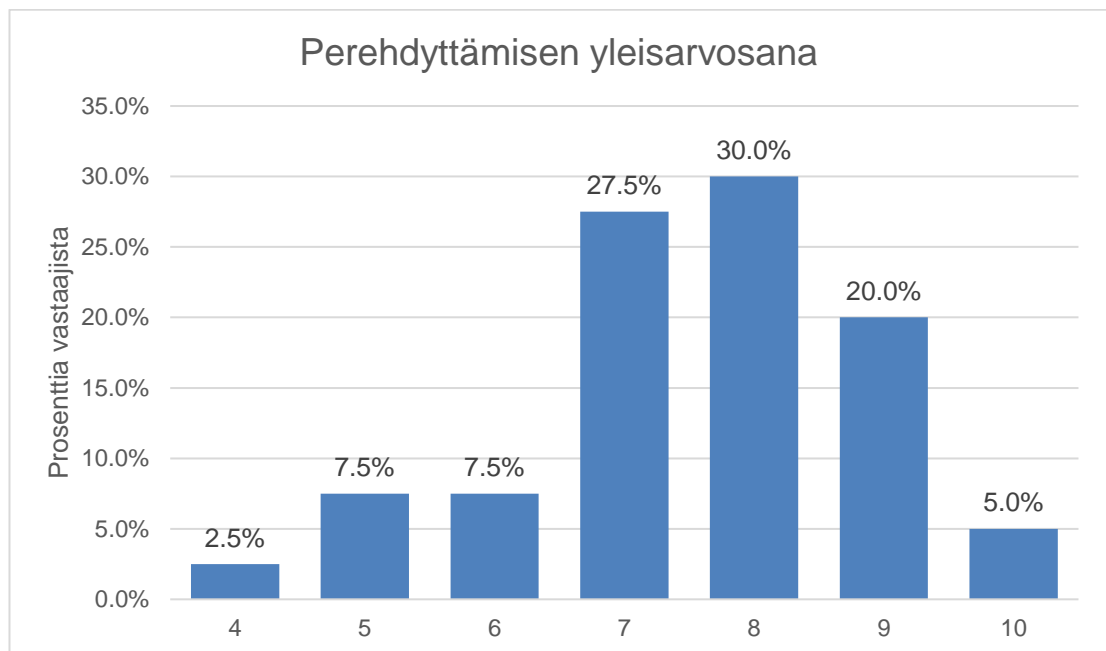
Kyselyn tuloksissa koettiin, että pitää itse hakea tietoa ja että perehdytys oli pintaraapaisu kaikkeen. Yleisin epäselvyys koski rooleja ja vastuita ja koettiin että perehdytys oli paikoitellen liian nopeaa. Perehdytys olisi vastaajien mielestä hyvä jakaa osiin ja luoda perehdytyslomake ja -prosessi, jolla seuranta suoritetaan sekä uuden työntekijän kansio, jota voisi jakaa uusille työntekijöille.

Kupias ym. (2014) toteavat että, perehdyttämisen päämääränä voidaan pitää sitä, että työntekijä pääsee työssään alkuun mahdollisimman jouhevasti ja tehokkaasti. Nyt näin ei näytä kaikkien kohdalla tapahtuneen.

Yleisesti kommentoitiin, että sisäisten prosessien kuvio jäi epäselväksi eikä perehdytys antanut kunnolla työkaluja päivittäisiin toimintoihin. Useimmille jäi myös epäselväksi roolit ja vastuut eri osastojen välillä. Myös työkalujen käyttöön perehdyttäminen koettiin puutteelliseksi. *Perehdytys oli kaksi lausetta*, kommentti kuvastaa eniten pieleen mennyttä perehdytystä. Perehdytykseen kaivattiin myös enemmän seuranta ja järjestelmällisyyttä. Koettiin, että perehdyttäjä ei aina itsekään tiennyt, kuka perehdyttää tietyt osa-alueet.

Yleisesti kommentoitiin myös, että vaillinaisen perehdytys on kallista yritykselle, koska työntekijän työn tekemisen edellytyksen eivät täyty. Tähän samaan lopputulokseen on päässyt myös Srimannarayana (2016, 620), joka toteaa, että, hyvin suunniteltu perehdytys on tehokas työkalu myötävaikuttamaan työntekijä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Vaikka perehdytys sai kommentteissa yleisesti osakseen arvostelua ja prosessi kaipaa vastaajien mielestä kehittämistä ei yleisarvosana kuitenkaan anna täysin samaa kuvaa. Kuviossa 19 näkyy henkilöstön antama arvosana perehdytykselle. Vastaajista 82,5 % antaisi arvosanaksi 7 tai enemmän. 17,5 % antaisi 6 tai vähemmän.



Kuvio 19. Perehdytyksen arvosana.

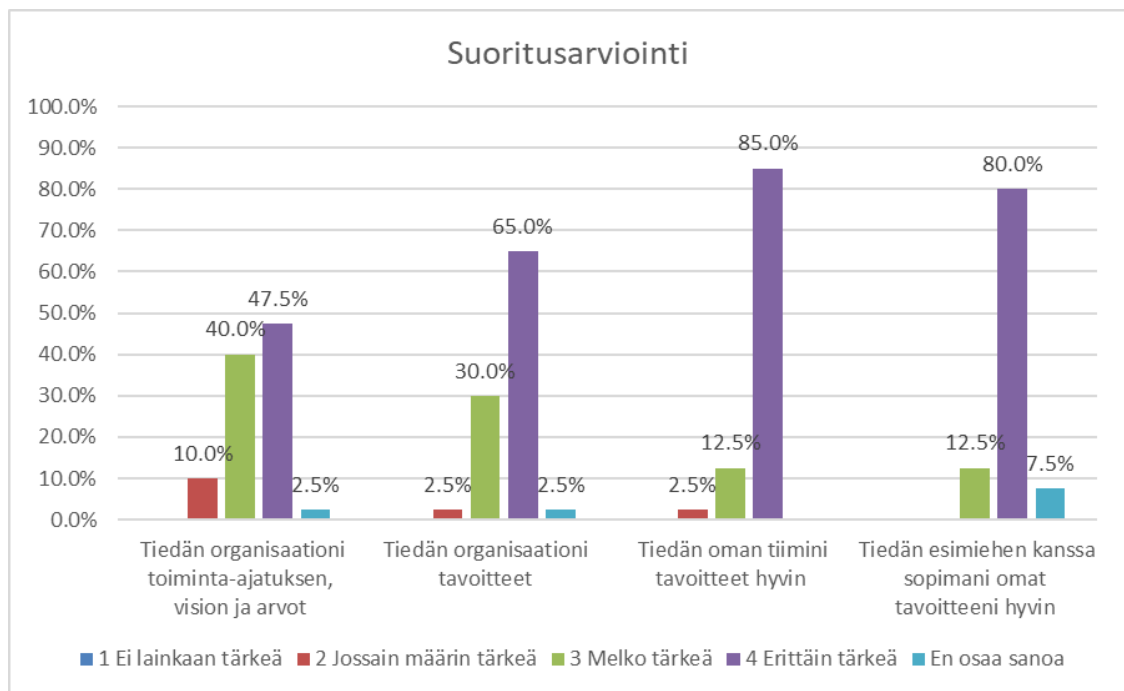
Tästä voidaan päätellä, että vaikka osa on kokenut, että perehdytys on ollut hyvin vaillinaisen, niin kuitenkin suurin osa ollut kohtalaisen tyytyväinen perehdytykseensä.

## 5.6 Suoritusarviointi ja osaamisen kehittäminen

Ilman suoritusten arviointia ei voida luoda mittareita kehitykselle. Kressler (2003, 3) toteaa, että siitä lähtien, kun työntekijän suorituksen on havaittu olevan liiketoiminnan menestyksen keskiössä, on pyritty ymmärtämään miten suorituksen laatua, tehokkuutta ja luotettavuutta voitaisiin optimoida.

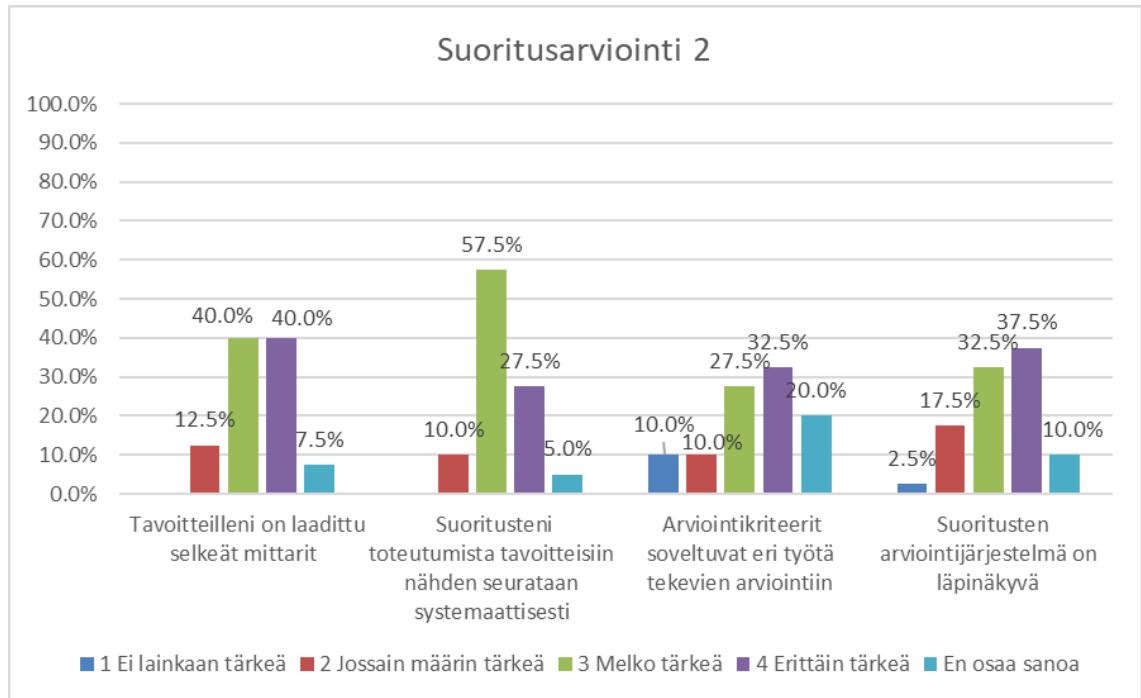
Suoritusarvioinnista kysyttäessä tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka tärkeänä pidetään ymmärrystä sekä organisaation että oman työn tavoitteista.

Kuviosta 20 voidaan nähdä, että vastaajat pitivät yleisesti ottaen hyvin tärkeänä, että tavoitteet ovat selkeästi tiedossa. Yleisesti kommentoitiin, että omien tavoitteiden asettamiseen olisi hyvä pystyä itse vaikuttamaan enemmän. Osa vastaajista koki, että ei ymmärrä, mitä hänen pitäisi tehdä, jotta liiketoimintastrategiassa olevat tavoitteet täyttyisivät.



Kuvio 20. Suoritusarviointi – tavoitteiden ymmärrys.

Kuviosta 21 taas nähdään, että suoritusarviointia, palautteen antamista ja saamista pidettiin yleisesti tärkeänä asiana. Näitä samoja on kysytty aiemmissa henkilöstökyselyissä siinä muodossa, että kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat yrityksessä. Tämän kyselyn tulokset ovat samassa linjassa aiempien kyselyjen kanssa. Tavoitteiden asettamista ja arviointia kommentoitiin epätasa-arvoiseksi. Toimihenkilöiden osalta koettiin, että tavoitteet ovat epäjohtonmukaisia eikä itsellä ole kunnon vaikutusvaltaa tavoitteisiin. Tuotannon puolella epätasa-arvoa nähtiin siinä, että kaikki saavat saman palkkion tekekö töitä vai ei. Ylipäättään tavoitteiden asettamisen selkeys näytti puuttuvan kautta linjan. Koettiin, että kun ei ole selkeitä tavoitteita eikä päämääriä, niin työstä katoaa merkitys.

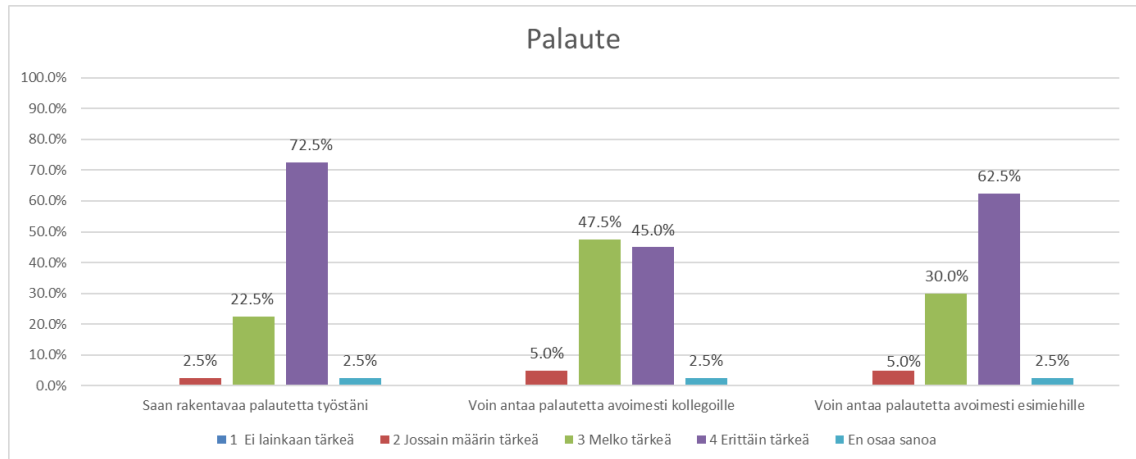


Kuvio 21 Suoritusarviointi 2 - arviointikriteerit.

Rakentavan palautteen saaminen oli monille tärkeää. Myös moni haastateltavista koki tärkeäksi keskustelut alaisensa kanssa ja, että palautetta pitää antaa säännöllisesti. Niin hyvää kuin huonoa. Myös he itse kaipasivat palautetta alaisiltaan. Oma havaintoni on, että esimiestyössä pitää pystyä myös ottamaan vastaan palautetta. Kehityksen kannalta on hyvin tärkeää, että esimies osaa kriittisesti suhtautua itseensä ja palautteen mukaan kehittää itseään. Tasa-arvoinen kohtelu on myös omien havaintojeni perusteella lähtökohta kaikkeen. Suoritusarvioinnit pitäisi myös perustua tasa-arvoiseen tapaan mitata työn tekemistä eikä perustua niin sanottuun naamakertoimeen.

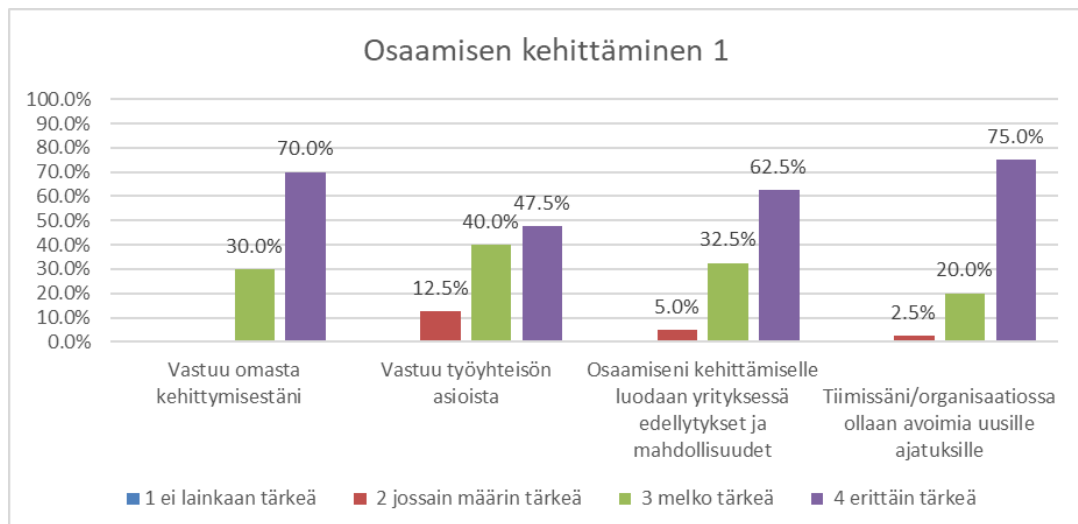


Kuviosta 22 nähdään, että palautteen saaminen on vastausten perusteella pääpiirteittäin erittäin tai melko tärkeää. Ikävalko ym. (2014, 24) mukaan, palautteen saaminen on työntekijöille usein hyvin merkittävä asia, kun kysytään, mitä he toivovat vastineeksi hyvin tehdystä työstä.



Kuvio 22. Palautteen saaminen ja antaminen.

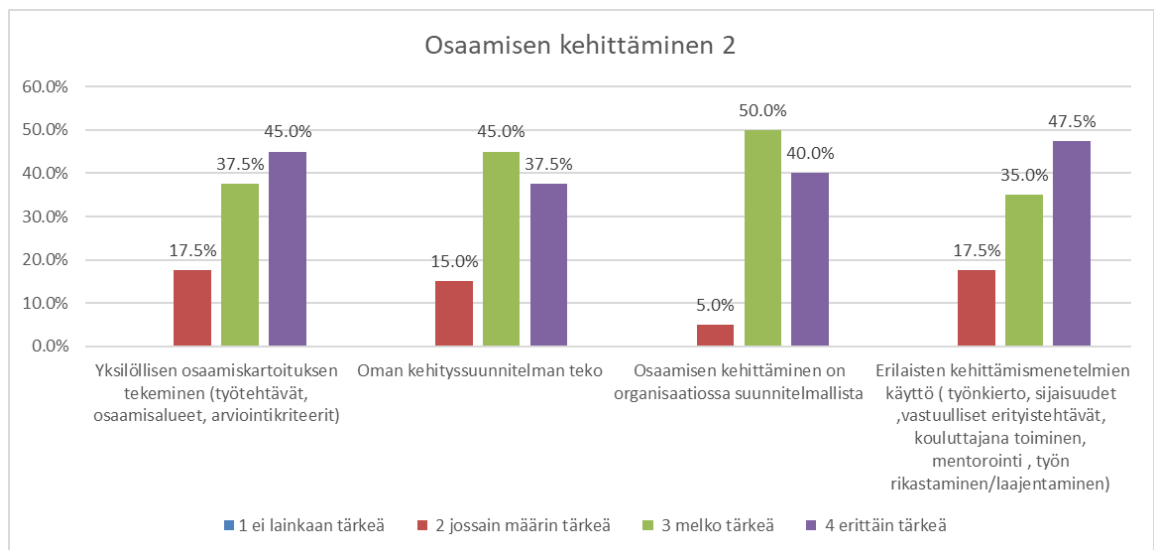
Kuviosta 23 käy ilmi, että osaamisen kehittämistä pidetään pääpiirteittäin erittäin tärkeänä. Yleisesti vastattiin, että ensisijaisesti vastuu omasta kehityksestä on henkilöllä itsellään ja että yritys voi tukea kehitystä, mutta kaiken pitää myös tukeutua yrityksen strategiaan ja tavoitteeseen. Kauhanen (2010, 142–143) toteaa myös, että henkilöstön kehittäminen on yksi tärkeimpiä asioita organisaatioiden menestyksen takana. Jokaisen yrityksen johdon tehtävä on päättää silloisen liiketoimintastrategian mukainen suunnitelma osaamisen kehittämiseksi.



Kuvio 23. Osaamisen kehittäminen 1.

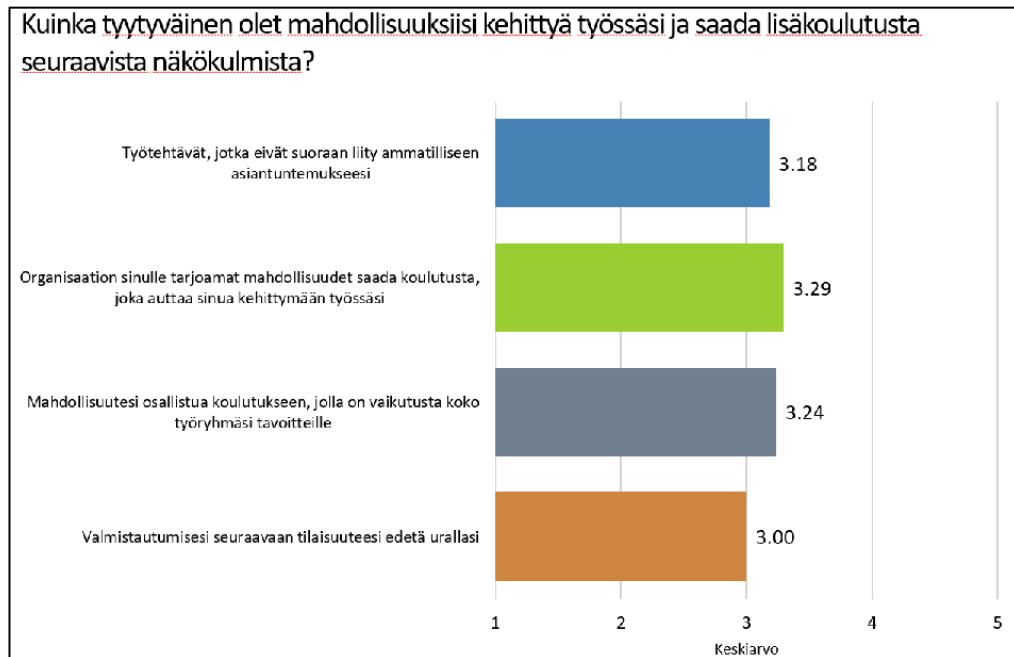
Yleisesti pidettiin hyvin tärkeänä omaa kehittymistä ja sen seuraamista, mutta koettiin, että on osastokohtaista, pääseekö esimerkiksi koulutuksiin. Anderson ym. (2002) toteavat myös, että tutkimukset, jotka käsittelevät PK-yrityksen koulutus- ja kehittämisprosesseja osoittavat, että ne ovat yleensä epävirallisia ja vastaavat vain lyhyen tähtäimen päämäärää. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen on PK-yrityksissä hyvin kontekstikohtaista. (Anderson & Boocock 2002.)

Kuviosta 24 nähdään, että suurin osa vastaajista pitää sekä yksilöllisiä osaamiskartoituksia ja kehityssuunnitelmien tekemistä, että erilaisten kehittämismenetelmien käyttöä melko tai erittäin tärkeänä.



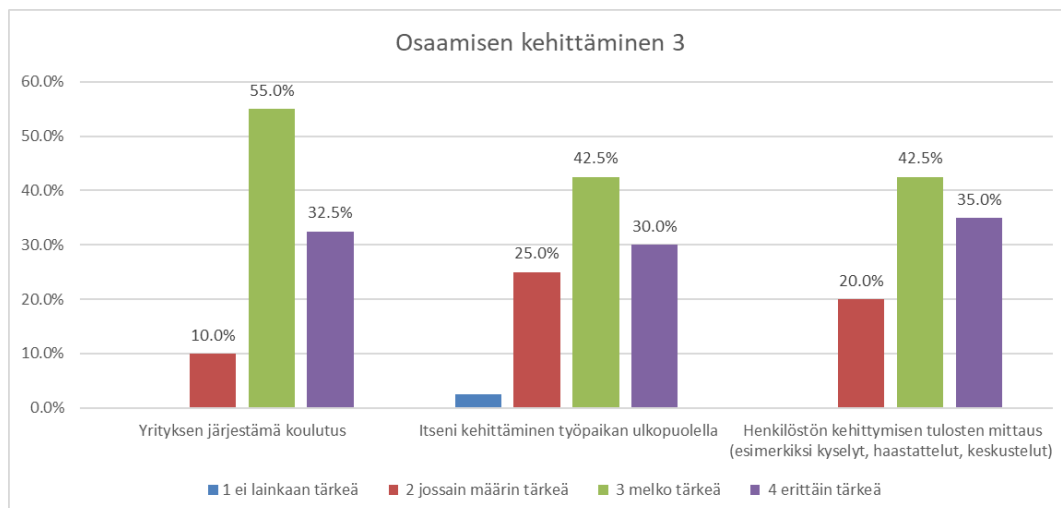
Kuvio 24. Osaamisen kehittäminen 2.

Kuviossa 25 esitetään vuoden 2019 henkilöstökyselyn tulokset liittyen työssä kehittymiseen sekä lisäkouluttautumiseen. Kuviosta nähdään, että kaikki kysymykset liittyen koulutukseen ovat saaneet tuloksena keskiarvon alle 3,5 kun asteikko on 1–5. Kuviosta nähdään, että vastaajat kokevat, että koulutusta ei ole tarpeeksi. Myös valmiudet siirtyä uralla eteenpäin koetaan heikoiksi.



Kuvio 25. Kehitys- ja koulutusmahdollisuudet (henkilöstökysely 2019).

Kun verrataan tyytyväisyyttä kuvion 26 vastauksiin, jotka mittaavat asioiden tärkeyttä, niin voidaan todeta, että henkilöstö arvostaa yrityksen järjestämiä koulutuksia sekä itsensä kehittämistä. Mitä ilmeisimmin tarpeeksi mahdollisuuksia kehittyä ei ole kuitenkaan tarjottu kaikilla osastoilla.



Kuvio 26. Osaamisen kehittäminen 3.

Kommentit: ”Osaamisen kartoituksen kautta esimiehetkin tietäisivät mitä meille pitäisi opettaa ja esimieheni ei tiedä mitä teen, joten miten hän voi tietää mitä minun pitäisi osata?” kertovat omalta osaltaan johtamiseen liittyvistä haasteista.

Luvussa 2.2.3 kirjoitan, että tekijät, jotka edistävät PK-yritysten kasvua, vaativat myös niiden johtajia hankkimaan uusia taitoja. Nopeasti kasvavissa pienissä yrityksissä johtoryhmän pitää jatkuvasti kehittyä ja oppia uusia tarvittavia taitoja, jotka muuttuvat yrityksen kehityksen myötä (Wong ym. 1997).

Yleisesti kommentoitiin, että osaamisen kehittämistä pitäisi suunnitella yrityksessä paremmin. Koettiin, että osaamisen kehittäminen ei ole suunnitelmallista eikä aina tue strategiaa. Tämä hankaloittaa muun muassa osaamisen vertailua ja ylipäätään on mahdollista tietää, mitä osaamista pitäisi kehittää tai kouluttaa, mikäli osaamisesta ei ole muuta tietoa kuin esimiehen oma havainnointi. Kaikilla osastoilla esimies ei kuitenkaan ole päivittäin tekemisissä alaistensa kanssa, joten pelkkä havainnointiin perustuva kartoitus osaamisesta ei ole kestävällä pohjalla.

Esimiesten haastatteluissa kysyttiin myös osaamistrategiasta sekä osaamisen johtamisesta. Kaikki olivat likipitään yksimielisiä siitä, että yrityksellä ei ole varsinaista osaamistrategiaa, joka tukisi liiketoimintastrategiaa. Osastojen esimiehillä oli itsellään jonkinlainen käsitys, minkälaista osaamista he tarvitsevat. Kunnollista tietopohjaa osaamisen nykytilasta ei kuitenkaan ollut eikä suunnitelmaa, mitä osaamisia tarvitaan tulevaisuudessa.

Tämän aiheen puitteissa keskusteltiin myös, kuinka tärkeää osaamiskartoitukset ja kunnolliset työnkuvaukset olisivat myös rekrytointeja silmällä pitäen. Monella työntekijällä saattaa olla myös taitoja ja tietoja, joita hän ei aktiivisesti käytä juuri kyseisessä työtehtävässä, mutta joista saattaisi olla yritykselle merkittävää hyötyä. Nämä niin sanotut piilo-osaamiset olisivat useamman esimiehen mielestä hyvä kartoittaa.

## 5.7 Palkitseminen

Palkitsemisesta ja työntekijöiden motivaatiosta kysyttäessä kartoitettiin, mitkä palkitsemismuodot ovat oikeasti työntekijälle tärkeitä.

On vaikeaa löytää palkitsemistapoja, jotka motivoisivat kaikkia työntekijöitä. Siinä missä raha motivoi osaa työntekijöistä ei osa koe rahan motivoivan lainkaan. Honkanen (2016, 84–85). Honkanen toteaa tutkimuksessaan myös, että on yksilöllistä, miten työntekijät kokevat eri palkitsemistavat. Kuitenkin kehittymismahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen koettiin Honkasen tutkimuksessa useimmiten motivoivaksi tekijäksi, mutta tässäkin oli vaihtelua.

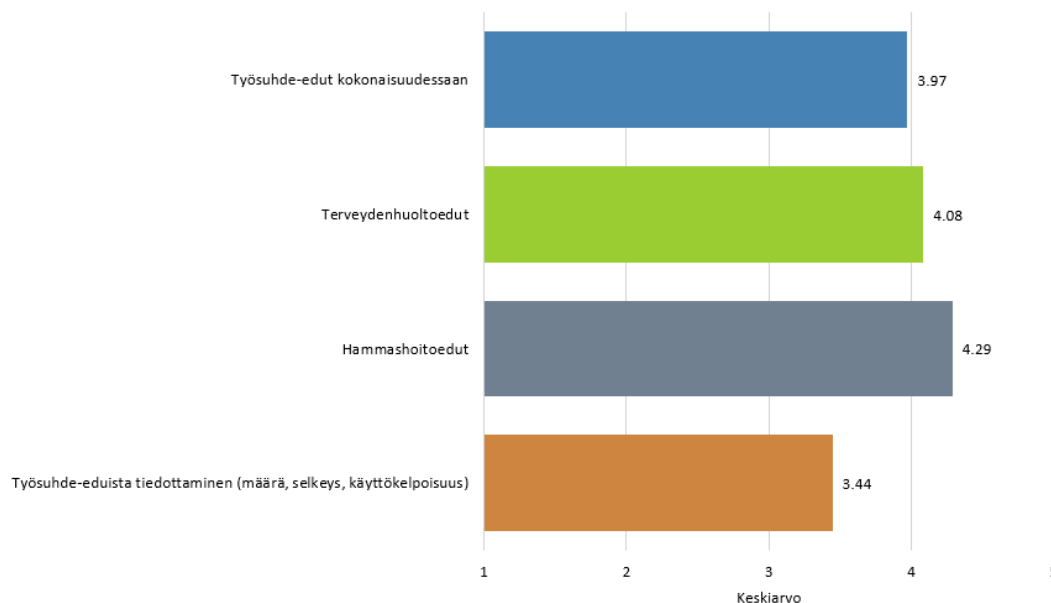
Taulukosta 2 käy ilmi, että kyselyyn vastanneiden mukaan palkka, työ itsessään sekä palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus ovat tärkeimpiä, mitä tulee palkitsemiseen. Myös erilaiset muut rahalliset palkitsemiset menivät muun muassa kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksien edelle. Kouluttautumis- ja kehitysmahdollisuuksia ei nähdä palkkioina, vaan avoimien vastausten perusteella työn sisältöön kuuluvina elementteinä, joiden kautta koetaan, että yrityksen arvostus pitäisi näkyä työntekijälle. Useampi kommentti peräänkuulutti arvostusta yrityksen puolelta.

Taulukko 2. Palkitsemismuotojen tärkeysjärjestys.

	1 ei lainkaan tärkeä	2 jossain määrin tärkeä	3 melko tärkeä	4 erittäin tärkeä
<b>Palkka</b>	0.0%	5.0%	25.0%	70.0%
Tulospalkkiojärjestelmä	2.5%	22.5%	37.5%	37.5%
Henkilöstöedut, kuten hammaslääkäri-, lounas-,	0.0%	25.0%	45.0%	30.0%
<b>Työ itsessään</b>	0.0%	2.5%	25.0%	72.5%
Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet	0.0%	17.5%	47.5%	35.0%
Etenemismahdollisuudet	7.5%	12.5%	47.5%	32.5%
Merkkipäivämuistamiset	37.5%	42.5%	15.0%	5.0%
Palvelusvuosimuistamiset	25.0%	30.0%	35.0%	10.0%
Joululahja	25.0%	50.0%	22.5%	2.5%
Pikkujoulut	30.0%	35.0%	27.5%	7.5%
Vuosijuhlat	17.5%	37.5%	35.0%	10.0%
Liikuntapäivät	27.5%	35.0%	27.5%	10.0%
Liikuntasetelit/kulttuurisetelit	5.0%	27.5%	37.5%	30.0%
<b>Johdon/esimiehen antama arvostus, kiitos</b>	0.0%	7.5%	37.5%	55.0%
<b>Työtoverin antama arvostus, kiitos ja/tai</b>	0.0%	5.0%	47.5%	47.5%
Erilaisten palkitsemisen muotojen käyttäminen (raha, vapaa, lahjakortti, muu palkinto)	10.0%	27.5%	42.5%	20.0%
<b>Palkitsemisjärjestelmän avoimuus</b>	2.5%	15.0%	35.0%	47.5%
<b>Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus</b>	0.0%	7.5%	17.5%	75.0%
<b>Palkitseminen omien tavoitteiden</b>	0.0%	7.5%	42.5%	50.0%
Palkitseminen tiimin tavoitteiden saavuttamisesta (esim. kuukausitavoite)	0.0%	15.0%	42.5%	42.5%
<b>Palkitseminen organisaation tavoitteiden</b>	0.0%	15.0%	40.0%	45.0%

Honkanen (2016) tuli tutkimuksessaan päätelmään, että eri palkitsemistavoilla on erilaisia merkityksiä työntekijöille, ja näiden merkitysten tärkeys kullekin työntekijälle on oleellista juuri kyseisen palkitsemistavan motivoivuuden kannalta. Hänen mukaansa rahalliset palkkiot nähdään arvostuksena, kiitoksena sekä toimeentulona. Myös palkitsemisen yksilöllisyys, välittömyys ja vilpittömyys ja aiheellisuus sekä tavoitteiden selkeys ja seuranta ovat motivaation kannalta merkittäviä tekijöitä. (Honkanen 2016, 76–79.)

Yleisesti kommentoitiin, että henkilöstöedut ovat kokonaisuudessaan hyvät, vaikkakin vastausten perusteella näyttäisi, että ne eivät ole korkealla sijalla mitä tulee palkitsemistapoihin. Kuitenkin, kun katsotaan vuoden 2019 henkilöstökyselyn tuloksia (Kuvio 27), niin keskiarvot liittyen työsuhte-etuihin ovat kaikissa lähes 4 tai yli paitsi tiedottamisen osalta. Tästä voidaan päätellä, että palkitsemistapana työsuhte-edut pidetään enemmän itsestään selvinä etuina kuin varsinaisina palkkioina.



Kuvio 27. Tyytyväisyys työsuhte-etuihin (kysely 2019).

Vuosijuhlia, merkkipäivämuistamisia sekä esimerkiksi liikuntapäiviä ei niinkään pidetty palkkioina, vaan yleisesti vastausten perusteella nämä liitettiin enemmän työhyvinvointiin ja työntekijän arvostamiseen kuin suoranaisesti palkimiseen. Koettiin, että juhlat ja liikuntapäivät ovat jokavuotisia perinteisiä tapahtumia ja mukavaa vaihtelua ainaiseen työntekoon.

Palkitseminen on haasteellista ja luodakseen hyvin toimivia palkitsemistapoja yrityksen tulee ymmärtää työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Honkanen 2016, 2).

Palkitsemisen oikeudenmukaisuus nousi tärkeimmäksi asiaksi vastaajien keskuudessa. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että palkkiojärjestelmän pitäisi kannustaa tavoittelemaan yrityksen kannalta tärkeitä asioita eikä ohjata yksilöä tekemään päätöksiä omien intressiensä mukaan, mikä on nykyään vastausten perusteella mahdollista. Esimiehet haastatteluissaan kommentoivat, että tavoitteiden asettaminen niin, että ne edustavat yrityksen linjaa, on jossain määrin haastavaa. Tässä oli osastokohtaisia eroa. Siinä missä toisella osastolla oli helppo määrittellä tavoitteet, jotka tukevat myös yrityksen liiketoimintastrategiaa, oli taas toisilla osastoilla haasteita määrittellä, mikä omassa tekemisessä suoraan tukee strategiaa.

Honkasen (2016, 87) tutkimuksessa korostuu myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus työntekijöiden kokemuksissa palkitsemisen motivoivuutta mietittäessä. Hänen mukaansa se on myös välittävänä tekijänä palkitsemistapojen toimivuudelle. Hän toteaa

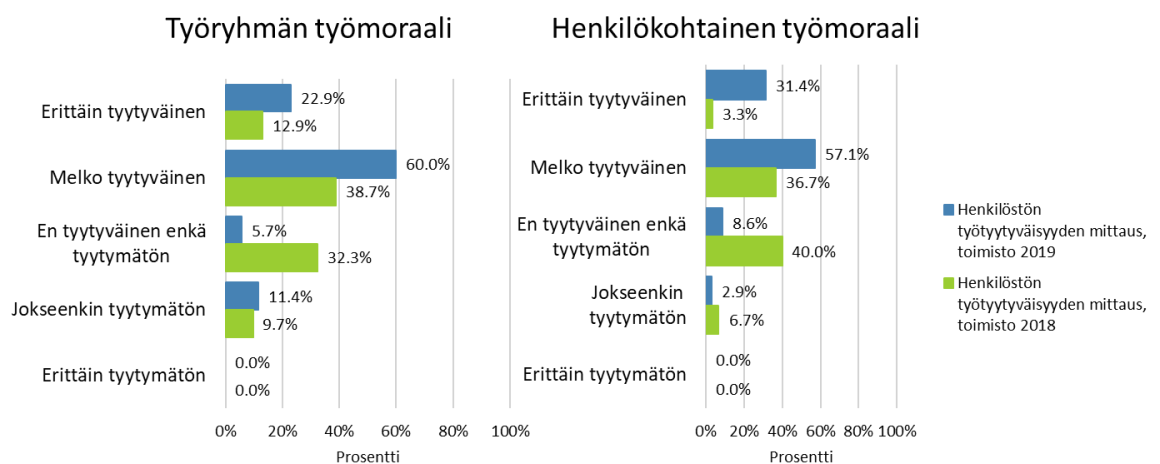
myös, että palkitsemisen oikeudenmukaisuuden välttämättömyys palkitsemisen onnistumiselle on todettu useasti aikaisemminkin (esim. Bowey & Thorpe, 2000; Singh, 2002).

Yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön BSC vuonna 2020 ja tämän tarkoituksena on, että tavoitteet tehtäisiin enemmän henkilötasolle ja sitä silmällä pitäen, että tavoitteet tukevat yrityksen tavoitteita eikä henkilön omia intressejä. Vastauksiin perustuen voisi todeta, että yrityksen aloittama BSC-projekti on ollut enemmän kuin paikallaan. Kuitenkin on varmasti syytä tarkastella myös jatkossa palkitsemistapoja ja pohtia tunnetaanko palkitsemisen motivaatiotekijöitä tarpeeksi.

Palkitsemisen kokonaisuus voi muuttua tarpeettomaksi, mikäli palkitaan tavoilla, joilla ei ole yhteyttä motivaatioon tai tavoilla, joita ei pidetä palkitsevina. Yritykselle tämä tarkoittaa turhien palkitsemisjärjestelmän osien ylläpitoa. Eikä palkitsemisjärjestelmä välttämättä saavuta sille asetettuja tavoitteita. (Honkanen 2106, 87.)

## 5.8 Motivaatio

Motivaatiosta ja työmoraalista on kysytty myös yrityksen omissa henkilöstökyselyissä. Kuvioista 28 käy ilmi, että yrityksessä on yleisesti ottaen motivoituneita työntekijöitä ja sekä henkilöstön että työryhmän työmoraali koetaan jokseenkin hyväksi. Tyytyväisyys on myös kasvanut vuodesta 2018 vuoteen 2019.

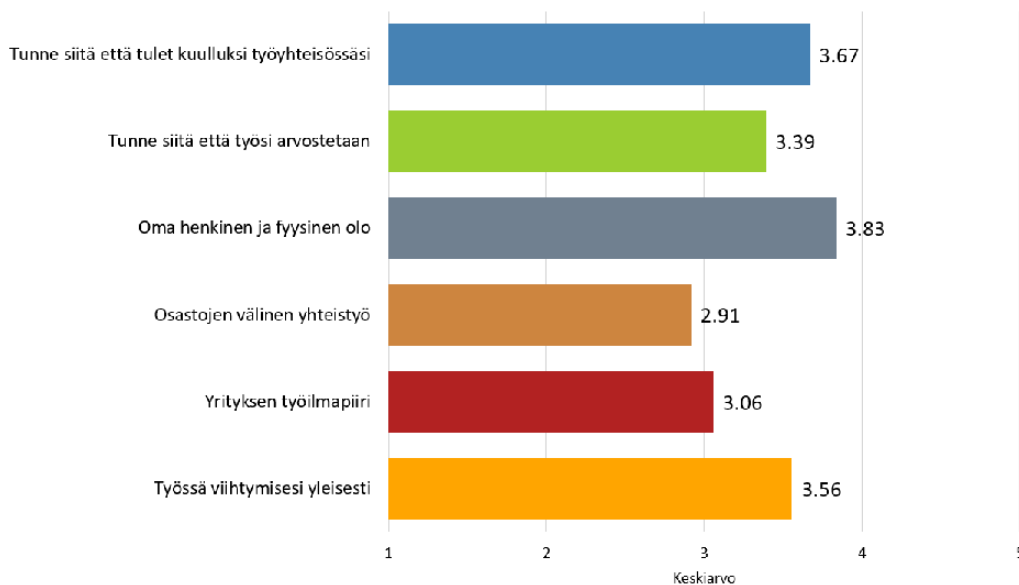


Kuvio 28. Työmoraali (henkilöstökysely 2018–2019).



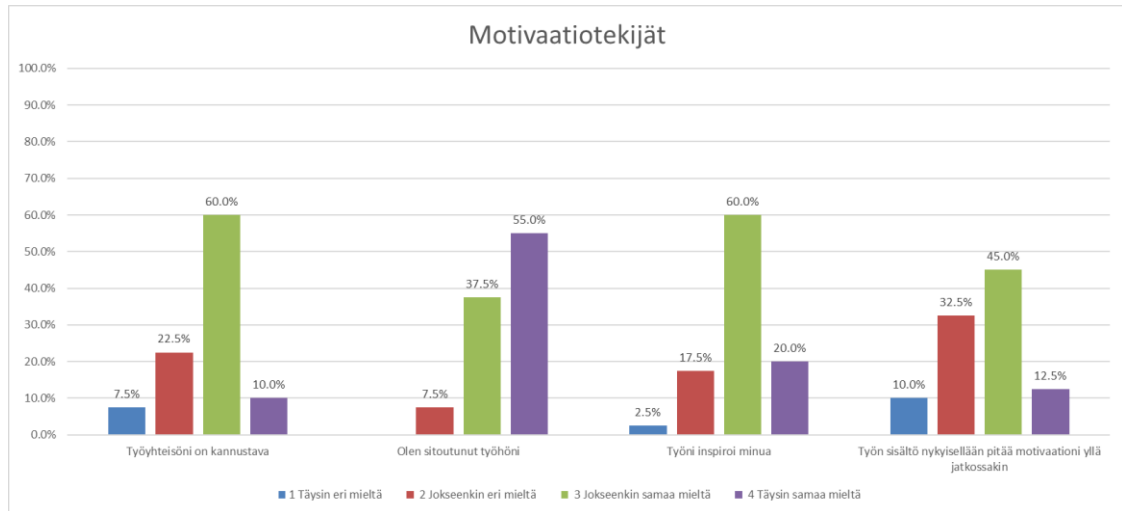
Yrityksen teettämien henkilöstökyselyjen perusteella yrityksessä on korkean työmoraalin omaavia henkilöitä, mutta kun kysytään arvostuksesta ja ilmapiiristä, niin saadaan toisenlaisia vastauksia. Kuviosta 29 käy ilmi, että työilmapiiri ja työssä viihtyminen sekä arvostuksen tunne saavat heikkoja keskiarvoja vuoden 2019 henkilöstökyselyssä. Varsinkin arvostuksen tunne oli laskenut vuoden 2018 kyselystä merkittävästi. Huomattavaa on, että tällä ajanjaksolla yritykseen on myös palkattu yli 20 henkilöä lisää.

### Miten tyytyväinen olet seuraaviin työyhteisöön liittyviin seikkoihin?



Kuvio 29. Tyytyväisyys työyhteisöön (henkilöstökysely 2019).

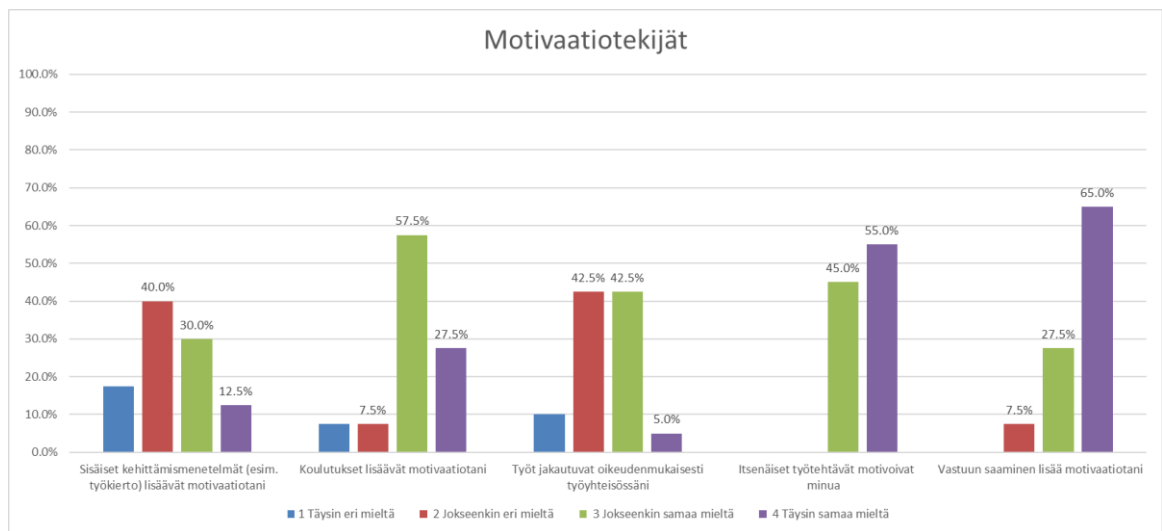
Kun näitä tuloksia verrataan tekemääni kyselyn tuloksiin, niin yhteneväisyyksiä löytyy. Kuviosta 30 käy ilmi, että vastaajat ovat sitoutuneita työhönsä, mutta merkittävää on, että 42,5 % vastaajista pitää työnsä sisältöä vähintään jokseenkin niin huonona, että se ei riitä pitämään motivaatiota yllä. Työyhteisön kannustavuus on myös osan mielestä jokseenkin huono. Vaikka suurin osa vastaajista on motivoitunut, inspiroitunut ja sitoutunut työhön, niin olisi yrityksen tavoitteiden saavuttamisen vuoksi tärkeää, että kaikki työntekijät olisivat yhtä motivoituneita.



Kuvio 30. Motivaatio työn sisältöön.

Kommentit avasivat hieman tuloksia. Yleisesti arvosteltiin johtamistapoja vanhanaikaisiksi ja myös ns. mikrojohtaminen koettiin aliarvioivaksi ja turhaksi puuttumiseksi. Työ itsessään koettiin arvokkaaksi, mutta turhautumista koettiin kun asiat eivät etene.

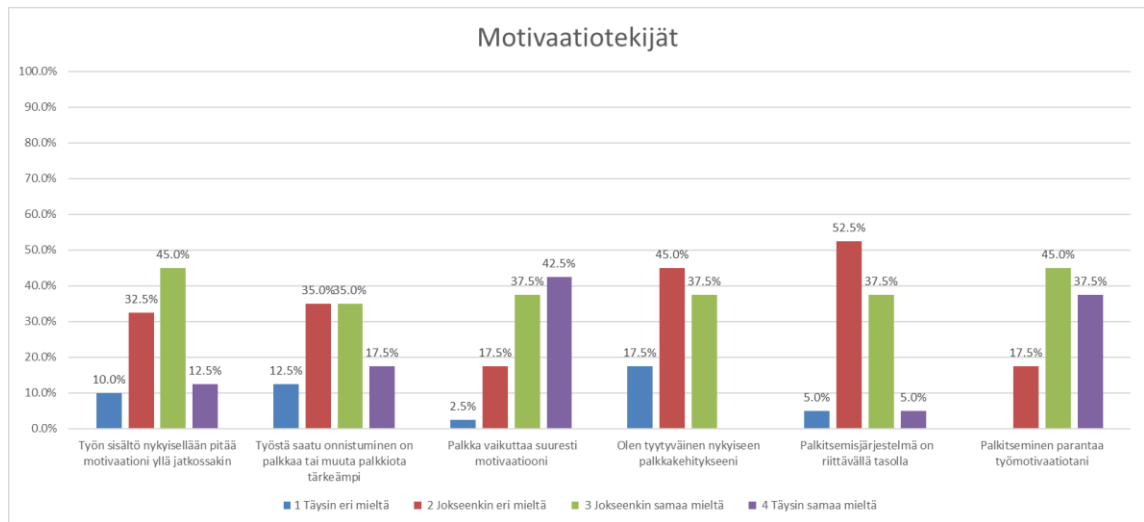
Kuvion 31 perusteella koulutukset, itsenäiset työtehtävät sekä vastuun saaminen lisäävät motivaatiota. Työnkiertoa sen sijaan ei koettu mitenkään motivoivaksi.



Kuvio 31. Motivaatiota lisäävät tekijät.

Kuviosta 32 nähdään, että työn sisältöä kaivataan enemmän. Tähän saattaa heijastua aiemmin havaittu epätyytyväisyys palkkoihin ja palkkioihin. Kun työn sisältö ei ole kohdillaan, niin useasti ollaan epätyytyväisiä niin palkkaan kuin palkkakehitykseen. Vastauksista nähdään myös, että palkitsemisjärjestelmät eivät ole riittävällä tasolla. Tähän voi

todeta samoin kuin aiemmin, että yrityksen on hyvä panostaa jatkossa palkitsemisjärjestelmään sekä tutkimalla motivaatiotekijöitä.



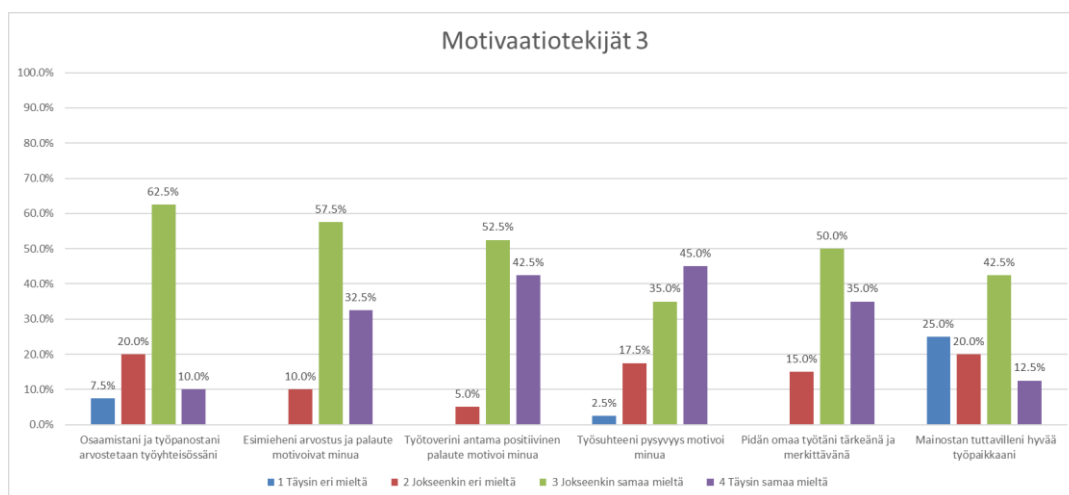
Kuvio 32. Motivaatiota lisäävät tekijät.

Työmotivaation määrittelevät Hakonen ja Nylander (2015) työhön liittyväksi toimintaa aikaansaavaksi vireystilaksi, joka määrittelee myös toiminnan muodon keston voimakkuuden ja suunnan. Työmotivaatioon vaikuttavat henkilön sisäisten tekijöiden lisäksi ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi palkitseminen. Henkilöä, jolla on pyrkimys ja halu tehdä yrityksen kannalta oikeita asioita, ja joka on tavoitesuuntautunut sekä toimintahaluinen, voidaan kutsua motivoituneeksi työntekijäksi (Salmela-Aro ym.2017,188).

Kyselyjen perusteella voi päätellä, että osalla työntekijöistä on vahvin terä motivaatiosta hukassa. Kyselyissä on käynyt ilmi tyytymättömyyttä muun muassa johtamiseen, työilmapiiriin, työhyvinvointiin sekä tasa-arvoon. Näitä olisi syytä tarkastella jatkossa enemmän. Kuviossa 32 on nähtävillä myös, että 82,5 % vastaajista on sitä mieltä, että palkitseminen parantaa työmotivaatiota. Aiemmin todettiin, että palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden tärkeys on korkealla sijalla vastaajien kesken ja nykyjärjestelmää kritisoitiin epäoikeudenmukaiseksi.

Kuviossa 33 on nähtävillä motivaatiotekijöitä. Huomattavaa on, että 15 % vastaajista on sitä mieltä, että heidän työnsä ei ole kovin tärkeää ja myös työsuhteen pysyvyys on 20 %:lle vastaajista vähintään jokseenkin ei-tärkeää. Vastauksissa on yhtäläisyyttä edellisten henkilöstökyselyjen kanssa. Myös osaamisen ja työpanoksen arvostaminen on 27,5 % mielestä huono. Vuoden 2018 ja 2019 henkilöstökyselyssä vastaajista 16,1 % oli vuonna 2018 vastannut, että on vähintään *ei tyytyväinen eikä tyytymätön* työn

arvostamiseen ja 2019 47,3 % oli vastannut että on vähintään *ei tyytyväinen eikä tyytymätön* työn arvostamiseen. Kasvua vuodesta 2018 vuoteen 2019 oli 31,2 prosenttiyksikköä. Samoissa kyselyissä vuonna 2018 35,4 % vastaajista oli ollut vähintään *ei tyytyväinen eikä tyytymätön* työilmapiiriin ja 2019 prosenttiosuus oli 55,5 %. Kasvua vuodesta 2018 vuoteen 2019 oli 20,1 prosenttiyksikköä. Kun vertaa näitä tuloksia oman kyselyni tuloksiin, voidaan todeta, että yrityksen olisi syytä keskittyä juurisyyn selvittämiseen, miksi tunne työn arvostamisesta on laskenut yli 30 % ja mistä johtuu työilmapiirin huononeminen?



Kuvio 33. Palauteen saamisen motivointi

Kuviosta 33 käy kuitenkin ilmi, että esimiehen sekä työtoverin antama palaute motivoi. Voisiko olla, että suomalainen tapakulttuuri, missä ei kiitoksia yleensä jaeta, mutta epäonnistumiset kyllä nostetaan tapetille, on muuttumassa? Voisiko tässä olla nähtävissä murros yrityskulttuurissa?

Avointen vastausten viesti oli samansuuntainen muiden vastausten kanssa. Kuviosta 33 nähdään, että 45 % vastaajista ei mainostaisi työpaikkaa tuttavilleen. Tämän oli kommentoitu johtuvan suurimmaksi osaksi työilmapiiristä sekä johtamistavoista. Yleisesti koettiin, että työilmapiiri paranisi johtamistapoja muuttamalla ja näin ollen työssä oleminen paranisi. Myös liiallinen kiire ja sidosryhmien kommunikaation puute koettiin yleisesti ongelmaksi ja sen arveltiin johtavan työilmapiirin heikkenemiseen. Muutos ja kasvu nähtiin positiivisena ja muutamassa vastauksessa ymmärrettiin hyvin yrityksen kasvuun liittyvät kipukohdat mutta päällimmäisenä oli huoli kokonaisuudesta ja sen hallinnasta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Pohdinta ja kehittämissuhteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen HR-prosessien nykytilaa ja sen pohjalta löytää toiminnan kannalta kriittiset kehityskohteet. Tavoitteena oli löytää konkreettisia kehityssuhteita yrityksen henkilöstöjohtamisen ja HR-prosessien kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miten HR-prosessit ja roolit toimii yrityksessä?
- Miten HR- prosesseja voidaan kehittää toiminnan tehostamiseksi?
- Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet?

Tutkimusaineiston perusteella selvisi, että yrityksen HR-prosessit ovat kohtalaisen suurpiirteiset ja hajanaiset. Myös käytännöt ja tavat vaihtelevat osastoittain. Varsinaista HR-päällikköä yrityksellä ei ole, vaan yrityksen henkilöstöasioista vastaavat talouspäällikkö ja osittain esimiehet.

Henkilöstökyselyjen tuloksista voidaan todeta, että yleisesti työtyytyväisyys on laskenut ja työn tekemisen mielekkyys kärsinyt. Yleisesti koetaan sekä työn tekemisen että osaamisen arvostamisen puutetta. Yrityksen henkilöstöjohtaminen ja sen prosessit eivät ole niin hyvällä mallilla kuin ne voisivat olla. Tämä heijastuu henkilöstön hyvinvointiin ja luotukseen yrityksen johdon tapoihin toimia ja tehdä päätöksiä.

Toiminnan kannalta keskeisiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joissa kaivataan kehittämistä, tunnistettiin seuraavat:

- henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi
- perehdytys
- osaamisen kehittäminen
- palkitseminen
- johtaminen
- työhyvinvointi

Kaikki nämä prosessit ovat yrityksessä olemassa jollain tasolla, mutta yhtäkään prosessia ei ole kuvattu kunnolla eivätkä prosessit toimi yhtenäisesti kautta linjan.

Henkilöstöhallinnon kokonaisuudelle ei myöskään löytynyt selkeää vastuuhenkilöä. Johto, esimiehet ja talouspäällikkö jokainen omalla tavallaan hoitavat eri osa-alueita. Lakisääteiset asiat on hoidettu, mutta toiminnan kannalta keskeisiä osa-alueita ei ole kehitetty kasvun vaatimalla vauhdilla paikoitellen ollenkaan.

Taloushallinnon pääasiassa hoitaessa yrityksen henkilöstön asioita on nopea henkilöstömäärän kasvaminen johtanut tilanteeseen, missä prosessien kehitys on jäänyt entisestään nopean kasvun ja jatkuvan muutoksen jalkoihin. Tämä on taas asettanut henkilöstön asioista vastanneen talouspäällikön haastavaan tilanteeseen. Tosiasia on, että työkuorma on kasvanut siinä määrin, että kokonaisuus ei ole enää ollut yhden henkilön hoitavissa. Varsinkin, jos halutaan, että prosesseja ja tapoja kehitetään eteenpäin.

Yleisesti henkilöstön päivittäisiä asioita hoitavat myös esimiehet. Tässäkin on vaihtelevuutta, kuinka hyvin esimiehet ovat perillä omista vastuistaan ja miten he käytännössä näitä asioita toteuttavat. Yrityksessä on myös hyvin vaihtelevasti koulutettu esimiehiä. Useimmilla on entuudestaan tietotaitoa ja kokemusta työsuhdeasioista, mutta osalla ei ollut kunnolla näkemystä, mitä asioita heille kuuluu ja miten niitä pitäisi hoitaa. He kaipaivat tulitukea mm. rekrytointeihin, perehdytyksen sekä johtamiseen.

## 6.2 Kehitysehdotuksia

### **Henkilöstösuunnittelu**

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksessä ei ole olemassa kunnollista henkilöstöstrategiaa eikä HR-prosesseja. Yritys alkaa kuitenkin olla jo sen verran iso, että henkilöstöjohtaminen ja -prosessit kaipaavat selkeää rakennetta ja määrittelyä. Henkilöstöstrategiaa tulisi tarkastella henkilöstölle läpinäkyvänä kokonaisuutena, johon kuuluvat muun muassa osaamisen kehittäminen, rekrytointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen (Viitala 2013,52). Kauhasen (2012,12) mukaan henkilöstöstrategian yhteyteen olisi hyvä tuoda yrityksen visio, missio ja arvot, joiden tulisi olla yhteydessä henkilöstöstrategiaan.

Ehdottaisin, jotta yrityksen käytännöt ja tavat saataisiin yhtenäisiksi kautta linjan, että yritykseen rekrytoitaisiin HR-päällikkö, jonka ensimmäisiä tehtäviä voisi olla prosessien

selkeä kuvaaminen, sekä käytäntöjen ja tapojen yhdentäminen kautta linjan. Nykytilassa on myös ollut epäselvyyksiä rooleista, joten näiden selkeyttäminen tulisi tehdä mahdollisimman pian.

Ehdottaisin myös, että johtoryhmä ottaisi asiakseen luoda henkilöstöstrategian liiketoimintastrategian tueksi. Kauhasen (2015, 54–55) mukaan oikein hallittuna henkilöstöstrategia nostaa osaamisen, kehittämisen, palkitsemisen, yhteistyön, työmotivaation ja työhyvinvoinnin merkitystä johdettavana ja merkityksellisenä henkilöstöasiana. Pitkällä aikavälillä kunnollinen henkilöstöstrategia lisää organisaation menestystä.

### **Muutoksenhallinta**

Tutkimuksesta kävi ilmi, että yritys on ollut jatkuvan muutoksen alla vuosia. Muutos, sen hallinta ja johtaminen ovat haastavia asioita. Muutos tuo ihmisille epämukavuutta rutii-neihin. Henkilöstö ymmärtää kasvamiseen liittyvät haasteet, mutta näyttäisi siltä, että nyt jos koskaan, olisi aika ryhtyä kehittämään prosesseja työtyytyväisyyttä silmällä pitäen.

Kahden vuoden välein pidettävä työtyytyväisyyskysely ei ole myöskään riittävä. Suosit-telisin kyselyjä useimmin ja lyhyempinä, sekä kohdistettuina jo aiemmin havaittuihin on-gelmakohtiin. Näin olisi mahdollista lyhyellä tähtäimellä kehittää kohdennetusti työtyyty-väisyyteen vaikuttavia asioita.

Muutos itsessään pitää sisällään neljä eri vaihetta (Ponteva 2012):

1. Muutosta edeltävä vaihe
  - Toimintaympäristön huomioiminen, ennakointi muutostarve  
→ Valmistelu ja suunnittelu
2. Uhan kokemisen vaihe
  - Epävarmuus, uhka, lamaantuminen  
→ Toteutus
3. Vastustuksen vaihe
  - Tunteiden käsittely, surutyö, muutosvastarinta  
→ Vakiinnuttaminen
4. Hyväksyminen
  - Haasteisiin tarttuminen, ammattiroolin jäsentyminen, samaistumi-nen

Muutos tarkoittaa aina luopumista. Ennen kuin pystytään sitoutumaan uuteen, on vanhasta luovuttava ja luopumiselle on myös annettava aikaa ja tilaa. Muutoksen vaiheessa on hyvin tärkeää, että käydään johdon ja esimiesten puolelta avointa keskustelua, tuetaan ja tiedotetaan sekä osallistutaan muutokseen (Ponteva 2012, 2–3).

### **Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen sai kohtalaisen yleisarvosanan, mutta kuitenkin osa koki perehdyttämisen paikoitellen mitättömäksi ja tehottomaksi. Kuten aiemmin aiheesta kirjoitin (2.2.2), niin panostamalla perehdyttämiseen kunnolla, työntekijä saa työvälineensä, tarvittavat tiedot ja taidot ajoissa ja pääsee työssään alkuun nopeasti ja tehokkaasti. Myös tiedon saaminen sekä ohjeistuksien löytäminen koettiin sirpaleiseksi.

Perehdyttämiseen yleisesti ehdottaisin selkeämpää ja yksityiskohtaisempaa perehdytysohjelmaa, joka koostuisi yleisestä osiosta sekä työnkuvaan spesifistä osiosta. Perehdytettävät asiat tulisivat olla myös listattu ja perehdytyksen jälkeen kuitattu, jotta voidaan todentaa, että työntekijä on perehdytetty tietyille osa-alueille. Kunnasvirta (2020) oli omassa opinnäytetyössään laatinut organisaatiolle uuden perehdyttämissuunnitelman sekä -tarkistuslistan. Näkisin, että esimerkiksi hänen työstään voisi yritys ottaa mallia omaan perehdytysuunnitelmaansa.

Ehdottaisin myös henkilöstöoppaan luomista. Henkilöstöoppaan luominen edistäisi yleisesti niin perehdyttämistä kuin toimintamenetelmien tarkistamista. Henkilöstöopas toimii tietopankkina koko henkilöstölle. Oppaasta tulee löytää esimerkiksi yhteystiedot, ohjeet sekä toimintatavat, kuinka toimia esimerkiksi poissaolojen, työsuhde-etujen, työturvallisuuden ja työterveyden suhteen sekä näistä vastaavat henkilöt.

### **Johtaminen ja osaamisen kehittäminen**

Kritiikkiä tuli johtoa sekä johtamistapoja kohtaan. Nämä asiat eivät ole aina niin mustavalkoisia, mutta ehdottaisin, että esimiesten sekä johdon kouluttamiseen ja osaamiseen panostettaisiin tulevaisuudessa enemmän. Korostettaisiin myös avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Ihmisten johtaminen on taitolaji, joka vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja sekä pelisilmää. Yhdessä tekemisen meininki on joukkuelaji, joka vaatii vahvaa tiimiä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Johtajan ja esimiehen tulee löytää joukkueeseensa itseään parempia pelaajia ja tuntea niin omat kuin pelaajien vahvuudet ja heikkoudet (Jabe 2018, 13, 97–



98). Myös esimiesten yhteiset tiimipäivät voisivat lähentää esimiehiä sekä olla yksi kanava ongelmien ja haasteiden ratkomisessa sekä onnistumisien ja ideoiden jakamisessa.

Omaa kehittymistä ja sen seuraamista pidettiin myös tärkeänä asiana. Myös Lehtinen (2016, 69–70) toteaa, että kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää työntekijöiden omaa halua kehittää osaamistaan, omaa työtään ja ammattitaitoaan. Kehittämistoimet tulisivat juurruttaa osaksi yrityskulttuuria, jotta kehittämien ei olisi irrallista ja hetkellistä toimintaa vaan jatkuvaa. Aiemmin jo ehdotin henkilöstöstrategian luomista liiketoimintastrategian viereen. Ei kahta ilman kolmatta, joten ehdottaisin myös, että liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian rinnalle luodaan myös osaamisstrategia. Näiden kolmen tulisi yhdessä näyttää yrityksen tulevaisuuden suuntaviivat.

### **Palkitseminen ja motivaatio**

Tutkimuksen pohjalta jäi pohdituttamaan kritiikki muun muassa epätasa-arvoista palkitsemista kohtaan. Koettiin, että palkkio-ohjelmat eivät ole tasapuolisia. On tutkittu (esim. Honkanen 2016; Bowey & Thorpe, 2000; Singh, 2002), että palkitsemisen oikeudenmukaisuus on välttämättömyys palkitsemisen onnistumiselle. Mikäli työntekijä ei ole aivan tietoinen, minkä eteen tekee töitä ja mitä mittareita käytetään, luo se hänelle epävarmuutta, huonoa tunnetta ja loppujen lopuksi arvostelua järjestelmää sekä johtoa kohtaan.

Yrityksessä ollaan ottamassa Balanced Scorecard käyttöön vuoden 2020 aikana ja tämän yhtenä tarkoituksena on luoda läpinäkyvyyttä sekä yhdenmukaisuutta muun muassa henkilökohtaisiin palkkioihin sekä linkittyisi strategisiin tavoitteisiin niin, että tavoitteet olisivat myös työntekijöille selviä. Tuotannossa palkkiojärjestelmä on todennäköisesti hyvin erilainen kuin toimihenkilöillä. Molempien palkkiojärjestelmien tulisi tukea sekä liiketoimintastrategiaa että osaamisstrategiaa. Mittareina voi olla muun muassa osaamismatriisiin perustuva henkilökohtainen kehittyminen, tuotannon tavoitemittarit, siisteys tai esimerkiksi myynnin puolella myyntiosuuksien kasvattaminen.

Tutkimuksesta käy myös ilmi, että yritys ei välttämättä ole tietoinen oikeista motivaatiotekijöistä. ”Palkitsemisen kokonaisuus voi muuttua tarpeettomaksi, mikäli palkitaan tavoilla, joilla ei ole yhteyttä motivaatioon tai tavoilla, joita ei pidetä palkitsevina” (Honkanen 2016). Työntekijöiden mielipide siitä, että tekevät työtä, jolla ei ole merkitystä pitäisi olla ehdottomasti nolla. Muutoin yrityksellä on pahimmillaan palveluksessaan tehottomia

henkilöitä, joita on hyvin vaikea motivoida. Ehdottaisin, että kartoitetaan motivaatiotekijöitä tarkemmalla henkilöstökyselyllä osastokohtaisesti.

Yleisesti voisi lisätä myös niin sanottua nopeaa palkitsemista. Usein suunnitelmat ja prioriteetit muuttuvat tilikauden aikana, jolloin pitkän tähtäimen vuositavoitteet ja bonussuunnitelmat saattavat tuntua ei niin kannustavilta. Nopea palkitseminen kannustaisi myös oma-aloitteisiin kehitystekoihin. Palkinnot ei tarvitse olla pelkkää rahallista palkitsemista. Osastoittain voidaan miettiä muita keinoja nostaa onnistumiset esiin ja palkita niistä.

### **Työhyvinvointi ja arvostus yleisesti**

Tutkimuksen perusteella tulee selvästi esiin tyytymättömyys ja arvostuksen puute. Tämä aiheuttaa työkyvyn ja -hyvinvoinnin alenemista. Johdon päättämättömyys tai päätösten pyörtäminen ja suunnan vaihtaminen kesken kaiken oli yksi kenkää puristava asia. Myös asiantuntijoiden lausuntojen yli käveleminen tai noteeraamatta jättäminen oli selkeästi tyytymättömyyttä aiheuttava asia.

On ymmärrettävää, että toisinaan päätös pitää kumota ja vaihtaa suuntaa. Tutkimuksen perusteella näkisin, että näiden perusteleminen on jäänyt puolitiehen, jolloin henkilöstö ei ole ymmärtänyt syitä. Kommunikaation parantaminen on jokaisessa yrityksessä jatkuvan parantamisen alla ja ehdottaisin myös näissä tilanteissa parempaa ja avoimempaa kommunikointia ja keskustelua.

Korkea työelämänlaatu korreloi Lapin yliopistossa (2015) tehdyn tutkimuksen mukaan tuottavuutta jopa niinkin paljon, että liiketoiminnan tulos piristyi tutkimuksen mukaan keskimäärin 3300 euroa henkilöä kohden. Tämä tarkoittaisi 100 hengen yrityksessä 330 000 euron tulosparannusta. (Kesti ym. 2015.) korkea työelämän laatu luo kilpailuedun, jossa myös henkilöstövaikutteiset riskit ovat pienemmät.

Henkilöstö nähdään yleisesti yrityksen voimavarana (Vesa 2011; Manelius 2012; Viitala 2013; Kauhanen 2016). Tämä olisi hyvä näkyä myös yrityksen arvoissa. Yrityksen laatukäsikirjasta en löytänyt yrityksen arvoista enkä menestystekijöistä henkilöstöä mainittavan. Tässä olisi myös yksi kehityskohta tulevaisuutta ajatelleen. On tärkeää, että henkilöstö näkee oman roolinsa merkityksen yrityksen toiminnalle.

Pitäisi tuoda esiin iloinen, kyvykäs ja motivoitunut joukkue, joka tuntee olevansa tärkeä osa yritystä, ja jotka yhdessä kehittävät ja luovat parempaa tulevaisuutta - Itselleen ja yritykselle.

*”Paras kuulemani määritelmä yrityksen arvoista on seuraava: yrityksen todelliset arvot määrittävät se, mitä yrityksessä tapahtuu, kun kukaan ei ole näkemässä”* (Lappi 2016).

Panostetaan tulevaisuudessa henkilöstövoimavarojen kehittämiseen systemaattisesti ja toimenpiteillä, joilla on paras vaikuttavuus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen.

### 6.3 Seuraavia tutkimuskohteita

Tutkimustulokset olivat mielenkiintoisia ja tukivat yrityksen aiempia henkilöstökyselyjen tuloksia sekä teoriapohjaa. Tutkimus oli kuitenkin kohtalaisen laaja ja mikäli halutaan tarkempaa tietopohjaa esimerkiksi motivaatiotekijöistä, tulisi aihetta tutkia syvällisemmin.

Myös HR:ään kohdistuu paljon odotuksia ja tutkimuksen kautta ilmeni paljon tarpeita. Perinteisen hallinnollisen HR-työn lisäksi odotetaan tulevaisuuden HR:ltä liiketoiminnan tarpeiden ymmärtämistä sekä henkilöstön kehittämistä. Tulevaisuudessa pitäisi pystyä linkittämään HR:n mittarit liiketoiminnan mittareihin eli luoda henkilöstöstrategia liiketoimintastrategian pohjalta. HR:n tulisi pystyä tulkitsemaan ympäristöä ja kehittämään osaamista tulevaisuutta silmällä pitäen.

Esimiestyön kehittäminen näkyy hyötynä parempana päivittäisjohtamisena. Esimiesten tehtäväkenttä on erittäin laaja ja vaativa. Yhden ihmisen harteille asetetaan suuri joukko odotuksia. Päätöksenteon pitäisi tukea liiketoiminnan kannalta kannattavia päätöksiä ja samalla esimiehen pitäisi olla taitava ihmistuntija. Hänen pitää tasapainotella kiireen, talouspaineiden sekä hyvän työelämän laadun kesken. Korkean työelämän laadun mittaamista olisi mielenkiintoista tehdä tulevaisuudessa Kestin (2015) henkilöstötuottavuuden skenaariomallin mukaisesti.

### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata siten, että systemaattisia virheitä ei ilmene. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavat ymmärtävät kyselylomakkeen, kysymykset ja mittarit kuten tutkija on olettanut. Validiutta tulee siis tarkastella jo tutkimusta suunniteltaessa. Luotettavuus eli reliabiliteetti taas tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tämä tarkoittaa, että tutkijasta riippumatta saman henkilön kohdalla mittaustulos on sama. (Vilka 2015, 122.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 118) toteavat, että kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole yhtä yhtenäistä tutkimusperinnettä, vaan siihen kuuluu useita erilaisia perinteitä ja käsityksiä liittyen tutkimuksen luotettavuuteen. Vilkan (2015,125) mielestä tutkimusta ei voi käytännössä toistaa koskaan sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen.

Myös puolueettomuus nousee esiin, kun pohditaan, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itsenään, vaan suodattuuko kertomus tutkijan oman kehityksen läpi. Vaikuttaako esimerkiksi tutkijan tai tutkittavan ikä, sukupuoli, asema tai jokin muu vastaava asia siihen, miten hän kuulee ja havainnoi. (Tuomi ym. 2018,119.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaankin pitää tutkijaa itse ja hänen rehellisyyttään, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilka 2015, 125.)

Tämän tutkimuksen osalta on aineisto pyritty keräämään useampaa metodologia käyttäen, jolloin on saatu useampi eri näkökulma tutkittavaan asiaan. Tapaa kutsutaan triangulaatioksi, jonka tarkoitus on parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi ym. 2018, 125.)

Tämän tutkimuksen alussa pyrin lukemaan teoriaa eri tutkimustavoista ja päädyin tekemään sekä henkilöstökyselyn että teemahaastattelun, jotta saisin mahdollisimman laajan tietopohjan tutkittavasta aiheesta. Henkilöstökysely oli määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, ja teemahaastattelut edustivat kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Haastattelujen tarkoitus oli saada syvällisempää tietoa tutkittavasta asiasta.

Näin jälkepäin pohtiessa, henkilöstökyselyn kysymysten asetteluun olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Muutaman kysymyksen asettelu ja vastausvaihtoehdot olivat kömpelöitä ja myös vastaajien mielestä hieman harhaanjohtavia. Useimmat olivat kuitenkin vastanneet, kuten olin oletanut, ja he joiden mielestä asettelu oli ollut kömpelö, olivat kommentoineet, että eivät olleet ymmärtäneet asettelua.

Teemahaastattelut vahvistivat tietopohjaani aiheesta ja kysymykset tukivat henkilöstökyselyssä kysymiäni asioita. Puolueettomuutta pohdittaessa voidaan pohtia, kuinka paljon vaikuttaa pitkä esimiestausta yrityksessä sekä omat kokemukseni yrityksen prosesseista. Tästä syystä otin mukaan myös aiempia henkilöstökyselyjä, jotta voin todentaa, että tutkimukseni on ollut validi. Käytin osittain myös samankaltaisia kysymyksiä, jotta yhteneväisyys voidaan todeta. Myös henkilöstöryhmät ovat sama kuin aiemmissa hen-

kilöstökyselyissä, lukuun ottamatta henkilöstön kasvusta johtuvia muutoksia. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman rehellinen, puolueeton ja huolellinen tutkiessani sekä analysoidessani tutkittavaa aihetta.

## LÄHTEET

- Allardt, E. 1993. Having, loving, being: An alternative to the Swedish model of welfare research. Teoksessa M. C. Nuss-baum & A. Sen (Toim.), The quality of life. Oxford: Clar-endon Press.
- Anderson, V & Boocock, G. 2002 Small firms and internationalization: learning to manage and managing to learn. Human Resource Management Journal.2:3, 5–24.
- Armstrong, Michael 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. Kogan Page, Lontoo.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance. Academy of Management Journal. 39. 779-801.
- Boselie, P. & Dietz, G. & and Boon, C., 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human resource management journal, 15(3), 67-94.
- Bowey, A. & Thorpe, R. 2000. Motivation and reward. Teoksessa Thorpe, R. & Homan, G. 2000 Strategic reward systems. Pearson education limited, Essex.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston.
- David W. 2016. Brave new world. Breaking the mould, HR Magazine 6/2016. Viitattu 25.4.2020, [https://assets.markallengroup.com//article-images/119085/Future\\_of\\_HR\\_Supplment\\_Pages\\_NEW\\_FINAL.pdf](https://assets.markallengroup.com//article-images/119085/Future_of_HR_Supplment_Pages_NEW_FINAL.pdf)
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. 2004. Beyond money. Psychological Science in the Public Interest, 5(1), 1–31.
- Gould, R. & Ilmarinen, J. & Järvisalo, & J. Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet, Hakapaino Oy, Helsinki <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>
- Grant, A.M. & Christianson, M.K. & Price, R.H. 2007. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. AMP, 21(3), 51–63.
- Guthrie, J.P., 2001. High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. The Academy of Management Journal, 44(1), 180–190
- Hakonen, A. & Nylander, M.2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Honkanen, S.2016. Kokonaispalkitseminen ja työmotivaatio - Miten palkitseminen motivoi? Pro gradu- työ. Johtamiskorkeakoulu. Yrityksen johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto
- Huselid, M.1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover and Productivity. The Academy of Management Journal. 38. 635-872. Viitattu 2.4.2020 [https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995\\_AMJ\\_HPWS\\_Paper.pdf](https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf)
- Ikävalko, H. & Hakonen, A. & Vartiainen, M. 2014. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Tutkimusraportti. Tuotantotalouden laitos. Helsinki: Aalto-yliopisto.
- Jabe, M.2018.Erialaisten ihmisten johtaminen. 2.painos. Helsingin Kamari Oy.
- Järllström, M. & Viitala, R. & Suutari, V. 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto

- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. & Hellström, M. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. [täysin uud.] p. Helsinki: WSOYpro
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. p. Helsinki: Talentum
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari
- Kauhanen, J. & Leppävuori, S. & Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: Ihmisistä on kysymys. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2015. Human Capital Production Function in Strategic Management. *Technology and Investment*, 6, 12-21.
- Khatri, N. 2000. Managing human resource for competitive advantage: a study of companies in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336-365.
- Kotey, B. & Sheridan A., 2004. Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11:4, 474-485.
- KPMG. The future of HR 2019: In the Know or in the No, 2019. Viitattu 25.4.2020, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf>
- Kressler, H.W. 2003. Motivate and reward: Performance appraisal and incentive systems for business success. Palgrave Macmillan. USA
- Kunnasvirta, S. 2020. Uuden työntekijän suunnitelmallinen perehdyttäminen. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan kehittäminen Turun ammattikorkeakoulu
- Kupias, P. & Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro
- Lappi, T. 2016. Arvotaan arvot. Kauppalehti-blogi. 26.9.2016. Viitattu 1.2.2020 <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/arvotaan-arvot>
- Lehtinen, S. 2016. Suorituskykyä Tukeva Henkilöstöjohtaminen PK-Yrityksissä. Pro gradu työ. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisointi. Turku: Turun yliopisto
- Manelius, H. 2012. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Pro gradu työ. Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- Martela, F. & Jarenko, K. & Järvillehto, L. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum
- Martela, F. & Ryan, R.M., 2016. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Benevolence, and the Enhancement of Well-Being. John Wiley & Sons, Ltd.
- Metsämuuronen, J., 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: e-kirja opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, J. 2000. 'SEKI, Ba and Leadership: a united model of dynamic knowledge creation'. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Nussbaum, M.C., 2001. Symposium on Amartya Sen's philosophy: 5 Adaptive preferences and women's options. *Economics and Philosophy*, 17(1), s. 67-88.

- Paauwe, J. & Guest, D. & Wright, P. M. 2012. HRM and performance: Achievements and challenges. Chichester, England: Wiley
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1. p. Helsinki: Talentum.
- Price, Alan 2011. Human Resource Management, 4th edition. Cengage Learning, Lontoo
- Pulkinen, S. 2014. Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen Yritys X -konsernissa. Opinnäytetyö. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu
- Pussila, T. 2005. Porkkanoita ja palkkioita: tutkimus palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä. Pro gradu työ. Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto. Tampere: Tampereen yliopisto
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), s. 68–78.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saru, E. 2006. PK-yritykset ja henkilöstöjohtamisen problematiikka – pienillä resursseilla tuloksellisuuteen. *Työn tuuli* 2006:1, 33–39.
- Sen, A. 1993. Capability and well-being. Teoksessa M. C. Nuss-baum & A. Sen (Toim.), *The quality of life* (s. 30–53). Oxford: Clarendon Press.
- Srimannarayana, M. 2016. "Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study." *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 51, No. 4, s. 620-632.
- Stenius, M. Vanhala, S. 2013. Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Aalto-yliopisto, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Hyöty-projekti, 25–60. Aalto-yliopiston julkaisusarja 5/2013
- Storey, D. 2004. Exploring the Link, Among Small Firms, Between Management Training and Firm Performance: A Comparison Between the UK and Other OECD Countries. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG.* 15. s.112–130.
- TTL. 2020. Työhyvinvointi. viitattu 12.2.2020 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Ulrich, D. & Brockbank, W. 2005a, *The HR Value Proposition*, Boston, Harvard Business School Press
- Ulrich, D. 1997. *Human resource champion*, Harvard Business School Press. Boston Massachusetts
- Uyar A. S. & Deniz N. 2012. The Perceptions of Entrepreneurs on the Strategic Role of Human Resource Management, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, s. 914-923, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1070>
- Varman verkkosivu 2020. Työkykyjohtaminen. Viitattu 7.2.2020 <https://www.varma.fi/tyonantaja/tyokykyjohtaminen/>
- Vesa, S. 2011. Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Tutkimushanke. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 14.4.2020 [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi\\_organisaation\\_menestys\\_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y),



Vesanto, P. & Pahkin K. 2013. Organisaatio muutos henkilöstöhallinnon näkökulmasta. E-kirja. [Http://www.julkari.fi/handle/10024/131750](http://www.julkari.fi/handle/10024/131750). Työterveyslaitos ja kirjoittajat. Helsinki.

Viitala R. & Kultalahti S. & Kantola J. 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset PK-yrityksissä. Viitattu 12.12.2019. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-723-1.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf),

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Wanous, J. & Reichers, A. 2000. New Employee Orientation Programs. Human Resource Management Review. Vol. 10, No. 4, s. 435-451.

WHO Basic Documents. Constitution of the World health organization .2020. Forty-fifth edition, Supplement. Viitattu 13.4.2020, [https://apps.who.int/gb/bd/pdf\\_files/BD\\_49th-en.pdf#page=7](https://apps.who.int/gb/bd/pdf_files/BD_49th-en.pdf#page=7)

Wong, C. & Marshall, J.N. & Alderman, N. & Thwaites, A. 1997. Management training in small and medium-sized enterprises: methodological and conceptual issues. The International Journal of Human Resource Management, 8(1), s. 44–65

## Saate

5.10.2019

Hei,

Teen opinnäytetyötä Turun Ammattikorkeakoululle yrityksemme HR-prosessien ja roolien nykytilan määrittelemisestä ja niiden kehittämisestä. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni ja sen tarkoitus on selvittää, miten HR:n prosessit tällä hetkellä toimivat ja kuinka niitä voitaisiin kehittää.

Kyselyyn vastaaminen käy nopeasti ja se sisältää monivalintoja, avoimia kysymyksiä sekä väittämiä. Avoimiin kysymyksiin toivoisin teidän kiinnostävän erityistä huomioita ja vastaamaan mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. Henkilöstöhallinnon prosessien kehittämiseksi jokaisen vastaajan mielipide on tärkeä.

Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastauksen käsitellään luottamuksellisesti. Toivoisin, että vastaatte kyselyyn heti. Vastausaikaa on 1.11.2019 asti.

Kiitos ajastasi!

Heidi Turunen

## Haastattelupyyntö

5.10.2019

Hei,

Ohessa kysymykset teemahaastattelua varten.

Teen opinnäytetyötä Turun Ammattikorkeakoululle yrityksemme HR-prosessien ja roolien nykytilasta ja tämän nykytilakartoituksen pohjalta teen kehitysehdotukset jatkoa varten. Tämänhetkisen tilanteen kartoittamista varten haastattelisin teitä saadakseni selville prosessien taustat, toimintatavat, haasteet sekä teidän oman näkemyksenne kehittämisen kohteista.

Haastattelu on ehdottomasti luottamuksellinen. Kiitos ajastasi.

Terveisin,

Heidi Turunen

Teemahaastattelun kysymykset:

1. Onko yrityksellä HR-strategia?
2. Mitä mieltä olet nykyisiä HR-prosesseista?
3. Toimivatko ne, miksi/miksi ei?
4. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät HR-prosessit ja miksi?
5. Miten ne toteutuvat yrityksessäsi?
6. Perehdytyksen tarkoitus on auttaa uusi työntekijä sisään yrityksen käytäntöihin, Mil-lainen on yrityksen perehdytysprosessi?
7. Onko yrityksellä osaamisstrategiaa?
8. Miten osaamisen johtaminen on hoidettu?
9. Toimit esimiehenä ja esimiehen työkenttä on tunnetusti laaja. Miten henkilöstöhal-linto (HR) pystyisi tukemaan työtäsi paremmin? Mitä tukea/koulutusta kaipaavat esi-miehenä?
10. Miten kehittäisit henkilöjohtamisen prosesseja yrityksessäsi?

## Henkilöstökyselyn kysymykset

HENKILÖSTÖKYSELY HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEISISTÄ OSA-ALUEISTA  
TAUSTAKYSYMYKSET

### 1 Organisaatioasema

Valitse seuraavista oikea vaihtoehto:

- Työntekijä
- Toimihenkilö
- Johto/esimies

### 2 Työkokemus Yritys X:ssä

Valitse seuraavista oikea vaihtoehto:

- alle 2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 10 vuotta
- 5 vuotta
- yli 15 vuotta

### 3 HR:n roolit ja edustus yrityksessä

Mitkä ovat mielestäsi HR:n (henkilöstöhallinnon) tärkeimmät roolit yrityksessä?

(Valitse kaksi (2) tärkeintä)

- Työsuhdeasiat
- Tiedottaminen
- Muutoksen johtaminen
- Sitouttaminen ja palkitseminen
- Henkilöstön ja osaamisen suunnittelu
- johtamisen suunnittelu ja kehittäminen
- Työympäristön kehittäminen
- Työhyvinvoinnin kehittäminen

- Työturvallisuuden kehittäminen
- Muu, mikä?

**4 Ketä HR (henkilöstöhallinto) mielestäsi edustaa eniten yrityksessäsi?**

- Työntekijöitä
- Esimiehiä
- Johtoa

**HR:n Toimintatavat:**

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-4 ja perustele lyhyesti miksi: 4 = Täysin samaa mieltä, 3 = Samaa mieltä, 2=eri mieltä, 1=täysin eri mieltä

**5 Saan helposti apua ongelmiini HR-tarpeissa.**

**6 Olen tyytyväinen HR-osaston läsnäoloon yrityksen arjessa. Miksi?**

**7 Olen tyytyväinen HR-osaston viestintätapoihin. Kuinka niitä voitaisiin mielestäsi kehittää?**

**8 Pidän HR-päätöksiä ja –toimia kohtuullisena. Miksi?**

**9 Pidän HR-toimintoja kokonaisuudessaan ammattimaisina. Miksi?**

Vastaa seuraaviin ja perustele miksi:

**10 Onko nykyisen henkilöstöhallinnon osaston vaikutus työympäristöön positiivinen vai negatiivinen? Miksi?**

1. Erittäin positiivinen 2. Positiivinen 3. Negatiivinen 4. Erittäin negatiivinen

**11 Kokonaisuutena, kuinka tehokkaana pitäisit HR-osastonne? Miksi?**

1. Erittäin tehokkaana 2. Tehokkaana 3. Tehottomana 4. Erittäin tehottomana

**12 Kokonaisuutena, oletko tyytyväinen vai tyytymätön HR-osastoon? Miksi?**

1. Erittäin tyytyväinen 2. Tyytyväinen 3. Tyytymätön 4. Erittäin tyytymätön

**13 Mitä HR-osaston pitäisi mielestäsi tehdä kehittääkseen toimintaansa? Vapaa sana**

## **Henkilöstön hankinta ja rekrytointi (Pulkkinen 2014)**

**14 Kuinka tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita. Valitse jokaiseen väittämään**

**alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.**

- 1 ei lainkaan tärkeä
- 2 jossain määrin tärkeä
- 3 melko tärkeä
- 4 erittäin tärkeä

- Tieto työympäristöstä ja työyhteisöstä
- Työtehtävän tarkka kuvaus
- Soveltuvuusarviointien käyttäminen
- Rekrytointipalvelun ammattimaisuus
- Valintaprosessin nopeus
- Avoimien paikkojen täyttäminen pääsääntöisesti sisäisen rekrytoinnin kautta

## **Perehdytys (Pulkkinen 2014)**

**15 Minut perehdytettiin tullessani töihin**

Kyllä Ei

**16 Perehdytys oli mielestäni laajuudeltaan**

Erittäin heikko Heikko Melko hyvä Erittäin hyvä

Miksi?

**17 Perehdyttäminen helpotti töiden aloittamista**

Kyllä Ei

**18 Sain vaikuttaa perehdyttämisen sisältöön**

Kyllä Ei

**19 Minut perehdytti työtehtäviin**

Esimies Muu kollega Nimetty perehdyttämisen vastuuhenkilö

**20 Annan perehdyttämiselle yleisarvosanaksi**

Erittäin heikko Heikko Melko hyvä Erittäin hyvä

**21 Perehdyttämistäni ja sen riittävyyttä on seurattu töiden aloittamisen jälkeen seurantakeskusteluissa**

Kyllä Ei

**Suoritusarviointi**

**22 Miten tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita.**

Valitse jokaiseen väittämään alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.

1 täysin eri mieltä

2 osittain eri mieltä

3 osittain samaa mieltä

4 täysin samaa mieltä

- Tiedän organisaationi toiminta-ajatuksen, vision ja arvot
- Tiedän organisaationi tavoitteet
- Tiedän oman tiimini tavoitteet hyvin
- Tiedän esimiehen kanssa sopimani omat tavoitteeni hyvin
- Tavoitteilleni on laadittu selkeät mittarit
- Suoritusteni toteutumista tavoitteisiin nähden seurataan systemaattisesti
- Miten? \_\_\_\_\_
- Arviointikriteerit soveltuvat eri työtä tekevien arviointiin
- Suoritusten arviointijärjestelmä on läpinäkyvä
- Suoritusarviointi vaikuttaa työmotivaatioon ja ilmapiiriin
- Saan apua ja tukea esimieheltä
- Saan rakentavaa palautetta työstäni
- Voin antaa palautetta avoimesti kollegoille
- Voin antaa palautetta avoimesti esimiehille

**Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen (Pulkinen 2014)**

**23 Miten tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita. Valitse jokaiseen väittämään alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.**

1 ei lainkaan tärkeä

2 jossain määrin tärkeä

3 melko tärkeä

4 erittäin tärkeä

- Vastuu omasta kehittämisestäni
- Vastuu työyhteisön asioista
- Osaamiseni kehittämiseksi luodaan yrityksessä edellytykset ja mahdollisuudet
- Tiimissäni/organisaatiossa ollaan avoimia uusille ajatuksille
- Yksilöllisen osaamiskartoituksen tekeminen (työtehtävät, osaamisalueet, arviointikriteerit)
- Oman kehityssuunnitelman teko
- Osaamisen kehittäminen on organisaatiossa suunnitelmallista
- Erilaisten kehittämismenetelmien käyttö
- Yrityksessä käytetään seuraavia kehittämismenetelmiä: (ruksaa käytetyt menetelmät)
- työnkierto sijaisuudet projektityöskentely vastuulliset erityistehtävät
- kouluttajana toiminen mentorointi työn rikastaminen/laajentaminen
- mikä muu \_\_\_\_\_
- Yrityksen järjestämä koulutus
- Itseni kehittäminen työpaikan ulkopuolella
- Henkilöstön kehittymisen tulosten mittaus (esimerkiksi kyselyt, haastattelut, keskustelut)

### **Palkitseminen (Pulkkinen 2014)**

#### **24 Kerro miten tärkeänä pidät aiheeseen liittyviä asioita. Valitse jokaiseen väittämään**

alla olevasta asteikosta sopivin vaihtoehto.

- 1 ei lainkaan tärkeä
- 2 jossain määrin tärkeä
- 3 melko tärkeä
- 4 erittäin tärkeä

- Palkka
- Tulospalkkiojärjestelmä
- Henkilöstöedut, kuten hammaslääkäri-, lounas-, puhelin-, yms. edut
- Työ itsessään



- Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet
- Etenemismahdollisuudet
- Merkkipäivämuistamiset
- Palvelusvuosimuistamiset
- Joululahja
- Pikkujoulut
- Vuosijuhlat
- Liikuntapäivät
- Liikuntasetelit/kulttuurisetelit
- Johdon/esimiehen antama arvostus, kiitos ja/tai palaute
- Työtoverin antama arvostus, kiitos ja/tai palaute
- Erilaisten palkitsemisen muotojen käyttäminen (raha, vapaa, lahjakortti, muu palkinto)
- Palkitsemisjärjestelmän avoimuus
- Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus
- Palkitseminen omien tavoitteiden saavuttamisesta
- Palkitseminen tiimin tavoitteiden saavuttamisesta (esim. kuukausitavoite)
- Palkitseminen organisaation tavoitteiden saavuttamisesta

### **Motivaatio (Pulkkinen 2014)**

**25 Valitse alla olevan asteikon mukaan jokaiseen väittämään mielestäsi sopivin vaihtoehto.**

1 täysin eri mieltä

2 jokseenkin eri mieltä

3 jokseenkin samaa mieltä

4 täysin samaa mieltä

- Työyhteisöni on kannustava
- Olen sitoutunut työhöni
- Sisäiset kehittämismenetelmät (esim. työkierto) lisäävät motivaatiani
- Koulutukset lisäävät motivaatiani
- Työt jakautuvat oikeudenmukaisesti työyhteisössäni
- Itsenäiset työtehtävät motivoivat minua

- Vastuun saaminen lisää motivaatiotani
- Työn sisältö nykyisellään pitää motivaationi yllä jatkossakin
- Työstä saatu onnistuminen on palkkaa tai muuta palkkiota tärkeämpi
- Palkka vaikuttaa suuresti motivaatiooni
- Olen tyytyväinen nykyiseen palkkakehitykseeni
- Palkitsemisjärjestelmä on riittävällä tasolla
- Palkitseminen parantaa työmotivaatiotani
- Osaamistani ja työpanostani arvostetaan työyhteisössäni
- Esimieheni arvostus ja palaute motivoivat minua
- Työtoverini antama positiivinen palaute motivoi minua
- Työsuhteeni pysyvyys motivoi minua
- Työtilat ja työvälineet ovat asianmukaiset
- Pidän omaa työtäni tärkeänä ja merkittävänä
- Mainostan tuttavilleni hyvää työpaikkaani