

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Sami Mentula

**HENKILÖSTÖSUUNNITTELU
KIINTEISTÖNVÄLITYSYRITYKSESSÄ
CASE: LKV-YRITYS X**

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Sami Mentula

Henkilöstösuunnittelua kiinteistönvälitysy yrityksessä X, sivuja 47, liitteitä 1

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2011

Ohjaaja: Lehtori, Samuli Nikkanen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tutkimus käsittelee henkilöstösuunnittelua kiinteistönvälitysy yrityksessä. Siinä selvitetään lappeenrantalaisen kiinteistönvälitysy yrityksen henkilöstösuunnittelun nykytila, etsitään kehityskohteita ja laaditaan perusta henkilöstösuunnitelmalle. Parantamalla yrityksen henkilöstösuunnittelua yritys voi varautua paremmin tulevaisuuden haasteisiin.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa käsitellään yrityksen kannalta tärkeimpiä henkilöstösuunnittelun osa-alueita, kuten henkilöstön osaamista, kehittämistä, rekrytointia sekä työhyvinvointia. Empiirinen osa rakentuu henkilöstöhaastattelusta, avoimesta haastattelusta sekä benchmarkkauksesta yhteistyössä toisen yrityksen kanssa. Tieto kerättiin kirjallisuuden, artikkeleiden, Internetin sekä haastatteluiden avulla. Opinnäytetyössä teoria- ja empiriaosuus vuorottelevat ja lopuksi tarkastellaan tuloksia sekä annetaan kehitysehdotukset.

Tutkimus aloitettiin henkilöstöhaastattelulla, jossa selvitettiin yrityksen henkilöstösuunnittelun nykytila. Haastattelu tehtiin kaikille yrityksen työntekijöille. Tutkimuksessa käytettiin myös avointa haastattelua tutkittaessa kiinteistönvälitysalan henkilöstön erityispiirteitä. Avoin haastattelu tehtiin yrityksen toimitusjohtajalle. Benchmarkkauksen tarkoitus oli tuottaa tutkimukselle lisäarvoa vertaamalla LKV-yritys X:n henkilöstösuunnittelua ulkoisesta näkökulmasta.

Tutkimusta voidaan pitää kattavana, koska haastattelu toteutettiin kaikille työntekijöille. Vastausten samankaltaisuus myös puoltaa tutkimuksen luotettavuutta. Vertaileva tutkimus toisen yrityksen kanssa antoi monipuolisuutta tutkimukselle ja toi myös lisäarvoa antamalla uusia ideoita henkilöstösuunnitteluun. Tutkimustuloksista ilmeni kehityskohteita, joihin yritys tulee tulevaisuudessa keskittymään.

Asiasanat: henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinnat, henkilöstön osaaminen, palkitseminen, työhyvinvointi.

ABSTRACT

Sami Mentula

Human resource planning in real estate brokerage company X, 47 pages, 1 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Degree Programme of Business Administration

Specialization in Marketing

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Mr. Samuli Nikkanen, Senior Lecturer

The research deals with human resource management (HRM). In this case the focus was on a small real estate brokerage company in Lappeenranta, Finland. The purpose was to evaluate the company's current status of their human resource planning system and to find possibilities and ideas for development. By improving HRM the company can be better prepared for future challenges. It also provides an opportunity to clarify and structure its functions.

This study was a qualitative case study which deals with companies' most important human resource planning aspects such as personnel competences, development, recruitment, and well-being. The study consists of an empirical and theory part. The data was gathered from literature, articles and Internet. The empirical part includes personal interviews and benchmarking together with another company. In the report, the theory part and the empirical part go hand in hand summarizing the results at the end of the report. These form the backbone for the development suggestions.

The empirical part begins with personnel interviews where the purpose was to investigate the company's current state. All employees were interviewed. Also the chief executive officer was interviewed and the open questions dealt with the specific features of personnel requirements in real estate business. In this research the results were also benchmarked with another company. The purpose was to bring added value to the study by comparing the results from an external perspective.

This study can be considered reliable because the interviews were carried out for all employees and the similarities of the responses support it. Benchmarking also brought added value by bringing completely new ideas to personnel planning. The company will utilize the results in their development work in the future. All in all, this thesis can be considered useful for real estate brokerage company.

Keywords: HRM, human resource planning, motivation, personnel requirement, development, well being

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Aiheen valinta ja rajaus.....	5
1.2 Tavoitteet	5
1.3 Tutkimusmenetelmät	5
2 Kiinteistönvälitysalan erityispiirteitä	7
2.1 Välitysalaan liittyviä erityispiirteitä	7
2.2 Henkilöstöön liittyviä erityispiirteitä	8
3 Henkilöstösuunnittelu henkilöstöjohtamisen osana	10
3.1 Osaamiskartoitus.....	10
3.2 Osaamisen kehittäminen	11
3.3 Tiedonsiirto	15
3.4 Henkilöstösuunnittelu LKV-yritys X:ssä	16
4 Henkilöstövoimavarojen muodostaminen	18
4.1 Rekrytointi	18
4.2 Arviointimenetelmät	20
4.3 Henkilöstövoimavarojen muodostaminen LKV-yritys X:ssä.....	21
5 Palkitseminen ja työhyvinvointi	23
5.1 Motivaatio	23
5.2 Palkitseminen	23
5.3 Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja	26
5.3.1 Liikunta- ja kulttuurisetelit.....	27
5.3.2 Kehityskeskustelut	28
5.3.3 Toimenkuvaus	28
5.3.4 Ajankäytön hallinta.....	30
5.3.5 Kiinteistövälitysalalle soveltuva johtamismalli	30
5.3.6 Vuosikello.....	34
5.4 Palkitseminen ja työhyvinvointi LKV-yritys X:ssä	35
6 Henkilöstösuunnittelu yritys B:ssä.....	36
7 Tulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset	39
7.1 Henkilöstösuunnittelu henkilöstöjohtamisen osana-kehitysehdotukset...39	
7.2 Henkilöstövoimavarojen muodostaminen- kehitysehdotukset	40
7.3 Työhyvinvointi ja palkitseminen-kehitysehdotukset.....	42
8 Yhteenveto ja pohdinta	43
Kuviot ja taulukot.....	45
Lähteet.....	46
Liitteet	

Liite 1 Henkilöhaastattelulomake

1 Johdanto

1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Opinnäytetyöni käsittelee henkilöstösuunnittelua kiinteistövälitysyrityksessä. Tutkimuksessa perehdytään Lappeenrannassa toimivaan, uuteen yritykseen. Valitsin kyseisen aiheen, koska henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa yritysten toimintaa. Yritys sijaitsee Lappeenrannan keskustassa ja siinä työskentelee kolme työntekijää.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on erittäin laaja aihealue, joten olen rajannut aiheen henkilöstösuunnittelun ja yrityksen kannalta tärkeimpiin osaluokkiin, kuten henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen, henkilöstöhankintoihin sekä henkilöstön hyvinvointiin liittyviin asioihin.

1.2 Tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksen henkilöstösuunnittelun nykytila ja sekä samalla etsiä ne kehityskohdat, joita parantamalla kyseinen kasvuyritys pystyisi paremmin varautumaan tulevaisuuden haasteisiin.

Tutkimus on ajankohtainen, koska tutkimuksen kohteena oleva LKV-yritys X on nuori yritys Lappeenrannassa, joten mahdolliseen yrityksen laajentamiseen tulevaisuudessa tulee varautua. Henkilöstösuunnittelu on yleisesti ottaen yksi yrityksen kantava tukipilari. Henkilöstösuunnittelu käsittää yrityksen operatiivisen toiminnan vaatiman henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaistarpeen määrittelyn.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kirjallisuudessa käsitellään henkilöstösuunnittelua ja siihen liittyviä perusasioita sekä käytäntöjä, joiden avulla tuoreelle yritykselle saataisiin kehitettyä mahdollisimman toimiva henkilöstösuunnitelma.

Empiriaosuus käsittää henkilöstöhaastattelut, joista lähdettiin liikkeelle.

Tarkoituksena oli selvittää yrityksen henkilöstösuunnittelun nykytila ja työntekijöiden mahdollisia kehitysehdotuksia. Empiriaosuus toteutettiin haastattelulla, jossa apuna käytettiin kyselylomaketta. Tutkimuksessa käytettiin myös avointa haastattelua tutkittaessa kiinteistövälitysalan henkilöstöön liittyviä erityispiirteitä. Haastateltavana toimi alalla pitkään toiminut kiinteistönvälittäjä. LKV-yritys X:n henkilöstösuunnittelua tutkittiin myös vertaamalla sitä toisen yrityksen henkilöstösuunnitteluun benchmarkkauksen avulla. Tämä toteutettiin lähettämälle kyseiselle yritykselle sama haastattelulomake, jota käytettiin alkuanalyyseissa. Teoria- ja empiriaosuus vuorottelevat tutkimuksessa ja työn lopussa vedetään yhteen tulokset ja sitä kautta mahdolliset kehittämissuhteet.

Kirjallisuusosiossa päälähteinä toimivat teokset Riitta Viitalan Henkilöstöjohtaminen 2007 ja Juhani Kauhasen Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2009. Lisäksi käytän muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita ja Internet-sivuja.

2 Kiinteistönvälitysalan erityispiirteitä

Kiinteistönvälitysala sisältää välityspalveluita, kuten omakotitalojen, huoneiston, tonttien ja vuokraliiketilojen välitystä ja neuvonta- ja arviointipalveluita, kuten arviokirjojen laatimista. Kiinteistönvälitysalalla on myös huomattava kansantaloudellinen merkitys. Työ- ja elinkeinoministeriön tietojen mukaan asuntokauppojen yhteenlaskettu markkina-arvo on vaihdellut viime vuosina 14–17 miljardin euron välillä. (Ammattinetti.)

2.1 Välitysalaan liittyviä erityispiirteitä

Kiinteistönvälitys on liiketoimintaa, jossa välittäjä toimii välikätenä myyjän ja ostajan välillä palkkiota vastaan. Alalla toimii n. 1400 yritystä, joista valtaosa on 1–4 henkeä käsittäviä pienyrityksiä. Jokaisessa toimistossa on oltava vähintään yksi henkilö, jolla on kiinteistönvälittäjä-nimeen oikeuttava LKV-tutkinto. (Ammattinetti.)

Alalla on myös muita kiinteistönvälitysalaan liittyviä tutkintoja, kuten KIAT (kiinteistönvälitysalan ammattitutkinto), joka valmentaa varsinaiseen LKV-tutkintoon ja lisää ammattitaitoa kiinteistönvälitystyöhön liittyen. KED (kiinteistöedustajan tutkinto) antaa myös lisää valmiuksia kiinteistönvälitysalalle sekä valmentaa LKV-tutkintoa varten. Vuokrahuoneistojen välitykseen soveltuva LVV-tutkinto antaa pätevyyden vuokrahuoneistojen välitykseen (Markinst; Kiinko.)

Kiinteistönvälityshenkilöstö koostuu kiinteistönvälittäjistä, vuokravälittäjistä, myyntiedustajista, myyntineuvottelijoista, myyntisihteereistä, myyntijohtajista ja yrittäjistä. Kiinteistönvälitysalan yritysten lisäksi muun muassa säätiöt, rakennuttajat, pankit ja yksityishenkilöt toimivat kiinteistönvälitysalalla. (Ammattinetti.)

Välitystapahtuma alkaa yleensä siitä, että omistaja ottaa yhteyttä välittäjään ja esittelee tälle myyntikohteen. Välittäjät hankkivat myös itse toimeksiantoja.

Välittäjä arvioi kohteen, minkä jälkeen tehdään toimeksiantosopimus, jossa sovitetaan muun muassa myyntihinnasta ja palkkion suuruudesta. Lisäksi välittäjä

neuvoo asiakasta kaupankäyntiin liittyvissä asioissa, kuten rahoituksessa ja kiinteistölainsäädännöllisissä asioissa. Sopimuksen teon jälkeen välitysliike markkinoi kohdetta Internetin, lehtien ja näyteikkunoiden kautta sekä järjestää asuntoesittelyitä kohteeseen.

Välittäjällä on suuri vastuu kiinteistönvälitystoiminnassa. Laki säätelee tarkasti kiinteistönvälitystoimintaa ja alalla on tiettyjä erityispiirteitä:

- kiinteistöt ovat arvokkaita ja pitkäikäisiä, mikä johtuu kiinteistöjen suuresta koosta ja jakamattomuudesta paikkaan tai tiettyyn käyttötarkoitukseen
- kysyntä ja tarjonta vaikuttavat kiinteistöjen arvoon, kuten myös lainsäädäntö, verotus ja rakennusmääräykset
- ostajien ja myyjien rajallisuus kiinteistömarkkinoilla
- kiinteistöihin liittyvät toimintakustannukset vaativat huomattavia resursseja ja lainmukaisia säännöksiä
- kiinteistökauppa vaatii normaalia kaupankäyntiä enemmän rahoitukseen liittyviä järjestelyjä ja suuria riskejä. (Ammattinetti.)

2.2 Henkilöstöön liittyviä erityispiirteitä

Haastattelin kiinteistönvälitysalalla kahdeksan vuotta ollutta työntekijää, jolla on myös kiinteistönvälittäjän nimeen oikeuttava LKV-tutkinto. Hän on työskennellyt työuransa aikana myös isommassa kiinteistönvälitysketjussa. Kyseessä oli avoin haastattelu. Haastattelu toteutettiin nimettömänä.

Välittäjän mukaan kiinteistönvälitysyrityksissä on huomattavia eroja yrityksen koon mukaan. Lisäksi alalla henkilöstöltä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia, jotka auttavat alalla. Seuraavassa olen listannut haastattelussa esiin nousseita henkilöstöön liittyviä erityispiirteitä:

- kunnianhimo/tuloshakuisuus
- pitkäjänteisyys
- asiakaspalvelutaidot
- alan lainsäädännön tuntemus
- pelkämätön asenne työntekoon
- ihmistuntemus

- stressinsietokyky.

Suureen henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavat välittäjän mukaan monet asiat. Kiinteistönvälitysalalla asioiden täydellinen omaksuminen vie useita vuosia. Vasta neljän vuoden työskentelyn jälkeen voidaan kunnolla sanoa, onko henkilöstä alalle vai ei. Palkkaus vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuteen. Eri ketjuilla on eri palkkausjärjestelmät. Jotkut saattavat vaihtaa yritystä paremman palkkauksen toivossa. Tiimityöskentelytaidot myös punnitaan tällaisessa työssä. On pystyttävä työskentelemään itsenäisesti, mutta ajoittain myös tiimissä.

Pienellä henkilöstöllä töitä on tehtävä usein jopa vapaa-ajan kustannuksella. Silloin pitää mennä kun asiakas haluaa. Lomat ovat kortilla, jos niitä on jopa lainkaan. Työ on välillä henkisesti raskasta, mutta palkitsevaa. kyseessä on ihmisläheinen ammatti, joten ihmistuntemus paranee. Työssä näkee erilaisia ihmisiä ja erilaisia elämäntilanteita. Kahdeksan vuoden kokemuksella on jopa tullut solmittua ystävyysuhteita asiakkaiden kanssa. (Kiinteistönvälittäjän haastattelu 11.10.2011)

3 Henkilöstösuunnittelu henkilöstöjohtamisen osana

Henkilöstöjohtaminen on muutoksessa; koveneva, kansainvälistyvä kilpailu, työvoiman ikääntyminen ja osaamista koskevat odotukset asettavat esimiehelle haasteita. Suunnitelmallisuus ja ennakointi ovat avainasemassa onnistuneen henkilöstösuunnitelman osalta. Esimies ei kuitenkaan voi tehdä muutoksia yksin, vaan muutos vaatii koko työyhteisön sitoutumisen.

3.1 Osaamiskartoitus

Henkilöstösuunnittelu on nimensä mukaan toimintaa, jonka tarkoituksena on pitää yritys toimintakykyisenä. Henkilöstösuunnittelua voidaan pitää eräänlaisena työkaluna, jonka avulla yritys varmistaa osaamisen, kehittymisen ja uudistumisen kustannustehokkaasti myös tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelu koskee yrityksen henkilökunnan määrää ja rakennetta. Tarkoituksena on, että liiketoiminnalla on riittävästi oikeanlaisia toteuttajia, oikeassa paikassa, tehtävänmukaisella palkalla. (Viitala 2007, 50.)

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Siihen sisältyy muun muassa osaamisen laadun määrittely, henkilöstön osaamisen poistumisen ennakointi, osaamisen mahdollinen hankinta ja poistaminen. Ensin tulee määritellä, mitä osaamista yrityksellä on käytössään. Voidaan puhua niin sanotusta ydinosaamisesta. (mt. 170–171.)

Nykyisin uudistuminen on avainasemassa yritysmaailmassa. Tieto muuttuu nopeasti, joten henkilöstön tulisi sopeutua muutoksiin ja kehittyä ja oppia uutta. Arvioiden mukaan 15–20 prosenttia tiedosta uudistuu vuosittain. On olemassa myös tietoa, joka ei uusiudu, vaan säilyy perusosaamisena organisaatiossa. (Kauhanen, 2009, 144–145.)

Yrityksen tulee tunnistaa henkilöstön mahdolliset kehittämistarpeet. Osaamiskartoitus on hyvä työkalu tähän tarkoitukseen. Osaamiskartoituksen tarvetta voidaan perustella organisaation sekä yksilön näkökulmasta. Organisaatio saa kartoituksen avulla muun muassa tietoa siitä, millaista koulutusta tulisi järjestää ja miten työkuormitusta tulisi jakaa. Yksilön näkökulmasta kartoitus on tarpeen muun muassa selkeän käsityksen

muodostamiseksi omasta ja tiimin työkuvasta ja osaamisesta. (Kauhanen 2009 144–149.)

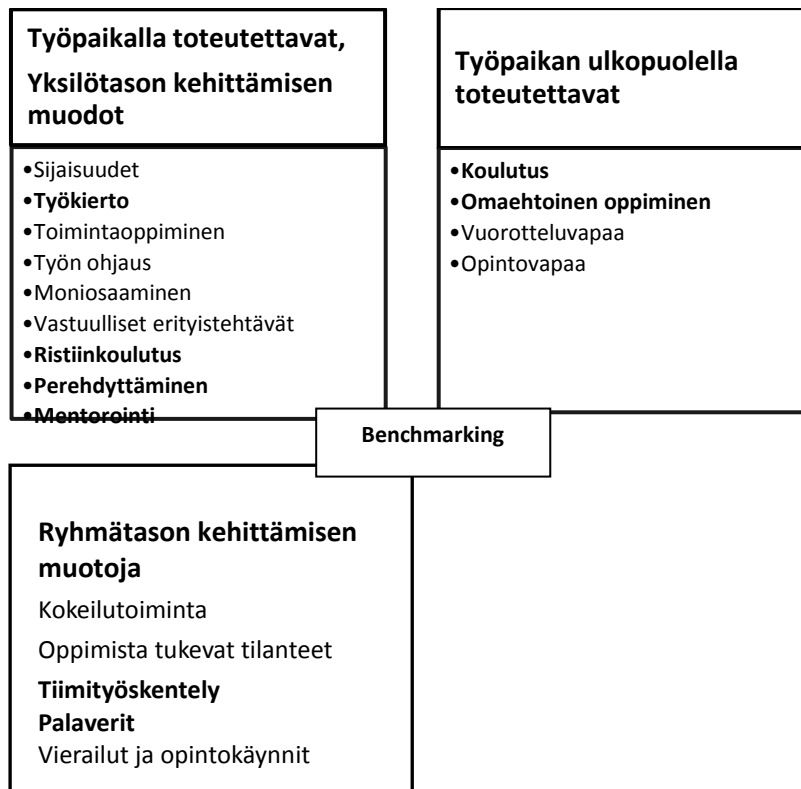
Osaamiskartoituksissa voi käyttää monenlaisia tekniikoita. Yleisimpiä ovat kvalifikaatioympyrä ja erilaiset osaamismatriisit. Näiden kaikkien idea perustuu siihen, että tuloksista käyvät ilmi ne tärkeät osaamiset ja painoarvot, joita työn menestyksessä toteuttaminen vaatii. Näin pystytään tuottamaan henkilökohtaisia osaamisprofiileja. Kun osaamiskartoitukset tehdään harkiten, realistisen aikataulusuunnittelun suunnittelemisen on mahdollista. (Viitala 2007, s. 181–182.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Sydänmaanlakan mukaan kaikki organisaatiot ovat oppivia. Oppiva organisaatio on muuntautumiskykyinen. Se sopeutuu ja uudistuu ulkoisen vaatimusten mukaan. Kaikki tavoittelevat paikkaa nopeimmin oppivien organisaatioiden joukossa. Organisaation oppiminen lähtee kuitenkin liikkeelle yksilön oppimisesta. (Sydänmaanlakka 2007, 55.)

Kartoitusten perusteella pystytään laatimaan kehityssuunnitelmia, joihin mahdolliset koulutustarpeet perustuvat. Itsensä kehittäminen on ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla, mutta myös organisaation tulee luoda sellaisen ympäristö, joka tukee oppimista sekä luo edellytyksiä kehittymiselle. Suomessa on erittäin hyvä tilanne siinä suhteessa, että julkisen sektorin tarjoama koulutus on ilmaista, tai ainakin lähes ilmaista. (Kauhanen 2007, 153.)

Koulutuksesta puhuttaessa täytyy huomioida kuitenkin myös se, että yksityisen sektorin koulutus voi maksaa melko paljon.



Kuvio 1. Henkilöstön työpaikan kehitysmenetelmiä (Viitala 2007, 189).

Kuviossa 1 on esitetty henkilöstön kehittämisen muotoja sen mukaan, tapahtuuko kehittäminen työpaikalla vai työpaikan ulkopuolella.

Seuraavassa olen poiminut työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvista kehitysmenetelmistä mielestäni tärkeimmät (lihavoitu kuviossa).

Työkierto on oppimisen muoto, jossa työntekijöitä siirretään erilaisiin toimintoihin tietyksi aikaa organisaation sisällä oppimaan uutta. Työkierron tarkoituksena on saada työntekijät arvostamaan asioiden tarkastelua erilaisista näkökulmista ja näkemään eri yksiköiden muodostaman yhteistyön tärkeyden organisaatiossa. Työnsiirrolla haetaan siis ymmärtämisen laajentamista ja syventymistä sekä tietenkin innostusta uutta työtä kohtaan. (Viitala 2007, 190–191.)

Ristiinkoulutus ja moniosaaminen ovat henkilöstön kehittämisen muotoja, jotka mahdollistavat kattavan sijaisjärjestelmän. Ristiinkoulutuksella tarkoitetaan nimensä mukaisesti koulutusta, jossa työntekijät perehtyvät toistensa työtehtäviin. (Viitala 2007, 192.)

Fisherin mukaan ristiinkoulutuksessa on tärkeää ensi hallita hyvin omat työtehtävät, minkä jälkeen voi perehtyä toisten tehtäviin. Tämä tuo joustavuutta organisaatioon, vaihtelevuutta työntekoon ja auttaa työntekijää ymmärtämään paremmin työorganisaation kokonaiskuva. (Fisher, Schoenefeldt & Shaw 2007, 391.)

Perehdyttäminen on yksi kehittämisen muodoista. Se on lakisääteinen (esimerkiksi työturvallisuuslaki) työnantajan velvollisuus ja sen tavoitteena on muun muassa uuden työtehtävän omaksuminen, yrityskuvan luominen, työtapaturmien välttäminen ja työntekijän oman osuuden ymmärtäminen osana yrityksen kokonaisuutta. Perehdyttämiseen kuuluu perehdytettävän tutustuttaminen työpaikkaan, työyhteisöön, työympäristöön ja tehtävään. Perehdyttäjänä toimii henkilö, jonka tulee olla ammattitaitoinen ja erityisen motivoitunut tehtävään (Perehdyttämisopas 2007).

Mentorointi on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Siinä organisaation kokeneempi henkilö antaa opastusta ja tukea vähemmän kokeneemmalle työntekijälle, esimerkiksi uudelle tulokkaalle. Näin organisaation tietoa ja taitoa siirretään ajassa eteenpäin. (Helsilä 2009, 82–83.)

Viitalan mukaan mentoroinnin tavoitteena on ensinnäkin psykososiaalinen tarkoitus, kuten rohkaisu ja tuki sekä toiseksi työssä kehittymistä ja uraa edistävä tarkoitus. (Viitala 2007, 192.)

Työpaikan ulkopuolella tapahtuvista kehittämisen muodoista **koulutus** on suosituin. Siihen sisältyy kaikki oppimiseen tähtäävä toiminta. Se voidaan järjestää joko sisäisesti tai ulkoisesti. Tähän vaikuttavat muun muassa organisaation strategiset pyrkimykset. Omaehtoisella oppimisella tarkoitetaan esimerkiksi kirjallisuutta ja verkko-ohjelmien kautta tapahtuvaa oppimista. Elinikäinen oppiminen on näkyvä kulttuuri-ilmiö Suomessa, mikä ilmenee aktiivisena aikuisopiskeluna. Tavoitteena voi olla omalla alalla kehittyminen tai tähtääminen uuteen ammattiin. (mt. 194–195.)

Oppiminen on taito, jota voidaan kehittää. Se koostuu opiskeluasenteista, suunnitelmallisuudesta ja opiskelutekniikoista. Oppimiseen vaikuttavat myös yksilön aikaisemmat tiedot asiasta ja yleinen lahjakkuus. Tutkimusten mukaan

oppimista voidaan helposti parantaa 10–15 % kehittämällä oppimistaidon elementtejä. (Sydänmaanlakka 2007, 50.)

Tiimityöskentely on ryhmätason kehittämisen muoto, jossa organisaatiosta on muodostettu tiimejä. Ne ovat sitoutuneita tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimityöskentely on osoittautunut tehokkaaksi kehittämisen muodoksi. Tiimissä tapahtuu muun muassa mallioppimista. Esimerkiksi juuri työssään aloitteleva henkilö voidaan laittaa tiimiin, jossa on jo kokeneita kollegoita jolloin aloittelija saa tukea omalle kehitykselleen. (Viitala 2007, 198.)

Palaverit ovat tapa tuoda organisaation toimintaan selkeyttä ja yhteisiä käytäntöjä. Palavereissa saadaan uutta tietoa, muokataan ja täydennetään tietorakenteita. Palavereita tulisi aika ajoin hieman muuttaa, esimerkiksi jakamalla vastuuta muille työyhteisön jäsenille palaverin sisällöstä tai vaihtamalla palaverinvetäjää. On myös syytä miettiä palavereiden säännönmukaisuutta, esimerkiksi kuukausittain. (mt. 198.)

Kauppalehdessä ilmestyi artikkeli, jossa johtamiseen ja esimiestyöhön perehtynyt Eeva-Leena Vaahtio kuvailee palavereita seuraavasti:

Palaveri on liima-aine, joka pitää yrityksen koossa. Ei ole toista yhtä hyvää tapaa viedä asioita eteenpäin kuin yhteinen puhuminen ja sopiminen. Vieläkin esimiehet keräävät liian harvoin työporukansa saman pöydän ympärille etsimään ratkaisuja ongelmiin. (Talouselämä.)

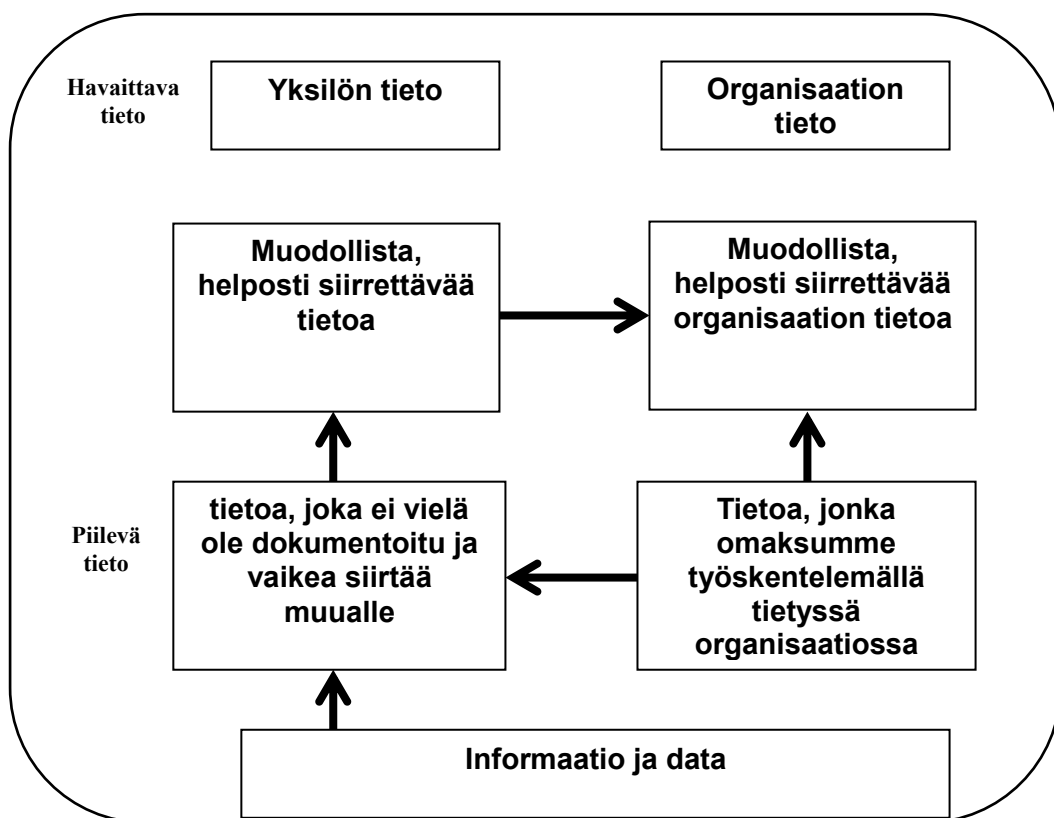
Benchmarking on kehittämisen työkalu, jossa käytetään parhaiksi todettuja käytäntöjä. Benchmarkkaus perustuu ajatukseen, että verrataan omaa toimintaa ulkoisesta näkökulmasta. Usein benchmarkkaus on toisen yrityksen kanssa tehtävää yhteistyötä, jossa yritys havaitsee puutteita omassa yrityksessään ja siten kehittää toimintaansa. (Viitala 2007, 199.)

Fisher korostaa benchmarkkauksessa suunnitelmallisuutta. Aluksi täytyy pystyä mittaamaan oman yrityksen toimintoja, jotta voidaan verrata sitä jonkin muun yrityksen toimintaan. Seuraavaksi on tarkasti rajattava juuri se alue, jota halutaan verrata. Sitten pitää miettiä tarkka strategia, työkalut ja aikataulut. Lopuksi hankittu tieto tulee analysoida tarkkaan ja etsiä mahdollisia puutteita omasta toiminnasta ja tehdä parannuksia. (Fisher ym. 2006, 81.)

3.3 Tiedonsiirto

Tieto voi olla piilevää tai havaittavaa tietoa. Piilevä tieto on sellaista, mikä perustuu osaamiseen, mutta sen perusteleminen on vaikeaa. Piilevän tiedon hallintaan vaikuttaa muun muassa elämäkokemus. Se on tietoa, joka on syntynyt pitkän oppimisen kautta, esimerkiksi polkupyörällä ajaminen. Piilevä tieto on myös usein vaikea tuoda esille, koska se on hyvin henkilökohtaista. (Sydänmaanlakka 2007, 192, Virtainlahti 2009, 73.)

Havaittava tieto on objektiivista ja sen siirtäminen organisaation sisällä on helppoa. Voidaan ajatella, että tällainen tiedonsiirto on paluuta vanhaan mestari-oppipoika-malliin. Sydänmaanlakan mukaan tiedon virtaamista organisaatiossa voidaan muuntaa. Tarkoituksena olisi muuntaa piilevää tietoa mahdollisimman paljon havaittavaksi tiedoksi. Tällainen tieto on sidottu organisaation rakenteeseen ja toimintatapoihin, eikä se lähde pois työntekijöiden mukana. (Sydänmaanlakka 2007, 192.)



Kuvio 2. Tiedon siirtyminen organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2007, 192)

Kuviosta 2 voidaan havaita, että organisaatiossa tieto voi muuttua ei-dokumentoidusta, vaikeasti siirrettävästä tiedosta helposti siirrettävään organisaation tietoon.

Tiedonsiirron merkitys kiinteistövälitysalalla on suuri, varsinkin puhuttaessa työntekijästä, jolla on LKV-tutkinto. Jos yrityksessä on vain yksi työntekijä, jolla on LKV-tutkinto, on yritys riippuvainen tästä työntekijästä. Uuden LKV-tutkinnon rekrytoiminen ja perehdyttäminen yritykseen on aikaa vievää ja kallista, koska tällaiselle henkilölle tulee maksaa huomattavasti suurempaa pohjapalkkaa kuin työntekijälle, jolla LKV-tutkintoa ei ole. Yrityksen tuleekin miettiä, miten tällaista osaamista ja ammattitaitoa voisi siirtää organisaation sisällä muille työntekijöille.

3.4 Henkilöstösuunnittelu LKV-yritys X:ssä

Tulokset pohjautuvat henkilöhaastatteluun, joka toteutettiin yrityksen kaikille työntekijälle. Haastattelun ensimmäinen osio käsitteli henkilöstösuunnittelua. (Katso haastattelurunko, liite 1.) Haastattelut toteutettiin nimettöminä.

Haastattelun ensimmäinen kysymys selvitti sitä, millainen on henkilöstösuunnittelun nykytila ja onko yrityksellä laadittua henkilöstösuunnitelmaa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että henkilöstösuunnittelussa on kehitettävää. Yrityksellä ei ole henkilöstösuunnitelmaa. Perusteluna tähän oli ajanpuute. Koska kyseessä on nuori yritys, henkilöstösuunnittelu on vielä suunnitteluvaiheessa. Yritykselle on tärkeää, että henkilöstösuunnittelua kehitetään, jotta voitaisiin edesauttaa yrityksen kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Toinen kysymys selvitti kehityskohtia, joita henkilöstösuunnittelussa on. Kaikki vastaaja löysivät kehitettävää henkilöstösuunnittelusta. Esille nousi seuraavia asioita: Työtehtävien rajausta ja rekrytointi. Tällä hetkellä yrityksessä toimii neljä henkilöä, joista kolme toimii myynnissä ja yksi taloushallinnossa. Tehtävärajaukset ovat tietyillä alueilla häilyviä ja niihin kaivattaisiin selkiyttämistä. Rekrytointi vaatii myös kehittämistä. Liian vähäiset kanavat rekrytoinnissa ja puutteelliset mittarit haastatteluvaiheessa ovat aiheuttaneet yritykselle lisäkustannuksia. Tämä ilmenee esimerkiksi uusien työntekijöiden

irtisanoutumisena yllättävän nopeasti työsuhteen solmimisen jälkeen.

Kolmas kysymys käsitteli työntekijöiden arkipäivän rutiineista suoriutumista sekä sitä, miten henkilöstön tietoja/taitoja päivitetään.

Kaikki kolme vastaajaa olivat sitä mieltä, että arkirutiineista selvittää, mutta tietojen päivityksessä on selviä puutteita. Yksi vastaajista totesi, että tietoja/taitoja ei päivitetä juuri lainkaan. Syyksi tähän mainittiin ajanpuute.

Neljäs kysymys selvitti henkilöstön kouluttamista; järjestetäänkö henkilöstölle koulutusta ja kuinka usein. Kaikki vastaajista kertoivat, että koulutusta järjestetään silloin, kuin sitä tarvitsee, esimerkiksi uusien asioiden tiimoilta. Lisäksi työssäoppiminen nähtiin tärkeäksi osaksi koulutusta. Säännöllistä koulutusta henkilöstölle ei järjestetä.

Viides kysymys käsitteli palavereita, niiden järjestämistä sekä niiden tärkeyttä. Yksi vastaajista totesi, että palavereita pidetään tarpeen tullen. Niissä käsitellään viikonloppuesittelyitä ja yleistä tilannetta asuntomarkkinoilla. Loput vastaajista kertoivat, että palavereita ei pidetä lainkaan. Kaikki vastaajista toivoivat lisää palavereita. Esiin nousi myös aiheita, joita palavereissa voitaisiin käsitellä. Uuden viikon alkaessa voitaisiin käydä läpi viikonloppujen asuntoesittelyitä: Kävikö paljon asiakkaita, millaisia asiakkaita? Millaista asuntoa etsiviä? Onko oman asunnon myynti tai vuokraus ajankohtainen?

4 Henkilöstövoimavarojen muodostaminen

Hyvin suunnitellulla rekrytoinnilla yritys saa tarvitsemansa henkilöstön ja osaamisen. Vääränlainen, suunnittelematon rekrytointi on suuri riski ja huomattava taloudellinen investointi. Rekrytointi toimintona sisältää paljon hankintalähteisiin, viestintään ja valintamenetelmiin liittyviä huomionarvoisia osa-alueita. Toimintoja on suunniteltava tarkkaan, jotta rekrytointiprosessi onnistuu. Onnistuneella rekrytoinnilla yrityksen suorituskyky ja tuottavuus kohenevat.

4.1 Rekrytointi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on Fisherin mukaan prosessi, jossa organisaatio etsii ja houkuttelee ihmisiä avoimiin työpaikkoihin. Yritysten kilpailukyvyyn kannalta rekrytointi on tärkeässä asemassa, koska monet yritykset kilpailevat ammattitaitoisista osaajista. (Fisher ym. 2006, 232.)

Hankintatarve on aina määriteltävä tarkkaan. Organisaatiossa toimintaolosuhteet voivat muuttua nopeasti, joten hankintatarpeita olisi hyvä ennakoida ja pohtia vaihtoehtoisia keinoja henkilöstöhankinnoille. Henkilöstön määrän sopeuttaminen on yksi keinoista, esimerkiksi tasaamalla kuormitushuippuja muun muassa ylitöillä ja työvoiman vuokrauksella. (Kauhanen 2009, 75.)

Uutta työntekijää hankittaessa yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen on tärkeää. Tässä tulee ottaa huomioon työhön kuuluvien vaatimusten analyysien lisäksi yritysjohton ja esimiesten näkemykset vaatimuksista. Tiedot ja taidot ovat helposti mitattavissa, mutta henkilökohtaiset ominaisuudet vaativat huomattavasti laajempaa näkökulmaa. Henkilökohtaisten ominaisuuksien kirjoon kuuluu paljon ominaisuuksia, kuten ryhmätyötaidot, esiintymistaito, päätöksentekokyky ja pitkäjänteisyys. (mt. 76–77.)

Rekrytointi toteutetaan sisäisen tai ulkoisen rekrytoinnin avulla. Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä valitaan organisaation sisäältä. Tämä on nopea ja luotettava rekrytointitapa, joka ei vaadi niin paljon aikaa tai rahaa kuin ulkoinen rekrytointi. Aina sisäistä rekrytointia ei kuitenkaan voida käyttää. Tähän voi olla

syynä yrityksen pieni henkilöstömäärä, yrityskulttuuriin tai kilpailuetuun perustuva tarve hankkia työvoimaa yrityksen ulkopuolelta. (Viitala 2007, 106,110.)

Ulkoisen rekrytoinnin kanavia tulee pohtia, jotta tavoitettaisiin mahdollisimman suuri joukko ehdokkaita haettavaan tehtävään. Haettavia kanavia on olemassa paljon: lehti-ilmoittelu, radio, TV, Internet, asiakkaat, kilpailijat, organisaation jäsenten omat sosiaaliset verkostot, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, korkeakoulut ja oppilaitokset, yrityksen omat tilat ja julkisilla paikoilla olevat ilmoitukset. (Viitala 2007, 106, 110.)

Nykyään Internetin suosio hakukanavana on yleistynyt. Se on kustannustehokasta ja sillä voidaan tavoittaa hakijakunta maailmanlaajuisesti. Internetin hyödyntämisessä on kuitenkin omat heikkoutensa. Hakemusten täyttäminen on Internetissä hyvin helppoa, jolloin hakijoiden määrä nousee suureksi ja hakijoiden joukkoon mahtuu mukaan niitä, jotka kokeilevat kepillä jäätä. Varsinkin nuorten keskuudessa Internet on tehokas hakukanava, mutta sillä ei välttämättä tavoita kaikkia potentiaalisia hakijoita. (mt. 106, 112–113.)

Puhelinsoitot ovat myös olennainen osa rekrytointia. Tämä tapahtuu siten, että rekrytointi-ilmoituksissa on mainittu tietty henkilö, joka antaa tarvittaessa lisäinformaatiota hakijoille. Puhelinkeskusteluissa hakijoista saa ensivaikutelman, minkä avulla voidaankin suorittaa esikarsintaa kaikista mahdollisista hakijoista. Puhelinsoittoja on kritisoitu, koska ne vaativat melko paljon töitä, mutta hakijoiden soveltuvuutta arvioidessa niistä on paljon apua. (mt. 113.)

Yrityksillä on myös mahdollista ulkoistaa rekrytointi esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksille. Tämä säästää yrityksen aikaa, koska yrityksen johto osallistuu päätöksentekoon vasta prosessin loppuvaiheilla. Henkilöstöpalveluyritysten kanssa voi tehdä toimeksiannon esimerkiksi ilmoitusten laadintaa ja esivalintaa koskevissa prosesseissa. Varsinkin pienyrityksissä henkilöstövalintoihin liittyvän ammattitaidon puutteen takia yritys voi helposti päätyä kiireesti tehtyihin ja heikosti pohjustettuihin rekrytointiratkaisuihin. Henkilöstöpalveluyrityksillä on valmiit konseptit sekä

vahva ammattitaito. Henkilöstöpalveluiden hinnat ovat yleensä luokkaa 15–20 prosenttia hankittavan henkilön vuosipalkasta. (Viitala 2007, 113–114.)

Henkilöstöpalveluiden ulkoistamista on saatavilla myös ilmaiseksi julkisen työnvälitysjärjestelmän kautta. Muun muassa työvoiman välitys, soveltuvuustestaus, valintamenettelyt ja työvoiman vuokraus kuuluvat julkisen työnvälitysjärjestelmän piiriin. Yritykselle jää kuitenkin lopullinen valinta hakijoista. Työllisyyslaki säätelee työpaikkailmoittelua. Sen mukaan haettavista työpaikoista tulee ilmoittaa työvoimatoimistoon. (Viitala 2007, 115.)

4.2 Arviointimenetelmät

Henkilöstöarviointimenetelmiä valittaessa tulee pohtia muun muassa työn luonnetta, kustannuksia, aikaa, työmäärää, helppoutta, sekä menetelmän tuomaa lisäarvoa verrattuna muihin käytettäviin menetelmiin. Yleisimpiä Suomessa käytettäviä henkilöstöarviointimenetelmiä ovat kirjalliset hakemukset, haastattelut, käytännönharjoitukset, testit, työnäytteet ja kokeet. (Viitala 2007, 116.)

Hakuprosessissa on tarkoituksena rajata kaikista hakijoista työsuhteeseen sopivin. Kirjalliset hakemukset ovat yksi karsintakierroksista, jossa työnantaja pääsee tutustumaan hakijan tietoihin. (mt. 116.)

Haastattelu on yksi keskeisempiä tapoja arvioida hakijaa. Haastattelussa olisi hyvä olla kaksi haastattelijaa haastateltavan lisäksi. Tämä siksi, että toinen haastattelijaa voi tehdä muistiinpanoja ja täydentää toista haastattelijaa tarvittaessa. Haastattelussa käydään yleensä läpi hakijan hakemus, alkuperäiset koulutodistukset, opintotodistukset, työtodistukset sekä mahdolliset suositukset. Haastatteluun tulisi varata aikaa 1–1,5 tuntia. Haastattelu voi olla strukturoitu tai vapaamuotoinen. Strukturoitu haastattelu toteutetaan etukäteen laaditun kysymyslomakkeen pohjalta, kun taas vapaamuotoinen haastattelu etenee tilanteen mukaan. (Kauhanen 2009, 83.)

Käytännönharjoitukset ovat hyvä keino testata hakijan ammatillista osaamista haettavaan tehtävään. Tällaisessa tilanteessa hakija saa ratkaistavakseen jonkin käytännön työtä muistuttavan tilanteen. Ne voivat olla esimerkiksi

päätöksentekotilanteita, työsimulointeja tai ryhmätilanteita. Näin saadaan tietoa hakijan reagoititavoista, asenteista ja toimintamalleista. (Viitala 2009, 117.)

Testit ovat tärkeä osa arviointia. Ne voivat olla älykkyystestejä, kyky- ja taitotestejä tai persoonallisuustestejä. Testit mittaavat hakijan soveltuvuutta: älykkyystesteillä saadaan tietoa hakijan henkisestä kapasiteetista, kyky- ja taitotestit mittaavat hakijan lahjakkuutta jollain tietyllä alueella ja persoonallisuustestit antavat tietoa hakijan persoonallisuuteen liittyvistä ominaisuuksista. (mt. 118.)

Englannissa on tutkittu valintamenetelmien käyttökelpoisuutta. Niiden mukaan etenkin strukturoitu haastattelu, kykytestit sekä työtaitotestit ovat erittäin luotettavia valintamenetelmiä todelliseen työssä menestymiseen. (Kauhanen 2009, 90.)

Terveystarkastus tehdään yleensä hakijalle ennen lopullista päätöstä. Perusteellisessa lääkärintarkastuksessa saattaa ilmetä seikkoja, jotka vaikuttava hakijan työkykyyn. Myös huumetestit ovat yleistyneet lääkärintarkastusten yhteydessä. Huumeteisteihin tarvitaan kuitenkin hakijan suostumus. (mt. 86.)

Rekrytointiprosessin loppuvaiheessa yrityksen johto tekee lopullisen päätöksen hakijoita. Sekä valitulle että ei-valituille tulee ilmoittaa päätöksestä mahdollisimman nopeasti. Valinnan jälkeen työnantaja sekä uusi työntekijä solmivat työsuhteen laatimalla työsopimuksen. Yleensä työsopimuksessa sovitaan koeajasta, jonka pituus voi olla enintään neljä kuukautta. (mt. 88.)

4.3 Henkilöstövoimavarojen muodostaminen LKV-yritys X:ssä

Haastattelun toinen osio käsitteli rekrytointia. (Katso haastattelurunko, liite 1.)

Ensimmäinen alkuanalyysin henkilöstövoimavarojen muodostamiseen liittyvä kysymys käsitteli yrityksen rekrytointia.

Yksi vastaajista kertoi yrityksellä olevan kaksi vaihtoehtoa rekrytointiin. Yrityksellä saattaa olla mielessä jo potentiaalinen hakija, joka on esimerkiksi jo aiemmin hakenut töihin yritykseen. Tässä tapauksessa rekrytointia ei tarvita.

Toinen vaihtoehto on se, että laitetaan ilmoitus Internetiin, otetaan hakijoita haastatteluun ja tehdään valinta. Kaksi muuta vastaajaa kertoivat rekrytoinnin menevän seuraavan kaavan mukaisesti: Ensin laitetaan ilmoitus MOL-sivustolle, otetaan hakijoita haastatteluun ja tehdään päätös. Kukaan vastaajista ei kertonut käytettävän minkäänlaisia testejä valinnoissa.

Toinen kysymyksistä käsitteli sitä, miten uusi työntekijä perehdytetään tehtäviinsä. Kaikki kolme vastaajaa kertoivat perehdytyksen menevän seuraavanlaisesti: Ensin käydään tehtävään liittyvät asiat läpi, minkä jälkeen uusi työntekijä pääsee kokeneemman kollegan mukaan kentälle seuraamaan miten tehtäviä hoidetaan. Pikku hiljaa uudelle työntekijälle annetaan yhä enemmän vastuuta. Kuunteleminen ja kysyminen nousevat tärkeään rooliin perehdytysvaiheessa.

5 Palkitseminen ja työhyvinvointi

Palkitsemista pidetään yhtenä haastavimmista johtamiskentän osa-alueista. Palkitsemiseen kuuluu paljon muutakin kuin raha. Oikeudenmukaisuus, reiluus ja erilaiset itsensä kehittämisen- ja toteuttamisen tarpeet ovat otettava huomioon palkkauksessa. Palkkauksen on toimittava niin, että työntekijä tekee työtä sitoutuneesti ja aktiivisesti.

5.1 Motivaatio

Jos haluat varmistaa, että väkesi todella paneutuu työhönsä, autat sitä näkemään vähäisetkin edistysaskeleet. (Fakta 2011, 48.)

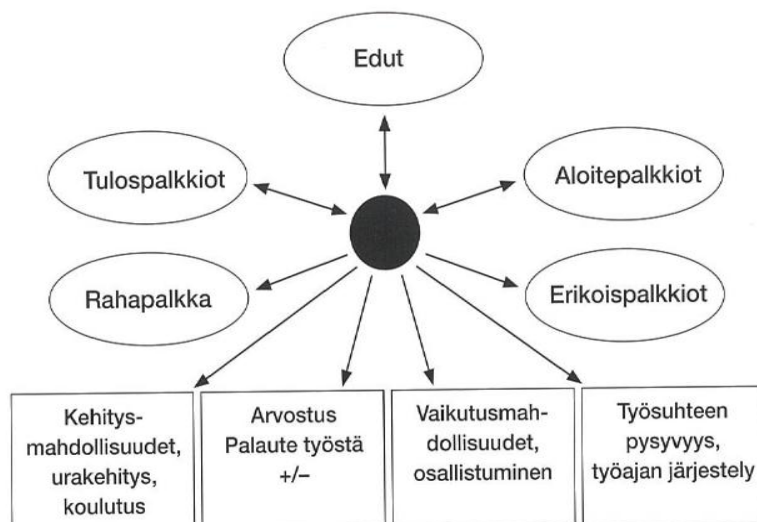
Motivaatio on se tekijä, joka antaa energiaa, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa. Työelämässä motivaatiolla on suuri merkitys, koska se on juuri se tekijä, jonka avulla saadaan tuloksia aikaan. Motivoitunut henkilöstö on toimintahaluinen ja tavoitesuuntautunut. (Salmela Aro & Nurmi 2005, 188.)

Mikä sitten motivoi työntekijöitä? Harvard Business Reviewissä kerrottiin tutkimuksesta, joka perustui yli kymmenvuotiseen tutkimukseen, jossa analysoitiin luoviin hankkeisiin osallistuneiden työntekijöiden päiväkirjamerkintöjä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että ihmiset saavat päivittäin tarvitsemansa motivaation edistymisen tunteesta. (Fakta 2011, 49.)

Tuhansista päiväkirjamerkinnöistä ilmeni, että myönteiseen suuntaan muuttuneet mielikuvat, aikaansaamisen tunne, tyytyväisyys hyvä mieli ja riemu seurasivat usein edistymistä. Vastaavasti huononevat mielikuvat, turhautuminen, alakuloisuus ja täydellinen kyllästyminen työhön seurasivat usein takaiskuja. Yritysjohtajien tulisikin tukea edistymistä ja poistaa takaiskuja aiheuttavia esteitä. (mt. 50–52.)

5.2 Palkitseminen

Puhuttaessa palkitsemisesta puhutaan palkasta sekä muista taloudellisista etuuksista, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi. Palkitsemisjärjestelmä ei ole yksiselitteinen. Työntekijöillä on tarpeita, joita palkitsemisjärjestelmän tulisi ruokkia, kuten kehityksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeet, turvallisuuden sekä jatkuvuuden tarpeet. (Viitala 2007, 138–139.)



Kuvio 3. Palkitsemisjärjestelmä (Helsilä 2009, 63).

Helsilä korostaa palkitsemisjärjestelmän erilaisia palkkioita ja kannustimia, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Kuviossa 3 alempi osa toimii ikään kuin kivijalkana, jonka tulee olla kunnossa, jotta pysyvä motivaatio saavutettaisiin. Kun perusta on saavutettu, tulee esimiehen pohtia rahallista palkitsemista ja muita lyhytvaikutteisia kannusteita. (Helsilä 2009, 63.)

Motivaatio- ja palkitsemisteorioita on kehitelty paljon jo 1950-luvulta lähtien. Perustana uusimmille teorioille ovat toimineet fysiologisiin tarpeisiin ja työtyytyväisyyteen liittyvät teoriat. Suomalaiset tutkijat Katariina Salmela-Aro ja Jari Erik Nurmi ovat olleet merkittäviä uranuurtajia uusimpien motivaatioteorioiden tutkimisessa. Salmela-Aro ja Nurmi korostavat eri-ikäisten ja eri sukupolviin kuuluvien eritasoisten koulutusten saaneiden motivaatioiden ymmärrystä. Myös kulttuuritaustat tulisi huomioida. (Kauhanen 2007, 114.)

Hyvästä suorituksesta palkitsemisessa tulee muistaa erilaiset palkitsemistavat; positiivinen palaute, kehitysmahdollisuudet ja uudet haastavat tehtävät. (Sydänmaanlakka 2007, 118.)

Usein puhutaan myös psykologisesta sopimuksesta työnantajan ja työntekijän välillä. Tällä tarkoitetaan, että työntekijä olettaa työnantajan sijoittavan tulevaisuudessa työntekijän osaamiseen ja kehittämiseen. Vastapainona tälle

on työntekijän lojaalius työnantajaansa kohtaan. Psykologisessa sopimuksessa on erityisen tärkeää, että molemmat osapuolet ymmärtävät omat velvollisuutensa ja vastuunsa (Sydänmaanlakka 2007, 169–170.)

Adamsin Equity-teoria (=pääoma) sivuaa psykologista sopimusta. Teoriassa lähtökohtana on se, että työntekijät haluavat heitä kohdeltavan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti verrattuna toiseen työntekijään. Työhön laitettavan panostuksen, ammattitaidon ja osaamisen sekä niistä saatavan palkkion tulisi olla tasapainossa keskenään. Arvioitavia tekijöitä ovat muun muassa palkka, palkkiot, arvostus ja työaika. Työntekijät vertailevat omaa panostus-palkkio-suhdettaan muiden panostus-palkkio-suhteeseen. Teorian mukaan työntekijä voi vaihdella työpanostaan saavuttaakseen tasapainotilan. Työntekijä voi lisätä työpanosta, jos tuntee olevansa alipalkattu, mutta myös toisinpäin. Jos työntekijä tuntee itsensä ylipalkatuksi, hän voi tietoisesti vähentää työpanostaan, jotta tasapainoisuus säilyisi (Fisher ym. 2006, 486–487.)

Palkka on tärkeä asia, koska se aiheuttaa helposti tyytymättömyyttä, jos se ei ole kohdallaan. Palkkaa voidaan maksaa vaativuuden, työsuorituksen ja tuloksen perusteella. Palkitsemisjärjestelmä on se kokonaisuus, joka sisältää palkitsemisen periaatteet, kuten tavat ja niihin liittyvät prosessit. Palkkiot voidaan karkeasti jakaa taloudellisiin ja muihin palkkioihin. Taloudellisista palkkioista näkyvin on raha, muita rahassa mitattavia palkkioita ovat eläketurva ja terveydenhoito. Lisäksi taloudellisia palkkioita voidaan jakaa lakisääteisiin ja vapaaehtoihin palkkioihin. Lakisääteisiä palkkioita ovat esimerkiksi sosiaaliturvaetuudet ja vapaaehtoisia ovat esimerkiksi auto- ja puhelinetu. Muita palkkioita ovat esimerkiksi työyhteisön jäsenyys ja merkityksellisyyden tunne (Sydänmaanlakka 2007, 114; Viitala 2007, 138–145.)

Palkkausjärjestelmässä palkka koostuu yleensä osittain kiinteästi ja osa määräytyy suoriutumisen ja tulosten perusteella. Suoriteperusteiseen palkkaukseen kuuluu muun muassa provisiopalkkaus ja urakkapalkkiot. Suoriteperusteinen palkkaus perustuu tehtyyn työmäärään. Se määräytyy useimmiten yksilön tai ryhmän aikaansaannosten mukaan. Tällaista palkkausta käytetään urakaluonteisissa töissä tai myyntityössä, jossa myyntituotteiden myyntimäärä ratkaisee. Tulosperusteinen palkkaus on huomattavasti laajempi

käsite. Siihen luetaan kuuluvaksi mitä tahansa peruspalkkaa täydentävää ja yrityksen päätäntävällässä olevaa palkan osaa, joka maksetaan, kun tavoitteet on saavutettu. Palkkio voi olla rahaa, mutta myös esimerkiksi ylimääräinen loma tai yrityksen tuotteet. Tulospalkkiot määräytyvät sovittujen mittareiden mukaisesti (Viitala 2007, 146–149.)

5.3 Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja

Työntekijä vastaa ensisijaisesti itse hyvinvoinnistaan, mutta työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijän fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta.

Työhyvinvointi tarkoittaa työolojen kehittämistä, työn sisällön rikastuttamista, johtamista sekä töiden järjestämistä. Työhyvinvoinnin tulee tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. (Kauhanen 2009, 201.)

Työn kuormittavuus riippuu monesta eri tekijästä, kuten työergonomian puutteellisuudesta, työn vääränlaisesta rytmittämisestä, työn määrän ja vaativuuden vaihtelemattomuudesta, monista keskeneräisistä työtehtävistä ja osaamisen puutteesta. (Viitala 2007, 230.)

Jatkuvat muutokset työelämässä ja organisaatiomuutokset kuormittavat ihmistä. Perinteiset organisaatiot olivat hierarkioita, joissa jokaisella oli oma tehtävänsä ja asemansa. Nykyajan tietoyhteiskunta on nopealiikkeinen. Se korostaa luovuutta, innovatiivisuutta sekä osaamista. Muutokset asettavat haasteita työhyvinvoinnille. (Vesterinen 2006, 77–78.)

Työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta) on yhteistyötä yrityksen ja yrityksen käyttämän työterveysorganisaation välillä. Tyky-hankkeet lisäävät terveyttä ja tuottavuutta työpaikoilla. Tulokset Tyky-hankkeista ovat olleet positiivisia: tuottavuus on parantunut, poissaolot ja ylityöt ovat usein vähentyneet.

Työterveyslaitoksen professorin Guy Ahosen tekemän pientyöpaikkaselvityksen mukaan kustannussäästöjä tuottivat eniten työergonomiaparannukset, toiseksi merkittävimmät työyhteisön kehittäminen ja kolmanneksi merkittävimmät elintapojen parantaminen. Näin ollen hyvinvointia voidaan tukea näillä kaikilla kolmella saralla ja sitä kautta säästää kustannuksissa. (Viitala 2007, 230–233.)

Mielenkiintoista pientyöpaikkaselvityksessä on mielestäni se, että parhaisiin tuloksiin on päästy parantamalla ensisijaisesti työergonomiaa, toiseksi työyhteisön kehittämistä ja vasta kolmanneksi muuttamalla elintapoja. Puhuttaessa kiinteistönvälitysalasta tuloshakuisuus ja paine menestymisestä korostuvat. Varsinkin omassa yrityksessä yrittäjillä on kaikki vastuu menestymisestä. Tuloksia pitää saada aikaan, jotta yrityksen kiinteät kulut saadaan katettua ja tehtäisiin voittoa. Tämän takia elintapojen muuttaminen on erittäin tärkeää. Fyysinen ja henkinen hyvinvointi on avainasemassa jaksamisen kannalta.

Muller (2010) korostaa omien valintojen tärkeyttä päivittäisessä elämisessä, kuten syömiseen, liikkumiseen, päivittäiseen unensaantiin rentoutumisen määrään liittyvissä päivittäisissä valinnoissa. Mitä itsenäisempää työ on, sitä enemmän joudutaan pitämään itse mitä ja miten teemme. (Hyppänen 2010, 303.)

Diacor Terveyspalvelut Oy on kehittänyt hyvinvointivalmennusohjelman, joka on antanut tärkeää tietoa hyvinvointia tukevissa arjen valinnoissa. Sen mukaan esimerkiksi lounaasta luopuminen tai viikonloppuna töiden tekeminen vaikuttavat suuresti hyvinvointiin. Ohjelmaa on toteutettu muun muassa Nokia-yhtiössä ja TeliaSoneralla, ja tulokset ovat olleet positiivisia. (Hyppänen 2010, 304.)

5.3.1 Liikunta- ja kulttuurisetelit

Liikunta- ja kulttuurisetelit kannustavat työntekijöitä kulttuuri- ja liikuntaharrastusten pariin. Työntekijät pääsevät itse valitsemaan, missä ja mitä liikuntamuotoa tai kulttuuria haluavat harrastaa. Setelit ovat myös työnantajan tapa tukea henkilöstön hyvinvointia ja motivoida. (Smartum.)

Kulttuuri- ja liikuntasetelit tuovat kiireiseen työrytmiin vaihtelua, joten ne soveltuvat erittäin hyvin kiinteistönvälitysalalle. Seteleitä voi esimerkiksi ajatella käytettävän palkkauksen yhteydessä, tietyn tavoitteen saavuttamisesta tai jaettaviksi tietyin väliajoin.

5.3.2 Kehityskeskustelut

Toimivaan henkilöstösuunnitteluun kuuluvat kehityskeskustelut, joiden tarkoituksena on, että sekä työnantaja että työntekijä saavat mahdollisuuden työtulosten arviointiin ja onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden analysointiin.

Kehityskeskustelu on tavoitteellinen, ennalta sovittu ja valmisteltu, säännöllisesti toistuva, tasavertainen ja luottamuksellinen keskustelu pääsääntöisesti lähiesimiehen ja työntekijän kesken. Kehityskeskustelussa asioita tarkastellaan menneisyydestä tulevaisuuteen, huomioidaan toiminta ja ihminen kokonaisuutena yksilön näkökulmasta. (Henkilöstöopas.)

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja oleellinen osa esimies-alaisyhteistyötä, eivätkä ne saa olla esimiehen vapaaehtoisuuden varassa. Kehityskeskusteluiden tulee olla ohjeistettuja sekä niiden toteutumista tulee seurata niin määrällisesti, kuin laadullisesti. (Valpola 2002, 13.)

Sydänmaanlakka (2007, 92) korostaa kehityskeskusteluiden suunnittelun merkitystä. Näin keskustelun tarkoitus ja tavoitteet tulevat paremmin selville. Näitä tavoitteita ovat:

- varmistaa henkilöstön toiminnan suuntautuminen yrityksen ja yksikön päämääriin
- yhteisymmärryksen saavuttaminen työn sisällöstä, painopisteistä ja tavoitteista
- yhteisen näkemyksen muodostaminen edellisen kauden tavoitteiden saavuttamisesta
- oppia kokemuksista sekä löytää entistä parempia lähtökohtia tulevalle toiminnan suunnittelulle. (Sydänmaanlakka 2007, 92.)

5.3.3 Toimenkuvaus

Toimenkuvaus eli tehtävän rajaus on hyödyllinen, koska sen perusteella saadaan vastaus peruskysymykseen: Miksi tämä tehtävä on olemassa? Sen avulla voidaan määrittää maksettava palkka sekä vastuualueeseen kuuluvat tehtävät. Toimenkuva myös selkeyttää työntekijän valtuuksia. (Helsilä 2007, 56.)

Myös työryhmän käyttäytyminen tulee ottaa huomioon tehtävien rajauksia huomioitaessa. Tämä käy ilmi saksalaisen Eyer-artikkelin tutkimuksesta (mt. 57–58), jossa tutkittiin työryhmien monitaitoisuutta.

Taulukko 4. Työryhmien monitaitoisuus (Helsilä 2007, 58)

Työryhmien monitaitoisuus

Minimaalinen monitaitoisuus										
Osatehtävät										
Ryhmä x	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Työntekijä 1		————								
Työntekijä 2	——									
Työntekijä 3								—————	————	
Työntekijä 4						————				
Työntekijä 5				————						
Maksimaalinen monitaitoisuus										
Osatehtävät										
Ryhmä x	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Työntekijä 1	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————
Työntekijä 2	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————
Työntekijä 3	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————
Työntekijä 4	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————
Työntekijä 5	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————	—————
Optimaalinen monitaitoisuus										
Osatehtävät										
Ryhmä x	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Työntekijä 1	—————	—————	—————	—————	—————	—————				
Työntekijä 2	—————	—————	—————	—————						
Työntekijä 3				—————	—————	—————	—————			
Työntekijä 4							—————	—————	—————	
Työntekijä 5					—————	—————	—————	—————	—————	—————

Taulukosta 4 näemme kolme erilaista tilannetta, jossa työryhmien monitaitoisuus vaihtelee.

Minimaalisen monitaitoisuuden mukaan kukaan työntekijöistä ei osaa toistensa tehtäviä, joten yhdenkin henkilön poisjääminen työstä merkitsisi ongelmia koko yritykselle (Helsilä 2007, 58–59).

Maksimaalisessa monitaitoisuudessa kaikki työntekijät osaavat toistensa tehtävät, jolloin resursseja kuluu huomattavasti enemmän kuin ensimmäisessä kuviossa. Lisäksi yksilöllinen erityisosaaminen puuttuu työryhmästä. (mt. 58–59.)

Optimaalisessa monitaitoisuudessa saman asian osaajia ei ole liikaa, mutta työryhmässä on huolehdittu riittävästä varamiehityksestä. Tällaista tilannetta pidetään optimaalisena, koska saman asian osaavat henkilöt voivat yhdessä kehittää asioita eteenpäin. Tehtävien rajauksissa tulee siis huomioida kaksi kysymystä: Miten tehtävien sisällöt määritellään ja miten ne määritellään suhteessa toisiin tehtäviin? (Helsilä. 58–59.)

5.3.4 Ajankäytön hallinta

Mitä sellaista minä teen, mikä tuhlaa aikaasi edistämättä tehokkuuttasi? (Drucker 2001, 187).

Aika on rajoittava tekijä. Se on myös voimavarana rajallinen. Tehokkaassa organisaatiossa ajankäyttöä tarkastellaan säännöllisesti, jotta turha ajalehtiminen ja tuottamattomat aikaa tärveävät toiminnot saadaan karsittua. Ajankäytön hallinnassa on tiettyjä toimintoja, joilla sitä voidaan parantaa. (Drucker 2001, 181,186–187.)

Seuraaviin asioihin tulee Druckerin mukaan (2001) kiinnittää huomiota:

- sellaisten asioiden etsiminen ja poistaminen, joita ei tarvitse tehdä
- omien työtehtävien delegointi toisille työntekijöille
- asioiden organisoiminen myös johdon ulkopuolelle

Kiireiset työntekijät tekevät helposti asioita, joita voisi helposti karsia ajan säästämiseksi. Tässä tuleekin miettiä kysymystä: Mitä tapahtuu, jos tämä tehtävä jätetään tekemättä?” Kiireen takia kaikkia työtehtäviä ei ole mahdollista tehdä itse. Tässä tilanteessa niitä tulee siirtää muille työntekijöille, mikäli mahdollista. Monesti aikaa hukkaantuu, koska johtaja pitää hallinnassaan liian montaa tehtävää. Tässä korostuukin yrityksen sisäinen viestintä. Tehokas johtaja ei pelkää kuulla totuutta. (Drucker 2001, 181, 186–187.)

5.3.5 Kiinteistöväälitysalalle soveltuva johtamismalli

Johtamistyyliä on olemassa laaja kirjo, mutta henkilöstösuunnittelussa tulee pohtia juuri kyseiselle alalla sopivaa johtamismallia. Johtamisen rajaaminen yhteen tiettyyn johtamistyyliin on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Tällainen johtamismallien pohdinta on onnistuessaan yritykselle suuntaa-antava

työhyvinvoinnin edistämisen keino.

Tuloskorttijohtaminen eli Balanced Scorecard (Kaplan, Norton ym.) on yrityksen menestymiseen ja suoriutumiseen kehitetty mittaristo, joka on saanut paljon suosiota suomalaisessa yritysmaailmassa. Mallissa yrityksen suorituskyky on jaettu neljään osa-alueeseen:

- taloudellinen näkökulma
- asiakasnäkökulma
- prosessinäkökulma
- oppimisen ja kehittymisen näkökulma

Kaikki neljä osa-aluetta ovat yhteydessä toisiinsa ja analyysi on jatkuvaa (Viitala 2007, 133.)

Tavoitejohtamisessa yrityksen työtehtävät suunnataan koko yritysten tavoitteiden mukaisesti, jotta yrityksen suorituskyky toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Drucker (2001, 97) korostaa tavoitejohtamisessa johtajan asemaa menestyksen takaajana. Tavoitejohtamisessa tarkoituksena on tiimi, jossa kaikki osallistuvat päämäärien saavuttamiseen, mutta johtaja on silti se, joka ohjaa toimintaa ja ottaa vastuun tiimistään. Johtaja toimii niin sanotusti vapaana ihmisenä, eli hän itse päättää, että on toimittava ja se motivoi häntä. Johtajan tulee ymmärtää, millaisia suorituksia yrityksen päämäärät edellyttävät. Tarvitaan myös vankkaa ammattitaitoa ja oikeanlaisia mittareita tavoitteiden saavuttamiseen. (Drucker 2001, 97–99, 101,104, 107.)

Aiemmin mainittu hiljainen tieto on myös asia, jota tulee pohtia johtamisen kannalta. Haasteena tässä on tunnistaa ja tuoda esiin hiljaista tietoa, jota henkilöstöllä on. Hiljainen tieto voi esimerkiksi selittää sen, miksi toinen myyntineuvottelija tekee viidenneksen enemmän kauppoja kuin toinen. **Hiljaisen tiedon johtamisella** tarkoitetaan hiljaisen tiedon esille tuomisen lisäksi kokemuseräisen tiedon arvostamista sekä hyödyntämistä. (Virtainlahti 2009, 73,74,82.)

Valmentajan rooli nykypäivän johtajan asemassa korostuu. Käytännön toiminta ei voi vain perustua toimintatapaan, jossa arkipäivän päätöksiä hallitsee vain yksi ihminen. **Valmentavassa johtamisessa** esimies toimii ikään kuin valmentajana, joka tukee ryhmää ja asettaa tavoitteita oman ammattitaitonsa pohjalta. Valmentaja motivoi ryhmäänsä varmistamalla fyysisten ja henkisten voimavarojen riittävydestä. Pirnes (2005) korostaa seuraavia valmentajan tehtäviä, jotta saavutetaan erinomaisia tuloksia (Havunen 2005, 16):

- yhteisten näkökulmien ja arvopohjaisten päämäärien luominen
- niihin sitoutumisen varmistaminen
- yhtenäisen työryhmän muodostaminen ja kehittäminen
- jatkuva ryhmän ammatillisten ja henkisten valmiuksien kehittäminen

Valmentavassa johtamisessa on erityisen tärkeää seurata ja kuunnella, mitä ryhmässä tapahtuu. (mt. 15–18.)

Onnistuessaan valmentava johtaminen sivuaa **syväjohtamista**, joka on tullut tutuksi erityisesti puolustusvoimien käytössä. Syväjohtaminen perustuu neljään osa-alueeseen:

- luottamuksen rakentaminen
- inspiroiva tapa motivoida
- älyllinen stimulointi
- ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2004, 34.)

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies toimii rehellisesti ja johdonmukaisesti. Eli niin, että päätöksenteko onnistuu. Esimiehen pitää myös pystyä motivoimaan alaisiaan ja asettaa haastavia tavoitteita, jotka kasvattavat ryhmäkiinteyttä. Optimismi, luottamus lähitulevaisuuteen ja huumori ovat työkaluja, joilla esimies voi tukea arjen työtä. Syväjohtaminen korostaa myös älyllistä stimulointia, joka näkyy alaisten innovatiivisuuteen ja luovuuteen kannustamisena. (Nissinen 2004. 42–42.)

Huonon työilmapiirin poistaminen, selvä vastuunjako ja yhteiset pelisäännöt ovat **hyvinvoinnin johtamisen** kulmakiviä. Sellaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin, tulee puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Vesterinen 2006, 84.)

Hyvinvoinnin johtaminen korostaa avointa vuorovaikutusta ja keskustelevaa johtamistapaa. Ne ovat tekijöitä, jotka edesauttavat organisaation menestymistä. (mt. 84.)

Luvussa 3 puhuttiin oppivasta organisaatiosta, joka korostaa jatkuvaa kehitystä, oppimista ja uudistumista. Päivittäisessä johtamistyössä ei myöskään saa jäädä paikoilleen. Yritysjohdon on aktiivisesti kehitettävä johtamista ympäristön muutosten edellyttämällä tavalla.

Motivaatio kappaleessa korostettiin edistämisen tukemisen tärkeyttä. Harvard Business Reviewin artikkelissa (Fakta 2011, 56–57) hyvä johtaja ylläpiti myönteisiä tunnetiloja neljällä tavalla:

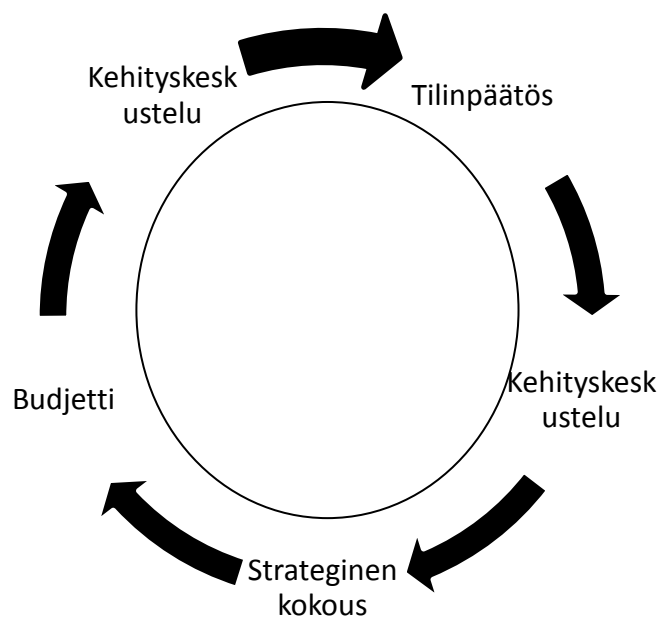
- rakentamalla myönteistä ilmapiiriä
- seuraamalla aktiivisesti tiimensä päivittäistä työskentelyä ja edistymistä
- kohdistamalla tukea hankkeiden mukaan
- toimimalla tiimin jäsenten käytettävänä voimavarana.

Artikkelissa puhuttiin edistymisen periaatteesta ja sen vaalimisesta. Teoria on mielestäni liian aliarvostettu johtamismallien kentässä ja sitä pitäisi tuoda enemmän esille. Tällainen **edistymisen johtaminen** (tekijän nimitys) tuntuu olevan vieraampi suomalaisten yritysten päivittäisessä johtamisessa. Uskon, että kiinteistövälitysalalla tämän malli toimii uudella tavalla motivaation nostattajana. Alalla pitää pystyä pitämään työvire yllä huonoinakin aikoina. Hyvä idea on mielestäni järjestää tarpeen tullen *tiimivartti*, jossa esimies toimii edistämisen ylläpitäjänä, innostajana ja kannustajana. Nimen osa *tiimi* kuvastaa sitä, että kyseessä on vuorovaikutteinen työryhmä. *Vartti* kuvastaa sitä, että kokoontumisen ei välttämättä tarvitse kestää kauan, pelkästään sen verran, että työinnostus saadaan luotua.

5.3.6 Vuosikello

Toiminnan tietoinen suunnittelu on kiinteistöväälitysälalla välttämätöntä, jotta yrityksen toiminta olisi selkeää ja tehokasta. Vuosikello on yrityksen työkalu, jonka tarkoituksena on hallittu ajankäyttö yrityksessä. Erityisesti pieni yritys ajautuu helposti tilanteeseen, jossa asiat tulevat yllätyksenä ja niihin ei ole varauduttu.

Haastattelin puhelimitse Jukka Patrikaista, jolla on yli kymmenen vuoden kokemus vuosikellon käytöstä yritystoiminnassa. Sen antamat hyödyt ovat hänen mukaansa olleet erinomaiset. Patrikaisen mukaan vuosikello on helposti ymmärrettävä, visuaalinen työkalu, jota voi käyttää monissa yrityksen eri toiminnoissa, kuten esimiehen, toimintasuunnitelman tai avaintoimittajien apuvälineenä. Asioita voi selkeästi jaksottaa kvartaaleittain. (puhelinhaastattelu 17.11.2011)



Kuvio 5. Vuosikello

Kuviossa 5 on esitetty yrityksen toimintavuosi, jossa eri toiminnot on jaoteltu vuodenaikojen mukaan.

5.4 Palkitseminen ja työhyvinvointi LKV-yritys X:ssä

Haastattelun kolmas osio käsitteli palkitsemista ja työhyvinvointia. (Katso haastattelurunko, liite 1.)

Ensimmäinen työhyvinvointiin liittyvä kysymys selvitti työntekijöiden motivointia. Kaikki vastaajat kertoivat, että yritys palkitsee työntekijöitä lahjoilla ja bonuksilla. Kaksi kolmesta vastaajasta kertoi, että tehdystä työstä annetaan kiitosta työntekijälle. Yksi vastaaja kertoi palkkausjärjestelmän vaikuttavan motivointiin. Eli ne, jotka ovat provisiopalkkauksella, motivoituvat palkastaan, joka perustuu täysin myyntiin. Tämä ei vastaajan mukaan kuitenkaan toimi kiinteäpalkkaisilla työntekijöillä, joita yrityksessä kuitenkin on. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että motivointia voisi olla lisääkin. Tarvittaisiin enemmän kannustusta ja innostusta, jotta työvire pysyy yllä vaikeankin ajan keskellä.

Toinen kysymys käsitteli jaksamista; työkuorman ja työtehtävien jakautumista työpaikalla. Kaksi vastaajaa kolmesta kertoi työtehtäviä olevan riittävästi. Alalle soveltuu hyvin työtä pelkäämätön ihmistyyppi. Kiire vaihtelee työpaikalla. Kaksi vastaajaa kertoi työtehtäviä olevan kesällä huomattavasti enemmän kuin talvella. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että kun kyseessä on alalla toimiva pieni yritys, on mentävä asuntonäytöille silloin kun asiakas haluaa. Kesämökkinäytöt ajoittuvat kesäaikaan helposti viikonlopuille tai iltapäiville.

Yksi vastaajista kertoi tehtäviä olevan talviaikaan melko paljon. Tähän vaikuttaa vastaajan mukaan se, että talvisin viikonloppuisinkin on asuntoesittelyitä. Liikuntaa pitäisi pystyä harrastamaan töiden ohessa nykyistä enemmän. Kesäisin viikonloput ovat vapaita, joten jaksamisen kanssa ei ole ongelmia. Vastausten jakautumiseen vaikuttaa se, että kaikilla työntekijöillä ei ole sama toimenkuvaus eikä palkkaus.

6 Henkilöstösuunnittelu yritys B:ssä

Yritys B on metsäteollisuuden tarpeisiin keskittynyt yritys, joka pysyy tutkimuksessa nimettömänä. Yritys suunnittelee, valmistaa ja myy erilaisia, pääasiassa metsäkoneisiin soveltuvia teknisiä ratkaisuja sekä tekee erilaisia alihankintatöitä. Ekologiset ja eettiset arvot ovat olennainen osa toimintaa. Yrityksessä työskentelee 20 henkilöä.

Tutkimuksessa yritys B:lle lähetettiin sama henkilöhaastattelulomake, jota käytettiin tutkittaessa LKV-yritys X:n henkilöstösuunnittelua. Benchmarkkauksella yrityksen toimintaa voidaan tarkastella ulkoisesta näkökulmasta.

Seuraavassa käydään kysymyslomake läpi kohta kohdalta ja luvun lopussa vastauksia pohditaan tarkemmin.

Haastattelun ensimmäinen kysymys selvitti sitä, millainen on henkilöstösuunnittelun nykytila ja onko yrityksellä laadittua henkilöstösuunnitelmaa. Yritys B:n henkilöstösuunnittelussa on vielä kehitettävää. Haastateltavan mukaan suunnittelun tulisi olla jatkuvaa ja systemaattista. Ennakointia ja varautumista tulevaan pitäisi olla enemmän. Esimerkiksi eläkkeelle siirtymiseen pitäisi pystyä varautumaan. Suurin osa yritys B:n työntekijöistä on jo ylittänyt niin sanotun hyvän työiän.

Toinen kysymys selvitti kehityskohtia, joita henkilöstösuunnittelussa on. Yrityksellä on kehitettävää koulutuksissa. Sillä tulevia koulutuksia pitää pystyä ennakoimaan. Resurssien rajallisuus tuo kuitenkin haasteita ennakointiin. Myös rekrytointia ja tiedonsiirtämistä tulee kehittää. Näitä aiheita käsitellään tarkemmin kysymysten edetessä

Kolmas kysymys käsitteli työntekijöiden arkipäivän rutiineista suoriutumista sekä sitä, miten henkilöstön tietoja/taitoja päivitetään. Päivittäisistä työtehtävistä työntekijät suoriutuvat vastaajan mukaan hyvin. Työntekijöiden tietoja/taitoja seurataan koulutusrekisterin avulla. Siinä näkyvät esimerkiksi hitsaajien koulutukset. Muita ylläpidettäviä asioita ovat esimerkiksi ensiapukoulutus ja muut laatujärjestelmään liittyvät asiat.

Neljäs kysymys selvitti henkilöstön kouluttamista eli järjestetäänkö henkilöstölle koulutusta ja kuinka usein. Koulutusta järjestetään aina tarpeen tullen. Esimerkiksi robottihitsauskoulusta järjestävät yhteistyökumppanit, joilta laitteita on hankittu. Myös tekniseen osaamiseen liittyvää koulutusta järjestetään oppisopimuksen avulla. Tällä hetkellä yrityksessä on kaksi henkilöä oppisopimuskoulutuksessa.

Viides kysymys käsitteli palavereita, niiden järjestämistä sekä niiden tärkeyttä. Viikkopalaverit järjestetään viikoittain. Lisäksi suunnittelupalavereita pidetään kaksi kertaa viikossa. Palaverit ovat hyödyllisiä informaationlähteitä, koska niissä käsitellään ajankohtaisia asioita. Koko henkilökunnan viikkopalavereja työntekijä kokee hieman turhauttavana, koska niissä työntekijät eivät välttämättä tuo esille asioita, jotka kuitenkin painavat mieltä. Vastaajan mukaan mieltä painavista asioista puhutaan kyllä palaverien ulkopuolella, mutta palavereissa niistä pysytään vai.

Tämä on mielenkiintoista, koska palavereiden tarkoituksena on nimenomaan selkeyttää yritystoimintaa ja toimia liima-aineena, joka pitää yrityksen koossa. Voisiko tällaisten vaivaavien asioiden omana tietona pitämiseen olla syynä pelko työpaikan menettämisestä tai huonoon valoon joutumisesta työpaikalla.

Kuudes kysymys käsitteli yrityksen rekrytointia. Yritys B hoitaa rekrytoinnin pääosin itse. Joissain tapauksissa käytetään myös vuokratyöntekijöitä. Yrityksen työntekijöiden ikäjakauma on laaja. Hyvän työiässä olevia on suhteessa vähän verrattuna ikäjakaumaan. Hyvän työiän ylittäneillä on yleensä vahva ammattitaito, joka on erittäin tärkeää yritykselle. Vastaajan mukaan tällaisia osaajia tarvitaan ja siksi onkin erittäin tärkeää tehdä rekrytoinnit suunnitellusti.

Seitsemäs kysymys käsitteli sitä, miten uusi työntekijä perehdytetään tehtäviinsä. Kaikkien työntekijöiden kanssa täytetään perehdyttämislomake ensimmäisinä päivinä. Lomakkeeseen tulee tärkeät asiat perehdyttämiseen liittyvät asiat. Lisäksi uusille työntekijöille neuvotaan työhönopastuksessa tarkasti tarvittavat työmenetelmät. Yrityksellä on myös käytössä kansio, jossa

on kaikki yhteystiedot ja työturvallisuuteen, työterveyshoitoon, laatu- ja ympäristöajatteluun liittyvät asiat.

Kahdeksas kysymys selvitti työntekijöiden motivointia. Työntekijöillä on mahdollisuus koulutukseen. Palkkaus on riippuvainen työtaidoista ja tehokkuudesta. Yrityksessä maksetaan myös aloitepalkkioita, esimerkiksi uusien ideoiden kehittämisestä.

Yhdeksäs kysymys käsitteli jaksamista. Miten työkuorma ja työtehtävät jakautuvat työpaikalla. Jaksamisen kanssa ei ole ongelmia. Työntekijät jakautuvat työn monipuolisuuden ja vastuunottamisen perusteella. Jotkut haluavat enemmän vastuuta ja monipuolisempia työtehtäviä kuin toiset. Toiset taas viihtyvät perustehtävissä.

Yritys B:n vastauksista ilmeni, että systemaattisuus ja ennakoiva ajattelutapa ovat niitä asioita, joita yrityksen tulee kehittää. Tiedon siirtäminen korostuu yrityksessä, joissa on vahvaa oman alan erikoisosaamista. Jo parhaan työiän ylittäneillä on osaamista, josta yritys on riippuvainen ja jota tulee siirtää yrityksessä eteenpäin.

Yritys B:n toiminnassa perehdyttäminen on tärkeää. Perehdyttämislomakkeet, tietokansiot sekä henkilökohtainen opastus ovat hyväksi havaittuja perehdyttämisen keinoja. Henkilöstön osaamista seurataan koulutusrekisterien avulla, joista ilmenee työntekijöiden koulutus ja muut työntekoon liittyvät osa-alueet. Ajankohtaisia asioita yritys käsittelee säännöllisissä palavereissa.

7 Tulosten tarkastelu ja kehitysehdotukset

Henkilöhaastattelussa selvitettiin LKV-yritys X:n nykytila ja tuotiin esiin haastattelussa ilmenneitä kehityskohtia yrityksen henkilöstösuunnittelussa. Haastattelu antoi odotetusti viitteitä siitä, että kyseessä on uusi yritys, jonka henkilöstösuunnittelussa on vielä paljon kehitettävää.

Kehityskohtia täytyy pohtia tarkkaan, koska kyseessä on pienyritys, johon ei voi kohdistaa kaikkia suuryrityksissä käytettäviä henkilöstösuunnittelun työkaluja. Henkilöstösuunnittelu on tärkeä osa yrityksen rakennetta, mutta pelkästään paperilla olevat parannuskohdat eivät itsestään korjaa yrityksen henkilöstösuunnittelussa olevia puutteita. Yritysjohdon on aktiivisesti otettava asia selvitettäväksi ja pohtia mitkä ovat juuri sille parhaita käytäntöjä.

7.1 Henkilöstösuunnittelu henkilöstöjohtamisen osana-kehitysehdotukset

Kiinteistövälitysala vaatii työntekijöiltään paljon osaamista eri osa-alueilta, kuten lainsäädännöstä, hyvästä markkinointitavasta, rahoituksesta ja verotuksesta. Täytyy myös muistaa, että kiinteistövälityksessä välittäjän vastuu on erittäin suuri verrattuna esimerkiksi normaaliin kulutuskauppaan. Työntekijöiden on myös oltava ajan tasalla markkina-alueella tapahtuvista muutoksista kiinteistövälitysalan suhdanneherkkyyden vuoksi.

Henkilöstöhaastattelun perusteella LKV-yritys X:n henkilöstösuunnittelussa on kehitettävää. Koska yrityksellä ei ole laadittua henkilöstösuunnitelmaa, yritykseltä puuttuvat tietynlaiset henkilöstösuunnittelun normit. Henkilöstön tietoja ja taitoja ei mitata säännöllisin väliajoin ajanpuutteen takia. Kiinteistövälitysalalla tilanteet vaihtelevat nopeasti, joten tietojen ja taitojen päivittämisestä tulee huolehtia, jotta yritys olisi askeleen edellä kilpailijoitaan. Haastattelun perusteella kehitettävää on myös rekrytoinnissa, työtehtävien rajauksessa ja palavereiden pitämisessä.

Haastattelussa esiin nousi myös positiivisia asioita. Henkilöstö menestyy hyvin arkipäivän rutiineista nykyosaamisen avulla. Yrityksessä on henkilöitä, jotka ovat olleet alalla liki kymmenen vuotta, joten vahvaa osaamista löytyy. Tämä tulee myös huomioida, kun puhutaan osaamisen siirtämisestä. Seuraavassa

henkilöstösuunnitteluun liittyvät kehitysehdotukset:

1. **Laaditaan dokumentoitu henkilöstösuunnitelma.** Tämä tuo selkeyttä LKV-yritys X:n toimintaan sekä säästää aikaa henkilöstösuunnittelun eri vaiheissa.

2. **Tehdään säännönmukaisia osaamiskartoituksia henkilöstölle.** Tähän sopii osaamismatriisi, joka suunnitellaan mahdollisia koulutustarpeita varten. Matriisissa näkyy esimerkiksi kiinteistövälitysalan eri osaamisalueita, kuten LKV-osaaminen, taloushallinnon osaaminen, venäjän ja englannin osaaminen, asiakaspalvelu yms.

3. **Laaditaan kehityssuunnitelmat** henkilöstölle kartoitusten pohjalta. Tähän tulee esimerkiksi aikataulut henkilöstön kehittämiseksi.

4. **Osaamisen kehittämiseen panostetaan.** Ajanpuute on yrityksessä suuri ongelma, joten sen puitteissa pohditaan osaamisen kehittämisen keinoja. Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Myös seuraavat kehittämisen menetelmät huomioidaan:

- työnkierto
- ristiinkoulutus
- työnohjaus
- mentorointi
- omaehtoinen opiskelu työtehtäviin liittyen
- benchmarking
- tiimityöskentely.

5. **Pidetään säännöllisiä palavereja;** viikkopalaverit, mainospalaverit ja kuukausipalaverit.

7.2 Henkilöstövoimavarojen muodostaminen- kehitysehdotukset

Rekrytointi on strateginen päätös. Kun yritys on aikeissa hankkia lisää työvoimaa, tulee sen selvittää, mitä se todella tarvitsee. Työntekijä on yritykselle suuri sijoitus, joten rekrytointi tulee suunnitella todella tarkoin.

Henkilöstöhaastattelussa selvisi, että LKV-yritys X:llä on sovittu tapa rekrytoida uutta henkilöstöä, mutta yritys ei aina pitäydy suunnitelmassa. Normaalisti ensin laitetaan ilmoitus avoimesta paikasta Internetiin, minkä jälkeen hakijoista osa kutsutaan haastatteluun. Haastattelun perusteella tehdään valinta. Yrityksen johto antoi ymmärtää haastattelussa, että vääränlaiset mittarit valintavaiheessa ovat aiheuttaneet tappiota yritykselle pidemmällä aikavälillä.

Tuloksista ilmeni, että uuden työntekijän perehdyttäminen sen sijaan näyttää toimivan hyvin yrityksessä vastaajien mielestä. LKV-yritys X perehdyttää uuden työntekijän ensin normaaleihin arkirutiineihin, minkä jälkeen tulokas pääsee kokeneemman työtoverin mukaan kentälle seuraamaan välitystoimintaa. Voidaankin puhua spontaanisti tapahtuvasta mentoroinnista. Seuraavassa esittelen henkilöstövoimavarojen muodostamiseen liittyvät kehitysehdotukset:

1. **Rajataan rekrytoinnin hakukanavat.** Kanavia ovat esimerkiksi; Internet, lehti-ilmoitukset ja korkeakoulujen ilmoitustaulut. Näin saadaan selvät linjat rekrytointiin.
2. **Valitaan organisaation sisältä yhteyshenkilö,** joka on ajan tasalla rekrytoinnin tilanteesta ja osaa vastata hakijoiden kysymyksiin. Sama henkilö voi toimia perehdyttäjänä.
3. **Henkilöstöarvioinnin mittareihin panostetaan.** Tähän mennessä haastattelut ovat olleet tärkein osa arviointia. Myöhemmin henkilöstöarvioinneissa hyödynnetään myös testejä. Testi voi olla valmis strukturoitu psykologinen testi, joka mittaa henkilöstön soveltuvuutta haettavaan tehtävään.
4. **Tietokansion käyttöönottoaminen.** Yritys B:llä on käytössään tietokansio. Mielestäni se sopii hyvin myös LKV-yritys X:lle. Perehdyttämisen tehostamiseksi kaikki yrityksen tärkeimmät asiat, kuten yhteystiedot, hyvään välitystapaan ja työterveyteen liittyvät asiat kerätään yhteen kansioon. Tämä selkeyttää toimintaa ja säästää aikaa.

7.3 Työhyvinvointi ja palkitseminen–kehitysehdotukset

Palkitsemisen voidaan nähdä lain säätelemäksi velvollisuudeksi maksaa korvaus tehdystä työstä, mutta se voi toimia myös motivoinnin työkaluna. LKV-yritys X:n tapauksessa käytetään suurimmaksi osaksi provisiopalkkausta. Ansaintakaton työntekijä voi itse määrittää. Lisäksi tehdystä työstä annetaan kiitosta ja joskus jopa bonusta, kuten risteilyjä.

LKV-yritys X:ssä työaika on pääasiallisesti maanantaista perjantaihin klo 9–17, lisäksi asuntoesittelyt ovat yleensä talviaikaan sunnuntaisin ja kesäaikaan maanantaisin. Valtaosa yrityksen henkilökunnasta pitää työmäärää sopivana. Töitä on melko paljon, mutta tehtävät hoituvat hyvin. Työtehtävien mukaan kiireisiä ajanjaksojakin on. Tämä johtuu viikonloppuvapaiden puutteesta. Aikaa ei yksinkertaisesti jää riittävästi rentoutumiseen. Seuraavassa esittelen työhyvinvoinnin ja palkitsemisen kehitysehdotukset:

1. **Kulttuuri- ja liikuntasetelien käyttöönotto.** Setelit antavat työntekijöille mahdollisuuden rentoutumiseen ja virkistäytymiseen. Erityisesti seteleillä tuetaan henkilöstön jaksamista.
2. **Säännölliset kehityskeskustelut.** Kehityskeskustelut on hyvä järjestää kaksi kertaa vuodessa. Keskustelu pohjautuu aiemmin mainittuun henkilöstön kehityssuunnitelmaan.
3. **Työtehtävien raja.** Työtehtävien rajausta selkiytetään. Tavoitellaan optimaalista monitaitoisuutta, esimerkiksi työnkierron avulla.
4. **Ajankäytön hallinta.** Kiinnitetään huomiota ajankäytön tekijöihin organisoimalla sekä delegoimalla työtehtäviä. Tärkeimpiin asioihin keskittyminen arkipäivän rutiineiden sijaan lisää tehokkuutta.
5. **Vuosikellon käyttöönotto.** Eri toimintoja jaksotetaan vuosikellon avulla, sekä vuosikello tuodaan näkyväksi kaikille työntekijöille.
6. **Johtamismallin pohdinta.** LKV yritys X:n kaltaisessa yrityksessä on hankala kuvitella käytettävän vain tiettyä johtamismallia. Yrityksessä on ydinosaamista ja lukumäärältään pieni henkilöstö, joten esimiehen on tarkasteltava

johtamismallia useammasta eri näkökulmasta. Erityisesti edistymisen johtamisella on suuri merkitys motivoinnin kannalta.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyö antaa tutkitun yrityksen toiminnalla lisäarvoa. Tämän tutkimuksen perustella voin laatia yritykselle dokumentoidun henkilöstösuunnitelman yrityksen niin halutessa. Tutkimuksessa esiin nousi kehityskohteita, joihin keskittyminen on tärkeää. Yrityksen oma aika ei ole riittänyt henkilöstöasioihin perehtymiseen, joten tällä tutkimuksella on saatu yritykselle käyttökelpoisia toimintoja, jotka selkeyttävät yrityksen toimintaa. Toisaalta tutkimuksessa käsitellyt henkilöstösuunnittelun osa-alueet ovat vain pieni osa henkilöstöjohtamista. Perehtymällä enemmän henkilöstöjohtamiseen yrityksen toimintoja voisi kehittää huomattavasti pidemmälle.

Henkilöstön kehittämisen tulee olla jatkuvaa, jotta liiketoimintatuloksia voitaisiin parantaa. Henkilöstösuunnittelun kehitysehdotuksissa kerroin osaamismatriiseista, joita henkilöstölle tulisi kehittää, jotta eri osaamisalueet tulisivat esille ja kehityssuunnitelmat pystyttäisiin toteuttamaan. Tällaisten matriisien laatiminen olisi ollut mielenkiintoista ja varmasti palkitsevaa.

Suunnitelmallinen ja hallittu rekrytointi on erittäin tärkeää. Sen avulla yritys saa tarvitsemansa henkilöstön ja pystyy varautumaan henkilöstömuutoksiin. Yleensä henkilöstötarpeet havaitaan vasta, kun tilanne on akuutti, ja silloin rekrytointiin ei tule kiinnitettyä tarpeeksi huomiota. Perehdyttäminen on myös avainasemassa, jotta uusi työntekijä pääsee tehokkaasti mukaan työelämään.

Hyvinvoiva henkilöstö on tuottava ja jaksaa kiireessäkin. Esimiestyön vaikutus on ratkaiseva palkitsemisessa ja työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnin edistämisen keinoja on otettava rohkeasti käyttöön, jotta yrityksestä saadaan hyvinvoiva organisaatio. Uusimpien teorioiden mukaan edistymisen johtaminen on avainasemassa motivoinnin kannalta. On myös tärkeää, että johtamisessa huomioidaan henkilöstön näkökulma ja osallistuminen päätöksentekoon.

Vuosikellon hyödyntäminen pienyrityksissä on erittäin tärkeää. Sivusin

vuosikelloa lyhyesti työhyvinvoinnin kehitysehdotuksissa. Sen suunnittelu ja näkyväksi tekeminen on tärkeää Pk-yrityksissä. Olen sitä mieltä, että vuosikelloa käytetään aivan liian vähän pienemmissä yrityksissä. Aiheena vuosikello on pidemmän tutkimuksen arvoinen ja varmasti monella pienemmällä yrityksellä olisi mielenkiintoa vuosikellon kehittämiseen.

Benchmarkkaus yhteistyössä yritys B:n kanssa vahvisti käsitystä siitä, että tiedon siirtäminen, ennakointi ja systemaattisuus ovat asioita, joihin tulee pyrkiä, erityisesti yrityksissä, joissa on erikoisosaamista. Yritys B:n henkilöstösuunnittelussa on hyväksi havaittuja toimintoja, joita on myös LKV-yritys X:n kehitysehdotuksissa. Tällaisia ovat esimerkiksi perehdyttämiseen panostaminen sekä palaverit.

Henkilöstösuunnittelu pienyrityksissä pitäisi tuoda paremmin esille, varsinkin nyky-yhteiskunnassa, jossa globalisaation ja kiristyvän kilpailun tuomat haasteet päättävät monen uuden yrityksen toiminnan jo alkutaipaleella. Pienet yritykset keskittyvät usein liikaa tuloksen tekemiseen, unohtaen kaikkein tärkeimmän voimavaran eli henkilöstön. Pitäisi pystyä toimimaan älykkään organisaation tavoin, jotta saavutettaisiin pysyvä kilpailuetu ja motivoitunut henkilöstö.

Tutkimuksessa onnistuttiin. LKV yritys X:n henkilöstösuunnitelman alkutilanne onnistuttiin selvittämään. Koko henkilöstö osallistui haastatteluun. Haastattelun pohjalta löytyi kohteita, joihin laadittiin kehitysehdotuksia. Aineistonkeruu onnistui ja henkilöstösuunnittelun kokonaisuus on kattava.

Kvalitatiivisen tutkimustavan avulla LKV-yritys X:n henkilöstösuunnittelua pystyttiin tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Haastattelujen ja benchmarkkauksen avulla saatiin paljon arvokasta tietoa. Haastattelujen tulokset olivat yleistettäviä vastausten samankaltaisuuden perusteella. Myös kehityskohteista oltiin samaa mieltä.

LKV-yritys X:llä on nyt tiedossa kohteet, joiden kehittämiseen on käytävä aktiivisesti, jotta muutoksia saataisiin aikaan. Uskon, että tämän opinnäytetyön avulla yrityksen johdolle avautuu uusia näkökulmia henkilöstösuunnittelun kehittämiseen.

Kuviot ja taulukot

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstön työpaikan kehitysmenetelmiä, s. 12

Kuvio 2. Tiedon siirtyminen organisaatiossa, s. 15

Kuvio 3. Palkitsemisjärjestelmä, s. 24

Kuvio 5. Vuosikello, s. 34

Taulukot

Taulukko 4. Työryhmien monitaitoisuus, s. 29

Lähteet

Ammattinetti 2008. Ammattialat, kiinteistövälitys.

http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=5EFDD2AB14A06919646660EADA9EB139?p_p_id=akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alaid=2&akysearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlaid=2.1(Luettu 12.6.2011)

Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Juva: WS Bookwell Oy.

Harward Business Review 2011. Opettele johtamaan edistymistä. Fakta, 48–55.

Fisher, D. Schoenefeldt, L. & Shaw, J. 2006. Human Resource Management. Boston: Houghton Mifflin Company.

Havunen, R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi. Jyväskylä: Talentum.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Keuruu: Otava.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Hämeenlinna: Talentum

Kauhanen, J. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy.

Kiinko 2011. Kiinteistöedustajan koulutus ja tutkinto.

<http://www.kiinko.fi/koulutus/koulustarjotin/kiinteistonvalityks-ja-arviointi/kiinteistonvalityksen-ja-arvioinnin-tutkintokoulutus/kiinteistöedustajan-koulutus-ja-tutkinto-ked> (Luettu 20.7.2011)

Kuopion yliopiston henkilöstöopas 2008. Kehityskeskustelut.

<http://www.uku.fi/hallinto/suunn/henkilostoopas04/kehityskeskustelut.html>
(Luettu 6.10.201)

Markkinointi-instituutti 2011. Koulutus/kiinteistövälitys.

http://www.markinst.fi/koulutus/sivut/tuotesivu.aspx?tid=142&t=kiinteistonvalityksalan_ammattitutkinto (Luettu 6.10.2011)

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Hyvä perehdytys–opas 2007. Lahden ammattikorkeakoulu.

perehdyttamisopas.pdf, Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja
(Luettu 12.6.2011)

Salmela Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä liikuttaa. Keuruu: PS–kustannus.

Smartum 2009. Liikunta–ja Kulttuurisetelit.

<http://www.smartum.fi/content/fi/11501/10924296/Kulttuuriseteli.html>
(Luettu 2.11.2011)

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Hämeenlinna: Talentum.

Talouselämä 2009. Johtaminen/palaverit.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article262586.ece>

(Luettu 6.10.2011)

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen Tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Henkilöstöhaastattelulomake

Henkilöstösuunnittelu henkilöstöjohtamisen osana

1. Millainen on henkilöstösuunnittelun nykytila mielestänne? Onko teillä olemassa laadittua henkilöstösuunnitelmaa?
2. Mitä kehitettävää mielestänne henkilöstösuunnittelussa on tällä hetkellä?
3. Millä tavalla selviydytte arkipäivän rutiineista? Eli miten huolehditte, että kaikkien tiedot/taidot ajan tasalla?
4. Koulutetaanko henkilökuntaa kuinka usein ja miten se tapahtuu?
5. Pidetäänkö yrityksessä säännöllisiä palavereita ja kuinka usein? Ovatko ne hyödyllisiä ja mitä asioita niissä käsitellään?

Henkilöstövoimavarojen muodostaminen

6. Miten rekrytointi yrityksessä tapahtuu?
7. Miten uusi työntekijä perehdytetään työtehtäviinsä?

Palkitseminen ja työhyvinvointi

8. Miten työntekijöitä motivoidaan?

9. Mitä mieltä olet työtehtävien ja työkuorman jakautumisesta työpaikalla?

10. Muuta kommentoitavaa. Vapaa sana.