

Aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamissuunnitelma

Leo Sävel

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Leo Sävel</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi Aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamissuunnitelma</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 49 + 18</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Mari Takko</p>	
<p>Tässä työssä tutkittiin henkilöstöjohtamista aloittavan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa helposti käyttöön otettava produkti tukemaan aloittavan kohdeyrityksen toimintaa. Päämääränä oli selvittää, miten henkilöstöjohtaminen tulisi hoitaa aloittavassa kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli myös auttaa muita uusia yrityksiä löytämään oikea suunta henkilöstöjohtamiseen.</p> <p>Työn rajaukset asetettiin henkilöstöjohtamisen teorioiden pohjalta rekrytointiin, perehdyttämiseen ja palkitsemiseen uudessa aloittavassa yrityksessä. Viitekehys muodostuu rekrytointiin, perehdyttämiseen ja palkitsemiseen teorioista. Lähteinä toimivat erilaiset henkilöstöjohtamisen kirjat, artikkelit ja tutkimukset.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kvalitatiivisesta teemahaastatteluista, joissa haastateltavana oli kaksi konsulttia Virvo Oy:stä ja Weiloo Oy:n toimitusjohtaja. Haastatteluaineisto kerättiin haastattelulomakkeiden avulla, joiden kysymykset käsittelivät aloittavien yritysten henkilöstöjohtamismetodeja.</p> <p>Työ toteutettiin huhti- ja lokakuun välisenä aikana vuonna 2013. Työn empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluilla, jotka järjestettiin kesäkuussa 2013.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että rekrytointiprosessi tulee toteuttaa täysin yrityksen tarpeiden ja resurssien perusteella. Perehdyttämässä ei kannata noudattaa liian tiukkaa linjaa, sillä se estää luovuuden ja uudet innovaatiot. Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista ja tasapuolisuus tuntuikin olevan kokonaisuuden haastavin osa-alue. Tutkimuksen pohjalta esiin nousseista teemoista onnistuttiin luomaan eheä kokonaisuus palvelemaan kohdeyrityksen tarpeita.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta tehtiin kolmesta osiosta koostuva produkti tukemaan kohdeyrityksen toimintaa. Tuotoksina syntyivät rekrytointisuunnitelma, perehdyttämisopas ja palkitsemisjärjestelmä. Nämä osiot muodostavat kokonaisuutena aloittavan kohdeyrityksen henkilöstöjohtamiskäsikirjan.</p>	
<p>Asiasanat rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen</p>	

Business administration

<p>Authors Leo Sävel</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PLAN FOR A START-UP COMPANY</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 49 + 18</p>
<p>Advisor(s) Mari Takko</p>	
<p>This study examined human resource management from a start-up's perspective. The purpose of the study was to produce easily introduced output to support a start-up's operations. The aim was to find out, how human resource management should be taken care of in the target start-up. The goal was also to help other new start-ups to find the right direction in human resource management.</p> <p>The focus of the thesis was set to human resource management theories based on recruiting, familiarization and rewarding in a start-up. The framework consists of theories of recruiting, familiarization and rewarding. The sources are based on different kinds of books, articles and researches on human resource management.</p> <p>The empirical part of the study consists of a qualitative theme interview, in which the interviewees were two consultants of Virvo Ltd and the CEO of Weiloo Ltd. The interview data were collected by using interview forms, with questions that considered start-ups' human resource management methods.</p> <p>The thesis was written between April and October 2013. The empirical part was carried out with interviews, which took place in June 2013.</p> <p>The results of the study show that the recruitment process will be implemented exactly according to the company's needs and resources. The familiarization should not be too strict, because it prevents creativity and new innovations. Fair and equal rewarding seemed to be the most challenging part of the whole entity. Based on the study themes an integrated entity to serve the needs of the target company was created.</p> <p>The outputs were formulated based on the study results and it consisted of three parts which were written to support the activities of the target company. The recruitment plan, familiarization guide and rewarding system were created as outputs. These sections form the human resource management plan of the target company.</p>	
<p>Key words recruiting, familiarization, rewarding</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rekrytointi.....	4
2.1	Rekrytointitarpeen määrittely.....	5
2.2	Osaamisprofiilit	5
2.3	Rekrytointikanavien kartoitus ja valinta	7
2.4	Ulkoisen rekrytointiprosessin vaiheet.....	9
2.5	Aloittavan yrityksen rekrytointiongelmat.....	13
3	Perehdyttäminen.....	15
3.1	Perehdyttäjä.....	15
3.2	Työnopastus.....	16
3.3	Seuranta ja arviointi.....	16
3.4	Perehdyttämisprosessin vaiheet.....	18
3.5	Perehdytyksen yhteys motivaatioon.....	19
3.6	Tärkeät ensimmäiset kuukaudet	20
4	Palkitseminen.....	23
4.1	Palkitsemisen muodot.....	23
4.2	Palkitsemisen kokonaisuus.....	25
4.3	Palkitsemisstrategia	26
4.4	Palkitseminen osana motivointia.....	27
4.5	Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto	29
4.6	Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi	30
4.7	Palkitseminen aloittavissa yrityksissä	31
5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	32
6	Toimintatutkimuksen ja produktin toteutus.....	34
6.1	Aikataulu.....	35
6.2	Teemahaastattelu	35
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	37
7	Haastatteluiden tulokset	39
7.1	Weiloo Oy	39
7.2	Virvo Oy.....	41

8 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	47
Lähteet.....	49
Liitteet.....	52
Liite 1. Haastattelulomake Weiloon toimitusjohtajalle.....	52
Liite 2. Haastattelulomake Virvon konsulteille	53
Liite 3. Produkti (salainen)	54

1 Johdanto

Suomessa toimi Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan 322 232 yritystä vuonna 2011 (Tilastokeskus 2011). Pienten ja keskisuurten yritysten osuus Suomen yrityskannasta oli 99,8 %. Näistä alle 10 hengen mikroyrityksiä oli 93,6 % (Työ- ja elinkeinoministeriön yrittäjyyskatsaus 2012). Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2012 aloittaneiden yritysten määrä laski edellisvuodesta 2,9 %. Perustettavien yritysten trendi on ollut laskusuunnassa jo vuodesta 2010 saakka (Tilastokeskus 2012).

Suurin osa Suomessa (noin 93 %) toimivista yrityksistä on siis alle 10 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä. Aloittavista yrityksistä mikroyritysten osuus on vielä suurempi. Pienemmissä yrityksissä toiminnan resurssit keskittyvät usein lähes pelkästään ydinliiketoiminnan hoitamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin panostaviin toimiin resursseja jää luonnollisesti vähemmän. Yleensä vain pakolliset asiat on hoidettu, eikä niitäkään välttämättä riittäväällä tavalla.

Tutkimuksen aiheeksi valittu aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamissuunnitelma tuo esiin tärkeitä henkilöstöön liittyvät aiheet aloittavan pienen yrityksen näkökulmasta. Oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella yritys pystyy muun muassa vähentämään vaihtuvuutta, lisäämään työtyytyväisyyttä ja näin ollen parantamaan tulostaan.

Tämän opinnäytetyön rajaukset on asetettu aloittavan yrityksen näkökulmasta henkilöstöjohtamisen kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä kolme osa-aluetta ovat rekrytointi, perehdyttäminen ja palkitseminen. Kolme tärkeää kokonaisuutta, jotka vaativat paljon huomiota. Tutkimuksessa on pohdittu myös motivaation yhteyksiä henkilöstöjohtamiseen. Motivaatio on nykypäivänä suuri puheenaihe yrityksissä ja tärkeä työkalu henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden integroinnissa. Tutkimuksen teorioiden pyrkimys on luoda selkeä ja tiivis viitekehys, jonka pohjalta produkti laaditaan kohdeyritykselle. Rajauksien tarkoituksena on pitää työ aihepiirin ytimessä ja mahdollisimman yhtenäisenä.

Opinnäytetyön päämääränä on tuottaa helposti käyttöönotettava produkti aloittavalle kohdeyritykselle. Produkti muodostaa aloittavan kohdeyrityksen

henkilöstöjohtamiskäsikirjan, johon sisältyvät; rekryointisuunnitelma, palkitsemisjärjestelmä ja perehdyttämisopas. Rekryointisuunnitelma sisältää yrityksen rekryointikanavas suunnittelun ja rekryointiprosessissa vaadittavat osaamisprofiilit. Palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään palkitsemistavan, kuinka paljon ja millä perusteilla palkka maksetaan. Perehdyttämisoppaaseen sisältyy ohjeistus myyntitehtävien suorittamisesta toivotulla tavalla.

Produkti (liite 3) on salainen, sillä se on luotu ainoastaan kohdeyrityksen käyttöön. Produkti otetaan käyttöön aloittavassa yrityksessä ja produktin osia hyödyntävät niin yrityksen omistajat, kuin työntekijätkin. Produkti luo erinomaiset puitteet yrityksen alkuvaiheiden toimintojen tueksi ja se toimii todennäköisesti sellaisenaan myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä vastataan kysymykseen: Mitä aloittavan yrittäjän tulisi huomioida henkilöstöjohtamissuunnitelmaa mietittäessä? Kokonaisuuden hahmottamisen apukysymyksinä vastataan seuraaviin kysymyksiin: Mitä uuden yrittäjän tulisi huomioida rekryoinnin, perehdyttämisen ja palkitsemisen suhteen? Miten osaamisprofiilit laaditaan? Mitkä ovat työnopastuksen kulmakivet? Mitä palkitsemisjärjestelmästä tulisi löytyä?

Opinnäytteen tehtävänä on vastata syvällisesti edellä mainittuihin kysymyksiin. Vastauksien pohjalta tutkija luo produktin, joka menee kohdeyrityksen käyttöön. Tutkimus on pyritty luomaan mahdollisimman selkeäksi ja kattavaksi edesauttamaan työn hyödyntämistä kohdeyrityksessä. Selkeys ja kattavuus helpottavat myös muita työtä hyödyntäviä henkilöitä havainnollistamaan asiayhteyksien kokonaisuuden.

Toimintatutkimus on hyödynnettävyyttä ajatellen luonnollinen valinta kohdeyrityksen kannalta. Tuotoksena syntyvän produktin tarkoituksena on havainnollistaa rationaalisia ja luontevia käytäntöjä yrityksen henkilöstötoimintojen johtamiseen. Kvalitatiivinen teemahaastattelu muodostaa tutkimuksen empiirisen osuuden. Teemahaastattelut toteutettiin kesäkuussa 2013 ja niihin vastasivat Weiloon toimitusjohtaja sekä kaksi Virvon konsulttia. Haastatteluiden tarkoituksena on nostaa esille asioita, joita tulisi ottaa huomioon henkilöstöjohtamisen toteutuksessa. Haastatteluvastauksien analyysin

ja kirjoitetun teorian avulla pyritään vastaamaan muun muassa kysymykseen; Mitä aloittavan yrittäjän tulisi huomioida henkilöstöjohtamissuunnitelmaa mietittäessä?

2 Rekrytointi

Rekrytointi on pitkä eri toimintojen ketju, joka muodostaa prosessin tietyn avoimen työpaikan täyttämistä tai yleisesti avoimesta hausta. Rekrytointiin sisältyy valintaprosessi, jossa työnantaja valikoi itsellensä parhaaksi katsoman työnhakijakandidaatin täyttämään avoimena olleen työpaikan. Työnhakija tekee myös omat päätöksensä avoimen työpaikan suhteen. Hän saattaa jättäytyä pois rekrytointiprosessista missä vaiheessa tahansa. Rekrytoinnin päämääränä on laillisesti sitova työsopimus, joka lopuksi muodostuu yrityksen ja työnhakijan välille. (Torrington, Hall & Tailor 2008, 863.)

Rekrytointiprosessi on yritykselle aikaa ja rahaa vievä monivaiheinen tapahtumaketju. Rekrytoitavan henkilön aiheuttamat kustannukset muodostuvat rekrytointiprosessin lisäksi perehdyttämisestä ja mahdollisista rekrytointivirheistä, joita saattaa syntyä. Rekrytointiprosessin kulut koostuvat ilmoitustilan kustannuksista, prosessiin käytetystä ajasta, testaus- ja haastattelukustannuksista, sekä muista prosessiin liittyvistä palveluista. (Viitala 2004, 244.)

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa avoin tehtävä täytetään jo yrityksen kanssa työsuhteessa olevalla työntekijällä. Sisäisen valintaprosessin etuja ovat nopeus ja työntekijän ominaisuuksien, kuten motivaation sekä taitojen tunteminen jo entuudestaan. Yrityksen sisäiset etenemismahdollisuudet motivoivat työntekijöitä kehittämään itseään ja näin myös sitouttavat henkilöstöä yritykseen. Pienet yritykset pystyvät vain harvoin käyttämään sisäistä hakuprosessia työntekijöiden pienestä määrästä johtuen. Kokonaisuudessaan yritys säästää sisäisellä rekrytoinnilla ulkoisen rekrytoinnin kulut, mahdollisesti välttää virherekrytoinnit ja nopeuttaa koko prosessia. Ulkoisessa rekrytointiprosessissa avoimeen työtehtävään valitaan työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen rekrytointiprosessi on yleensä kallis ja hidas vaihtoehto, mutta samalla sen tuomat uudet työntekijät usein rikastuttavat yrityskulttuuria ja saattavat tuoda hyviä uusia näkökulmia yrityksen toimintaan. (Viitala 2007, 106; 110–111.)

2.1 Rekrytointitarpeen määrittely

Rekrytoinnin tarpeen määrittely pohjautuu usein henkilöstösuunnitelmaan tai havaintoihin tilanteesta, jossa työtehtävää ei pystytä hoitamaan sen vaatimalla tavalla. Henkilöstösuunnitelmassa määritellään hankintatarve analysoimalla työtehtävän vaatimuksia. Työn analyysi sisältää yksityiskohtaiset vaatimukset, eli työtehtävään tarvittavat kvalifikaatiot. Vaikka välitön tarve tai henkilöstösuunnitelma osoittavat uuden henkilön palkkaamista, on syytä vielä varmistaa rekrytoinnin todellinen tarve kyseisellä hetkellä. Esimerkiksi rekrytointisuunnitelman tuottamisen jälkeen tilanne on saattanut muuttua, eikä tässä kohtaa enää välttämättä tarvitakaan uutta henkilöä, vaan täytettävät tehtävät voidaan jakaa nykyisen henkilöstön kesken. Henkilöstön määrän suhteuttaminen tarvittaviin työtunteihin on haastavaa. Tästä syystä useimmat yritykset pyrkivät pitämään henkilöstössään ainoastaan tarvittavan ydinryhmän ja tasaamaan työmääriä: ylitöillä, joustavilla työajoilla, vuokratyövoimalla, määräaikaisilla- ja osa-aikaisilla sopimuksilla, tukityöllistetyillä, alihankinnalla ja ulkoisilla palveluilla. (Kauhanen 2006, 70–71.)

2.2 Osaamisprofiilit

Rekrytointitarpeen toteamisen jälkeen on syytä miettiä tarkemmin, mitä tulevalta työntekijältä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa. Mikäli täytettävä paikka ei ole uusi, kannattaa ajatukset suunnata pois tehtävän edellisen työntekijän persoonasta sekä työskentelytavoista ja miettiä asiaa uudesta perspektiivistä. Uusi rekrytointi mahdollistaa kehityksen ja uuden innovoinnin. Täytettävän paikan tehtävät saattavat muuttua ajan kuluessa ja siksi on hyvä miettiä rekrytointia pidemmällä tähtäimellä. Alan ja työtehtävien muuttuessa työntekijän tulisi omata tarvittavat kvalifikaatiot, tai oppia uudet vaadittavat taidot työn ohella. (Vaahtio 2005, 71.)

Parhaassa tapauksessa vaadittavista osaamisprofileista päästään keskustelemaan yrityksessä sisäisesti. Keskustelun jälkeen profiilit laaditaan kirjallisina, joka helpottaa huomattavasti hakijakandidaattien karsimista. Rekrytointipäätöstä tehtäessä on hyvä kiinnittää huomiota kahdeksaan eri seikkaan. Näitä seikkoja ovat; fyysiset ominaisuudet, saavutukset, yleisälykkyys, erityiskyvyt, harrastukset, henkinen rakenne, henkilökohtaiset olosuhteet ja motivaatio. Nämä ovat kriteereitä joiden perusteella

laaditaan vaadittavat osaamisprofiilit ennen varsinaista rekrytoinnin käynnistämistä. Kriteereiden ollessa kirjallisessa muodossa haastattelijan on helpompi kiinnittää huomiota ennakkoon asetetun osaamisprofiilin vaatimusten tai toivomusten täyttymiseen. Joskus rekrytoinnissa ongelmaksi saattaa nousta haloefekti. Haloefektissä joku ehdokkaista häikäisee haastattelijan esimerkiksi yhdellä erittäin hyvällä ominaisuudellaan, jolloin muut osaamisprofiilin kriteerit saattavat jäädä sivutekijöiksi. Tällainen tilanne saattaa pahimmillaan johtaa virherekrytointiin. (Vaahtio 2005, 71–72.)

Kvalifikaatiot voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin kvalifikaatioihin. Normatiiviset eli pehmeät kvalifikaatiot ovat persoonaan kuuluvia ominaisuuksia, jotka voidaan jakaa edelleen kolmeen alaryhmään. Nämä kolme kriteeriryhmää ovat mukautumis-, motivaatio- ja sosiokulttuuriset kvalifikaatiot. Näitä pehmeitä kvalifikaatioita voidaan kutsua myös nimellä työntekijän persoonallinen soveltuvuus, tai ihmisen henkilökohtaiset ominaisuudet. Tällaiset piirteet eivät muutu, vaan kulkeutuvat työntekijän mukana työpaikasta toiseen. Mukautumiskvalifikaatioita ovat esimerkiksi luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja kyky mukautua työn ulkoisiin vaatimuksiin. Motivaatiokriteereitä ovat muun muassa aktiivisuus, korkea työhön sitoutuminen ja oma-aloitteisuus. Innovatiiviset kvalifikaatiot mahdollistavat työn hahmottamisen osana suurempaa kokonaisuutta, arvioinnin omasta, työpaikan ja koko alan kehittämismahdollisuuksista. (Vaahtio 2005, 85–86.)

Rekrytointistrategiat voidaan jakaa viiteen eri tyyppiin koulutuksen suhteen. Ensimmäisessä tyypissä koulutuksella on pääpaino ja parhaan koulutuksen omaava hakijakandidaatti valitaan tehtävään. Toisessa tyypissä koulutuksella on karsiva merkitys. Ainoastaan tietyt koulutustaustat mahdollistavat rekrytointiprosessissa etenemisen. Kolmannessa tyypissä koulutus antaa suuntaa, mutta ei ole tärkein kvalifikaatio. Tässä tyypissä hakijan muut kriteerit saattavat syrjäyttää koulutustason. Neljännessä strategiassa koulutuksella ei ole merkitystä ja muut kvalifikaatiot ratkaisevatkin rekrytoinnin kokonaan. Viidennessä tyypissä koulutus on ansioiden arvioinnissa kielteisenä pidettävä seikka, eli dismeriitti, joka saattaa jopa hylätä ehdokkaan. (Vaahtio 2005, 79.)

Osaamisprofiilin luominen on tärkeä osa henkilöstöhankintaa ja siksi siihen tulisi osallistua tulevan työntekijän esimies, hänen esimiehensä ja henkilöstöhallinnon konsultti yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Vaikka nämä henkilöt tietävät tehtävässä menestymiseen tarvittavat osaamisalueet, saattavat heidän näkemyksensä vaadittavista osaamisprofiileista poiketa toisistaan merkittävästi. Tulokkaalle tulisi olla valmiina jonkinlainen etenemissuunnitelma organisaatiossa, jos eteneminen vain suinkin on mahdollista. Osaamisprofiilia laadittaessa tuleekin ottaa huomioon, missä uusi työntekijä on vuoden tai viiden vuoden päästä. Näin ollen rekrytointiin osallistuvalla ryhmällä tulisi olla jo ennen henkilöstöhankinnan käynnistämistä selkeä kuva yksityiskohtaisten vaatimusten tasosta. Mikäli prosessia ei ole hoidettu sen vaatimalla tavalla, saatetaan yhteisymmärrykseen päästä vasta valintapäätösvaiheessa. Pahimmassa tapauksessa organisaatio on saattanut etsiä aivan vääränlaista työntekijää täytettävään tehtävään. (Kauhanen 2006, 72–73.)

Puhuttaessa koulutuksesta, tiedoista ja taidoista, vaatimukset ovat helposti mitattavissa ja johdateltavissa halutuksi osaamisprofiiliksi. Siirryttäessä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin arviointi vaikeutuu huomattavasti. Tämä tosiseikka ei ainakaan helpota rekrytointia, sillä nykyään yhä useammat yritykset etsivät niin sanotusti hyvää tyyppiä. Hyvän tyyppin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa: tiedonhaun taito, visiointikyky, liiketalouden tietämys, ryhmätyöskentelytaidot, erilaiset kielet ja kulttuuriset taidot, esiintymistäidot, kirjallinen ja suullinen ilmaisutaito, myyntiosaaminen, päätöksenteko- ja paineensietokyky, sinnikkyys, ulospäinsuuntautuneisuus, oma-aloitteisuus ja kyseisen alan erikoisosaaminen. Nämä edellä mainitut määritteet auttavat henkilöä menestymään lähes tehtävässä kuin tehtävässä, mutta sekään ei ole itsestäänselvyys. Toivottavat ominaisuudet ja todelliset vaatimukset on hyvä pitää erillään toisistaan. Rekrytointitilanteessa pääpaino tulisi säilyttää varsinaisilla vaatimuksilla. (Kauhanen 2006, 72–73.)

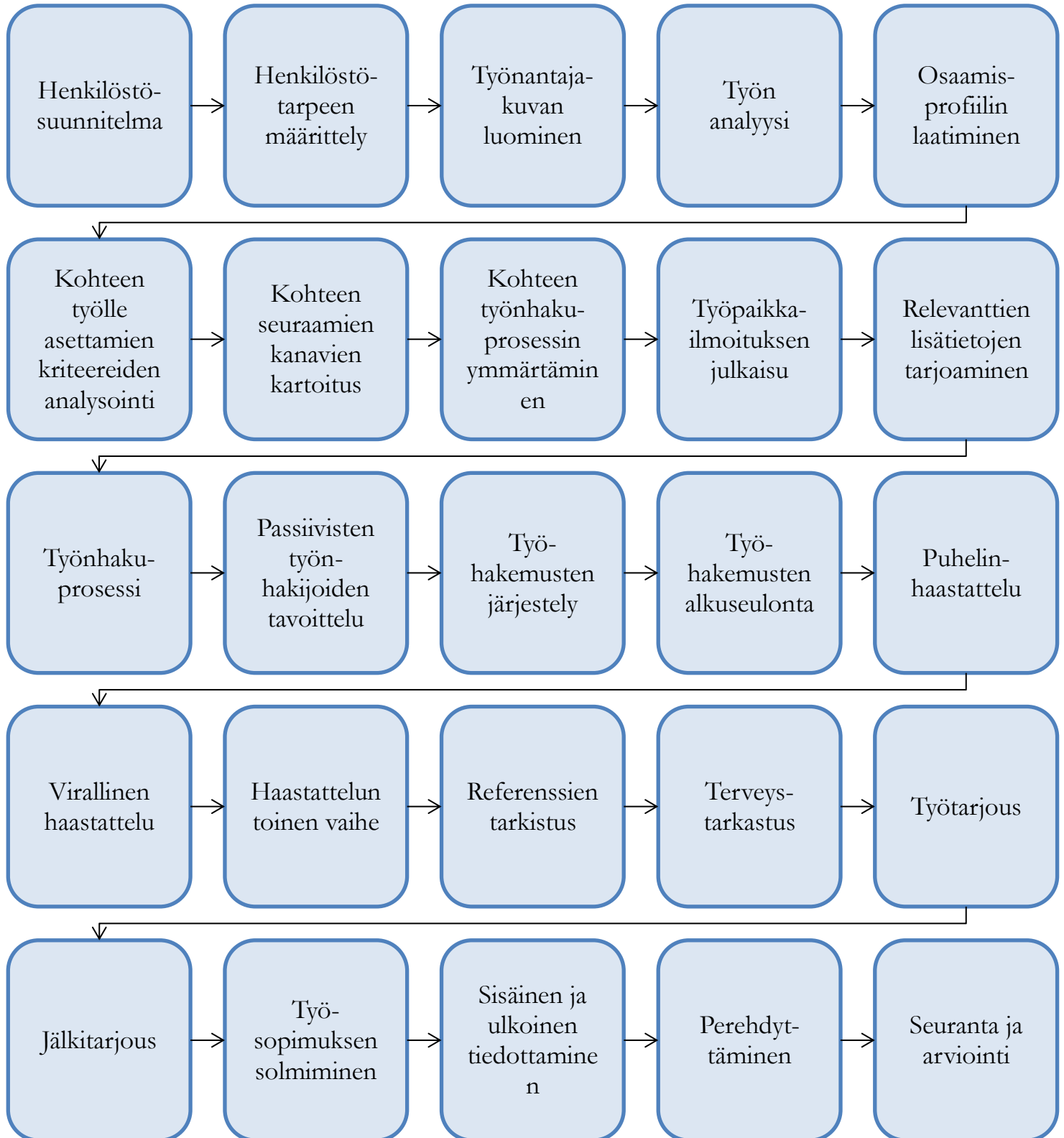
2.3 Rekrytointikanavien kartoitus ja valinta

On olemassa yrityksen sisäisiä ja ulkoisia rekrytointikanavia. Yleensä sisäinen rekrytointi tehdään ennen ulkoista. Joskus sisäinen ja ulkoinen rekrytointi voidaan käynnistää samaan aikaan ajan säästämiseksi. Rekrytointiprosessia eteenpäin vievän

henkilön tai ryhmän on aluksi käytävä läpi mahdolliset hankintalähteet ja mitä kanavia kyseisessä tilanteessa on mahdollista käyttää. Käytössä olevat resurssit karsivat osan rekrytointikanavista pois. Osa kanavista saatetaan joutua hylkäämään suurten kustannusten tai aikaa vievän prosessin takia. Seuraavat asiat vaikuttavat myös hankintalähteiden valintaan: avoimen tehtävän luonne, yrityksen imago, sijainti, yrityksen oman osaamisen taso, yrityksen toimiala ja koko. Vartenotettavia rekrytointikanavia ovat muun muassa: työvoimatoimistot, lehdet, erilaiset messut, ammattiliittojen henkilöpörssit, televisio- ja radiokanavat, yrityksen Internet-sivut, koulut, henkilöstövuokrausyritykset, Internet-sivut, asiakkaat ja muut sidosryhmät. (Kauhanen 2006, 73–74.)

Moninaisemmat rekrytointikanavat korostuvat yleensä ylempien toimihenkilöiden hankinnassa, sillä hakua pystytään kohdistamaan paremmin esimerkiksi vain korkeasti koulutetuille henkilöille. Useiden yritysten kotisivuille voi jättää ilmoituksen niin sanottuun CV-pankkiin, josta yritys tarvittaessa poimii haluamansa työntekijän tiedot. Tietoja säilytetään yleensä noin vuoden ajan, koska hakijoiden yhteystiedot ja elämäntilanne saattavat muuttua ajan kuluessa. (Kauhanen 2006, 75–76.)

2.4 Ulkoisen rekrytointiprosessin vaiheet



Kuvio 1. Ulkoisen rekrytointiprosessin vaiheet (mukaihen Sullivan 2010 ja Kauhanen 2007, 71.)

Kuviossa 1. ulkoinen rekrytointiprosessi muodostuu 25 eri välivaiheesta. Prosessi on nidottu yhteen John Sullivanin ja Juhani Kauhasen rekrytointimalleja hyödyntämällä.

Ensimmäisellä askelmalla on tarkoitus luoda yrityksen henkilöstösuunnitelma, jos sellaista ei vielä ole laadittuna. Henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on ohjata yrityksen henkilöstötoimenpiteitä. Esimerkiksi missä vaiheessa palkataan uusi työntekijä, mitä töitä hänelle kuuluu ja miten työt tulisi hoitaa. Toisena vaiheena on henkilöstötarpeen määrittely. Henkilöstön varsinainen tarve saattaa poiketa alkuperäisestä henkilöstösuunnitelmasta, joten sitä on syytä tarkkailla jatkuvasti. Esimerkiksi uudet innovaatiot työssä saattavat vähentää uusien henkilöiden palkkaamista, tai suunniteltua nopeammin kasvavassa yrityksessä uusia työntekijöitä tarvitaan suunniteltua nopeammin. Kolmas askel, tai pikemminkin koko yritystoiminnan läpi jatkuva prosessi on työnantajakuva luominen. Tarkoituksena on luoda hyvä työnantajakuva, joka houkuttelee sopivia työnhakijoita. (Kuvio 1.)

Neljäs vaihe on työn analyysi, jossa täytettävän paikan tehtävät tutkitaan tarkasti. Analysointi auttaa ymmärtämään, mitä tietoja, taitoja ja osaamista tulevalle työntekijällä olisi hyvä olla. Työn analyysi johdattelee prosessin sulavasti seuraavalle askelmalle, jonka tarkoituksena on määrittellä ihanteellinen rekrytointin kohde. Tätä analyysiä voidaan kutsua myös nimellä osaamisprofiilin laatiminen. Osaamisprofiilia laadittaessa tulisi muun muassa pohtia; mitä uudelta työntekijältä vaaditaan, mitä taitoja olisi hyvä osata ja etsiikö henkilö aktiivisesti työtä vai ei. Vaatimukset ja toiveet työntekijän suhteen luonnollisesti muotoilevat myöhempien vaiheiden kriteereitä. Kuudennessa vaiheessa rekrytoiva yritys pyrkii ymmärtämään ideaalityöntekijän työlle asettamat kriteerit. Haluttujen ominaisuuksien tunnistaminen mahdollistaa oikeanlaisen työnhakijan löytämisen. Tässä vaiheessa on tärkeää määrittellä kriteerit työn hyväksymiselle. Halutuille henkilöille kerrotaan hyvä syy hakea tehtävää ja lopulta hyväksyä työ yrityksessä. Rekrytointiviestinnän yleisenä virheenä pidetään tilannetta, jossa ei kerrota asioita, joita ideaalityöntekijät haluaisivat kuulla. (Kuvio 1.)

Seitsemännessä vaiheessa tarkastellaan, minkälaisia kanavia ideaalityöntekijä seuraa. Kanavia voivat olla esimerkiksi erilaiset lehdet, Facebook tai LinkedIn. Sopivia työntekijöitä on vaikea löytää, mikäli yritys ei löydä oikeita kanavia haluttujen henkilöiden etsimiseen. Kahdeksannessa vaiheessa rekrytoivan yrityksen on syytä ymmärtää halutun työntekijäprofiilin yleisesti etenevä työnhakuprosessi. Tarkoituksena on tunnistaa, miten lahjakkaat hakijat aloittavat työnhakuprosessin. Tämä helpottaa yritystä esimerkiksi kohdentamaan työpaikkailmoituksia oikeille henkilöille. Mikäli työntekijöitä ei etsitä oikeista paikoista, rekrytointi saattaa tulla hyvinkin kalliiksi ja yritys voi luottaa vain onneensa oikeanlaisen työntekijän löytämisen suhteen. (Kuvio 1.)

Yhdeksännessä vaiheessa työpaikkailmoitus julkaistaan työnhakupalstoilla ja yrityksen kotisivuilla. Aktiivisesti työtä hakevat henkilöt löytävät työpaikkailmoituksen helposti, mutta sen tulee kuitenkin olla näkyvillä oikeissa paikoissa. Vaiheeseen kymmenen sisältyy lisätiedon tarjoaminen potentiaaliselle työnhakijalle. Tässä vaiheessa työnhakija on päättänyt harkita hakemuksen jättämistä ja helpoin tapa työntekijän vakuuttamiseen on oikeanlaisen tiedon jakaminen esimerkiksi yrityksen Internet-sivujen kautta. Tässä vaiheessa viisas työnhakija tutkii myös muita yrityksestä saatavia tietoja, joihin yritys ei voi välttämättä edes itse vaikuttaa. Lähteinä saattavat toimia esimerkiksi erilaiset blogit, sosiaalinen media ja yleiset keskustelupalstat. (Kuvio 1.)

11 vaihe on työnhakuprosessi, jossa kiinnostuneet työntekijät hakevat työpaikkaa. Tavoitteena on saada mahdollisimman suuri prosentti potentiaalisista työntekijöistä hakemaan avointa paikkaa. Vaiheessa 12 passiiviset työnhakijat ohjataan työnhakuun. Passiivisia hakijoita on vaikeampi löytää, koska he eivät itse suoranaisesti hae uusia töitä. Passiiviseen hakijaan tulee luoda suhde, jonka avulla henkilö saadaan hakemaan työpaikkaa. Henkilö on usein helpompi vakuuttaa, mikäli suhde on jo luotu aikaisemmin. Passiivinen työnhakija voi olla esimerkiksi ystävä tai vanha kollega, jota rohkaistaan hakemaan uutta työpaikkaa. Vaiheessa 13 laadukkaimmat hakemukset lajitellaan oikeisiin paikkoihin sen perusteella, mitä työtehtävää hakemuksella tavoitellaan. Vaihe 13 toteutuu vain, jos avoimia työpaikkoja on enemmän kuin yksi. (Kuvio 1.)

Vaiheessa 14 hakemuksille tehdään alkuseulonta vaatimusten ja toteutuvien ominaisuuksien perusteella käyttäen apuna ansioluetteloa. Tämän vaiheen päämääränä on seuloa parhaat hakijakandidaatit kuitenkin päästämättä liian suurta prosenttia hakemuksista ”jatkoon”. Ansioluetteloiden seulonnan jälkeen vaiheessa 15 soitetaan hakijakandidaateille. Puhelinhaastattelun tarkoituksena on auttaa rekrytoijaa valitsemaan henkilöt haastatteluvaiheeseen. Vaiheessa 16 tehdään ensimmäinen virallinen haastattelu, jossa työpaikka myös ”myydään” hakijoille. Tästä vaiheesta pätevimmat ehdokkaat etenevät kohti seuraavia arviointeja ja virallisia haastatteluita. Vaiheen tärkeimpänä prioriteettina on rankata hakijat paremmuusjärjestykseen ja samanaikaisesti parantaa yrityksen työnantajakuva. (Kuvio 1.)

Vaiheessa 17 suoritetaan haastattelun toinen vaihe, jonka tarkoituksena on vielä varmistaa ”paremmuusjärjestys” ja luoda parhaille kandidaateille hyvä tunne siitä, että he saattavat tulla valituksi tehtävään. Haastatteluvaiheita voi olla työtehtävien vaatiessa myös useampia tai vastaavasti vain yksi. Vaiheessa 18 tarkastetaan hakijakandidaattien referenssit, esimerkiksi työtodistukset. Samalla pyritään saamaan mahdollisia lisätietoja kandidaateista. Referenssien tarkastamisen jälkeen tehdään terveystarkastus, mikäli työtehtävät sitä vaativat. Terveystarkastus varmistaa työntekijän kyvykkyyden työtehtävissä suoriutumisesta. Seuraavassa vaiheessa tehdään alustava työtarjous. Tarkoituksena on valmistella tarjous, jossa yrityksen ja hakijakandidaatin toiveet sekä mieltymykset kohtaavat mahdollisimman hyvin, kuitenkin yrityksen resurssit huomioiden. (Kuvio 1.)

Vaihe 21 on jälkitarjouksen hyväksymisprosessi. Kun kandidaatti on hyväksynyt tarjouksen, se ei vielä automaattisesti tarkoita, että hän aloittaa työtehtävissä. Tämän vaiheen tavoitteena on vakuuttaa tarjouksen hyväksynyt henkilö ja varmistaa, että hän ei tule toisiin ajatuksiin esimerkiksi vastatarjouksen jälkeen. Tämä vaihe usein vaatii jatkuvaa kommunikointia valitun henkilön kanssa, joka edesauttaa henkilöä sitoutumaan yritykseen. Seuraavassa vaiheessa vuorossa on työsopimuksen solmiminen. Laillisesti sitova työsopimus virallistaa yrityksen ja työntekijän välisen työsuhteen alkaneeksi työsopimuksessa sovitusta päivämäärästä eteenpäin. Työsopimuksen tekemisen jälkeen tehdään sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen. Sisäisellä tiedottamisella viestitään yrityksen työntekijöille uuden rekrytoinnin varmistumisesta ja

henkilö esitellään myöhemmin työyhteisölle. Tässä kohtaa viimeistään on tyylikästä ilmoittaa kaikille työtehtäviin hakeneille henkilöille, että he eivät valitettavasti tulleet tällä kertaa valituiksi. Viestissä kannattaa kiittämisen lisäksi kehottaa hakijoita hakemaan mahdollisesti myöhemmin avautuvia työtehtäviä yrityksessä. (Kuvio 1.)

Vaiheessa 24 alkaa työntekijän perehdyttäminen, jossa tavoitteena on saada uudesta kandidaatista aikaansaava työntekijä mahdollisimman nopeasti. Viimeisenä vaiheena on jatkuva seuranta ja palautevaihe. Tämä vaihe on kaikkein tärkein rekrytointiprosessin kehittämistä ajatellen. Hyvin hoidetun rekrytointiprosessin lopputuotoksena on menestyviä työntekijöitä. Mikäli seuranta osoittaa, että työntekijät eivät menesty työtehtävissään, on syytä miettiä; miten rekrytointiprosessia voitaisiin parantaa? Uusilta työntekijöiltä on syytä myös kysyä, mikä rekrytointiprosessissa oli hyvää ja mikä huonoa. (Kuvio 1.)

2.5 Aloittavan yrityksen rekrytointiongelmat

Noin 60 % Suomessa toimivista yrityksistä ei käytä yrittäjän lisäksi työvoimaa ollenkaan. Näissä yrityksissä edes yrittäjän perheenjäsenet eivät osallistu työskentelyyn (Suomen Yrittäjien tutkimus 2007).

Yksinyrittäjien haluttomuus toiminnan laajentamiseen ja työn riittämättömyys useammalle henkilölle ovat suurimmat syyt, miksi lisätyövoimaa ei palkata. Kolmantena syynä ovat korkeat työvoimakustannukset. Neljänneksi painavin syy yksinyrittäjyyden jatkamiselle on työnantajavelvoitteet ja raskas byrokratia. Muita pienempiä syitä ovat muun muassa pula ammattitaitoisista työntekijöistä, työsuhteen päättämisen vaikeus ja riski ammattisalaisuuksien menettämisestä. Työsivukuluja pidetään yleisesti ottaen liian korkeina, varsinkin ensimmäisen palkattavan työntekijän kohdalla. 23 % yksinyrittäjistä palkkaisi työntekijän, jos sivukuluja laskettaisiin 20 %:lla. Kuitenkin yli 20 % yksin yritystä pyörittävistä ei palkkaisi lisähenkilöitä missään tapauksessa. (Suomen Yrittäjien tutkimus 2010, 6-7.)

Suomen Yrittäjien kyselyyn vastanneista pk-yrityksistä kahdeksalla prosentilla oli rekrytointiongelmia vuonna 2009, kun vastaava luku vuonna 2008 oli 17 %.

Tutkimuksen mukaan rekrytointiongelmia kokeneiden pk-yritysten määrä on siis vähentynyt vuodessa noin 53 %:lla. Rekrytointiongelmiensa ylivoimaisesti kaksi suurinta syytä ovat olleet työkokemuksen puute ja puutteellinen koulutus. Kolmantena listalla on muusta syystä tehtävään pätemättömät hakijat. Muut tutkimuksessa mainitut syyt laskevassa suuruusjärjestyksessä ovat: liian korkea palkkavaatimus, hakijoiden puute, liian kireä aikataulu, työnvälityksen toimimattomuus, työstä kieltäytyminen, muu syy ja muuttamisen vaikeus. (Suomen Yrittäjien tutkimus 2009, 5-6.)

Suomen Yrittäjien tutkimuksen mukaan rekrytoinnissa ongelmallisimmiksi ammateiksi kohoavat erilaiset myyntihenkilöt, sekä rakentamisen ja teollisuuden asentajat. Palveluiden puolella rekrytointiongelmia kohdataan eniten kirjanpidossa, autokoululuissa, siivous- ja kuljetusalalla, sekä ravintola-alalla. Viimeisen vuoden aikana rekrytointiongelmia kohdanneista pk-yrityksistä 70 % on kärsinyt työvoimapulasta. Pk-yrityksistä 8 % on käyttänyt vuokratyövoimaa ja 5 % ulkomaista työvoimaa viimeisen vuoden aikana. 6 % pk-yrityksistä on irtisanonut ja 9 % lomauttanut henkilöstöään viimeisen vuoden aikana. Puolestaan 5 % pk-yrityksistä on palkannut pitkäaikaistyöttömän viimeisen vuoden aikana. Noin 15 %:lle mikro- ja pienyrityksistä palkkatukiseteli on tuttu asia. Palkkatukiseteliä olisi valmis hyödyntämään 40 % yrityksistä, joille se ei ollut entuudestaan tuttu. (Suomen Yrittäjien tutkimus 2009, 7-16.) Kun työnantaja palkkaa työttömän työnhakijan, työ- ja elinkeinotoimistolla on mahdollisuus myöntää palkkatukiseteli määrärahojensa mukaan (Työ- ja elinkeinotoimisto 2013).

3 Perehdyttäminen

Perehdytys kokonaisuudessaan tarkoittaa työntekijän opastusta ja neuvontaa kulloinkin vaadittavalla tavalla, jonka avulla henkilö pystyy suoriutumaan työtehtävistään menestyksekkäästi. Perehdytys liitetään usein organisaation uuden työntekijän tai esimiehen opastamiseen ja kouluttamiseen. Perehdytyksen vaiheisiin kuuluvat tiedotus ennen työn aloittamista, muun henkilöstön ja osastojen esittely työn alkaessa, sekä varsinaiseen työtehtävään perehtyminen. Prosessissa esimiehen velvollisuuksiin lukeutuvat: oikeudenmukainen vastaanotto, selvitys työsuojelusta, koko perehdytysprosessin laatiminen ja hallinta, tarvittavien työvälineiden, ohjelmien ja tilojen esittely, mahdollisen mentorin esittely, kollegoiden ja yrityksen esittely, sekä perehdytyskeskustelu. Perehdytysprosessia ei kuitenkaan tule liittää pelkästään uuteen työntekijään, sillä vanhakin työntekijä voidaan tarvittaessa perehdyttää hänelle uusiin työtehtäviin. (Hyppänen 2007, 194–195.)

3.1 Perehdyttäjä

Usein perehdytettävälle valitaan yksi tai useampi henkilö, jotka valvovat ja tarvittaessa opastavat työntekijää haastavissa tilanteissa. Perehdyttäjän tehtävät tehdään usein muun työn ohella, vaikka joskus työnopastus saattaa viedä suurenkin osan ajasta.

Perehdyttämisen rooli ja määrä ovat suhteessa verrannollisia vaihtuvuuden kanssa. Vaihtuvuuden lisääntyessä perehdyttämiseen kuluva aika lisääntyy ja vastaavasti vaihtuvuuden vähentyessä resursseja työnopastukseen kuluu vähemmän. Mikäli esimies ei itse toimi perehdyttäjän roolissa, hän siirtää tehtävän kokonaan tai osittain perehdytettävän kollegoille, tai muille työnkuvan ja tehtävän tunteville henkilöille. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Viimekädessä esimies on aina vastuussa perehdytettävästä, joten rajat ja vastualueet tulee sopia etukäteen tarkasti väärinkäsityksien välttämiseksi. Perehdyttäjän rooli siis vaihtelee yritys- ja tehtäväkohtaisesti. Joissain yrityksissä perehdyttäminen on minimaalista ja vain pieni osa henkilöstöjohtamista. Toisissa yrityksissä perehdyttäjän ainoa työnkuva saattaa olla uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Tällaisissa

tilanteissa perehdyttäjän on syytä harjoitella ja kerrata työtä säännöllisesti, koska muuten työskentelytaidot saattavat helposti unohtua. (Kupias & Peltola 2009, 82–83.)

3.2 Työnopastus

Työnopastus koostuu työhön vaadittavien tietojen ja taitojen opettamisesta uudelle työntekijälle. Opastuksessa keskitytään työtehtävien keskeisiin asioihin, jotka ovat välttämättömiä työn suoritusprosessissa. Työnopastuksen päämääränä on saada henkilö oppimaan itsenäiseen työskentelyyn, joka mahdollistaa jatkossa tehtävien omatoimisen suorittamisen ilman perehdyttäjän apua. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Opastettavat ovat aina erilaisia niin persoonaltaan, kuin taidoiltaan. Siksi myös jokaisesta perehdyttämiskokemuksesta kannattaa tehdä erilainen tehokkaan oppimisen varmistamiseksi. Vaikka perehdyttämisprosessi tulisi olla mahdollisimman yksilöllinen, on kuitenkin syytä muistaa noudattaa etukäteen suunniteltua runkoa, esimerkiksi perehdyttämisopasta apuna käyttäen. Mikäli perehdytysosapuolet eivät tunne toisiaan entuudestaan, tulisi heidän keskustella ja tutustua toisiinsa ennen varsinaisen opastuksen aloitusta. Keskustelun avulla perehdyttäjä voi analysoida ja miettiä, millä tavalla juuri tämä henkilö oppii parhaiten. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Perehdytettävien henkilöiden koulutus- ja työtaustat vaihtelevat keskenään. Jo rekrytointivaiheessa tulisi havaita osaaminen, joka ei välttämättä näy CV:ssä tai muissa papereissa. Työnopastuksessa on tärkeä ottaa huomioon opastettavien erityispiirteet. Oikeanlaisella opastuksella ja vahvuuksia korostamalla monet erilaiset työntekijät voivat suoriutua samoista työtehtävistä moitteettomasti. Yksilöiden oppimistavat poikkeavat myös toisistaan. Jotkut oppivat kuuntelemalla, toiset lukemalla ja toiset taas tekemällä. Mikäli perehdyttäjällä on mahdollisuus ottaa huomioon nämä preferenssit, tulee oppimisesta usein mielekkäämpää ja tehokkaampaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

3.3 Seuranta ja arviointi

Opetettua asiaa ei aina sisäistetä välittömästi ensimmäisellä kerralla. Seurannan ja arvioinnin tehtävänä onkin tutkia opettettujen asioiden osaamisen tasoa. Seurantaa ja arviointia helpottavat tarkistuslistat ja keskustelut. Näiden apukeinojen avulla pyritään

huomioimaan asiat, jotka perehdytettävä on omaksunut hyvin, missä on vielä parantamisen varaa ja mitkä asiat ovat unohtuneet täysin. Parhaassa tapauksessa seuranta ja arviointi auttavat perehdyttäjää parantamaan opetusmenetelmiään tulevaisuutta varten. Opastusvaiheessa perehdyttäjää voi merkitä tarkistuslistaan läpi käydyt asiat ensimmäiseen sarakkeeseen. Seuranta- ja arviointivaiheessa voidaan merkitä sisäistetyt ja opitut asiat esimerkiksi arvoasteikolla yhdestä viiteen. Tarvittaessa myöhemmillä seurantakerroilla merkitään sarakkeeseen uudet luvut, jotka kertovat opastettavan edistymisestä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

3.4 Perehdyttämisen prosessin vaiheet



Kuvio 2. Perehdyttämisen prosessi (mukaillen Vartiainen, Korhonen & Marjakaarto 2007, 68.)

Kuvio 2. mukaan perehdyttämisprosessi voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: tavoitteet ja työn merkitys, mielikuvien muodostaminen, taitojen kartoitus, taitojen testaus, mielikuvien vahvistaminen, sekä seuranta ja arviointi. Ensimmäisessä vaiheessa, eli tavoitteiden ja työn merkitystä kuvailtaessa perehdyttäjä pyrkii motivoimaan työntekijää kertomalla työnkuvan mahdollisimman tarkasti. Tässä vaiheessa perehdyttäjän tulisi: motivoida, kertoa tehtävän merkityksestä, arvioida tietojen ja taitojen taso, kuvailla tehtäväkokonaisuus, esitellä tarvittavat työkalut, asettaa tavoitteet ja välitavoitteet. Toinen vaihe on mielikuvien muodostaminen, jossa perehdyttäjä antaa työntekijän kertoa oppimistaan asioista, antaa työntekijälle palautetta, kertaa ydinkohdat ja pyytää toistamaan mielessään. (Kuvio 2.)

Varsinaiset taidot kartoitetaan kolmannessa vaiheessa, jossa perehdyttäjä antaa opastettavan kokeilla työtä, antaa palautetta kokeilusta, antaa kokeilla työtä uudestaan ja lopuksi pyytää toistamaan juuri tehdyn työn mielessänsä. Neljäs vaihe on taitojen testaus, jossa opastettavan annetaan työskennellä yksin ja rohkaistaan kysymään epäselviä asioita. Kysymysten vastauksien lisäksi perehdyttäjä antaa palautteen ja päättää ”kädestä pitäen” – opastuksen, mikäli työntekijä vain on siihen valmis. Viides perehdyttämisprosessin vaihe on mielikuvien vahvistaminen. Tässä vaiheessa perehdyttäjä pyytää opastettavaa analysoimaan työtehtävän mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jota seuraa perehdyttäjän esimerkkisuoritus selostuksen, perusteluiden ja muistisääntöjen kera. Viimeinen eli kuudes vaihe on opastettavan seuranta ja arviointi. Tämä vaihe saattaa johtaa pitkäaikaiseen mentorointiin, jopa niin pitkään kuin työntekijä on työpaikalla. Opastettavan työskentelytasoa ja osaamisen kehittymistä tutkitaan tietyin väliajoin, joita seuraa välitön palaute etenemisestä. Työntekijän kehittyessä seuranta voidaan vähentää, joka luonnollisesti vapauttaa perehdyttäjän aikaa enemmän muihin tehtäviin. (Kuvio 2.)

3.5 Perehdytyksen yhteys motivaatioon

Huippuosajat voivat nykypäivänä valita työpaikkansa monien vaihtoehtojen joukosta. Yleensä valinnan kohteeksi osuu organisaatio jossa huolehditaan työntekijöistä hyvin ja se on suuri osa yrityksen arvomaailmaa. Oikeanlaisella rekrytointiprosessilla voidaan välttää virherekrytoinnit jo haastatteluvaiheessa tuomalla esiin sopijapuolten keskeisten

odotusten yhteensopivuus. Tehtävä, jossa työntekijä kokee voivansa kehittyä ammattilaisena, motivoi ja sitouttaa työntekijän. Onnistunut perehdytys siis nostaa motivaatiota, sitouttaa henkilöstön, vähentää vaihtuvuutta, sekä viestittää muulle henkilöstölle organisaation tavoista kohdella työntekijöitään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23–24.)

Ihmisen työmotivaatio voi vaihdella ääritapauksissa työvelvoitteiden sivuuttamisesta aina täyden panostuksen antamiseen niin fyysisellä kuin psyykkisellä tasollakin. Motivaatioon vaikuttavat ympäristölliset tekijät, sekä myös synnynnäiset tekijät. Motivaatio määräytyy siis henkilökohtaisesti jokaisella ihmisellä. Toiset tarvitsevat ulkoisia kannustimia enemmän toisiin verrattuna. Joillakin ihmisillä opittu suoritustaso pakottaa koviin suorituksiin ja kannustimien painoarvo pienenee. (Viitala 2004, 150.)

Perehdytyksen yhteys työmotivaatioon, työn tuloksellisuuteen, työturvallisuuteen ja työyhteisön monipuoliseen hyvinvointiin on selkeästi todistettu. Perehdytys on oppimisprosessi, jonka avulla pyritään ymmärtämään työn ja organisaation toiminnan merkityksen suurempi kuva, sekä oman työn fokus. Perehdyttämisen tärkeä päämäärä on sellaisen kokonaiskuvan luominen, jonka perusteella työntekijä voi suoriutua tehtävästään laadukkaasti ja tuottavasti. Työyhteisön erilaisten työntekijöiden, toimintamallien ja sidosryhmien esittely on perehdyttämisen kannalta olennainen osa motivointia. (Lepistö 2004, 56.)

3.6 Tärkeät ensimmäiset kuukaudet

Pienen aloittavan yrityksen vähäisten resurssien vuoksi uuden perehdytettävän henkilön tulisi oppia työtehtävänsä nopeammin kuin isossa yrityksessä, jotta toiminta säilyy kannattavana. Uuden työntekijän ensimmäiset 90 päivää ovat näin ollen erittäin kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta. HR strategiakonsultti Ron Thomasin mukaan työntekijöillä ei ole nykypäivänä enää suurta lojaliteettia työnantajaa kohtaan. Työntekijät etsivät organisaatioita, jotka pystyvät kehittämään heidän yksilöllistä osaamistaan ja luomaan työntekijöistä arvokkaampia kilpailuilla työmarkkinoilla. Vastaavasti organisaatioiden esimiehillä on kovat paineet onnistua uusien työntekijöiden tyytyväisyyden suhteen. Nykypäivän esimiehen täytyy olla entistä

luovempi, antaa työntekijälle enemmän tilaa ja ajatella asioita enemmän työntekijän näkökulmasta. Thomasin mukaan uuden työntekijän ensimmäiset 90 päivää ratkaisevat sen, jatkaako henkilö organisaatiossa vai ei. On kuitenkin syytä muistaa, että prosessi työntekijän sitouttamisesta alkaa jo paljon ennen, kuin uusi tulokas edes aloittaa työskentelyn. (Dupois 2010.)

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon saattaa olla kiinni pienistä asioista, kuten jatkuvasta kommunikaatiosta, sähköpostiviesteistä tai kokouksista ja palavereista. Nämä pienet asiat saavat työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi taloon. Perehdyttämisen ohjenuorassa kannattaa kiinnittää huomiota pieniin asioihin ja noudattaa suunniteltuja tarkastuspisteitä. PrimeGenesiksen toimitusjohtaja George Bradt'in mukaan uuden työntekijän ensimmäisille 90 päivälle pitäisi olla suunniteltuna seitsemän eri tarkastelupistettä. Jo ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää pitäisi hänen työpisteensä olla valmiiksi järjestettynä. Työntekijälle on tyylikästä tehdä tervetulo viesti, jossa selvästi ilmaistaan tulokkaan tärkeys yritykselle. Tulostettuna olisi myös hyvä olla ensimmäisen viikon orientaatio-ohjelma ja työssä mahdollisesti tarvittavat muut ohjeistukset. Työsopimuksen allekirjoittaminen ja muut paperityöt kuuluvat myös ensimmäisenä hoidettaviin asioihin. (Dupois 2010.)

Bradtin mukaan tulokkaan ensimmäinen työpäivä on kaikkein tärkein hänen työllistymisensä kannalta. Ensimmäisenä päivänä pomon pitää olla läsnä toivottamassa työntekijä tervetulleeksi ja päivän päätteeksi pitää kahdenkeskeinen keskustelu, jossa varmistetaan työntekijän tyytyväisyys. Tällaiset toimenpiteet vahvistavat työntekijän tunnetta, että hänestä välitetään. Ensimmäisen päivän aikana työntekijä esitellään kollegoille ja muille henkilöille, joiden kanssa hän tulee olemaan tekemisissä. Thomasin mukaan heti ensimmäisenä päivänä on hyvä asettaa, niin pitkäaikaiset kuin lyhytaikaistenkin tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen auttaa työntekijää ymmärtämään työtehtävän suuremman kuvan. (Dupois 2010.)

Seuraava tarkastelupiste on ensimmäisen viikon arviointi, jossa käydään läpi tulokkaalle epäselväksi jääneitä asioita. Neljäs tarkastelupiste on 15 työpäivän jälkeen, jolloin esimiehen ja tulokkaan välillä käydään keskustelu edistymisestä. Molemminpuolinen vuorovaikutus on tärkeää ja se auttaa kaikkia osapuolia tarkastelupisteillä sekä niiden

välissä. Muut tarkastelupisteet ovat 30, 45 ja 90 päivän jälkeen töiden aloittamisesta. Nämä pisteet auttavat työntekijää parantamaan osaamistaan ja esimiestä varmistamaan, että tehtävät tehdään oikealla tavalla. (Dupois 2010.)

4 Palkitseminen

Yrityksen työntekijät antavat oman henkilökohtaisen työpanoksen, osaamisen ja ideansa, josta työnantajan velvollisuutena on maksaa kohtuullinen korvaus. Tämä korvaus ei siis ole varsinainen palkinto tai motivaatiokeino, vaan enemmänkin tehdyn työn hinta. Palkka koostuu suoritukseen, tulokseen tai aikaan perustuvista maksuista ja lisistä. Palkitsemisen tärkein tehtävä yrityksessä on luoda tasapaino työn arvolle ja siitä maksettaville palkoille, tunnustuksille sekä etuuksille. Nykykielessä palkitsemiseksi kuitenkin mielletään niin palkka, kuin muutkin taloudelliset ja aineettomat etuudet. Etujen lisäksi työntekijä hakee yritykseltä myös tunnetta oman työpanoksen arvostuksesta, ryhmään kuulumista, hyviä ihmissuhteita, ja turvallisuutta. Palkitsemistrategiaa mietittäessä tulisi huomioida työn vaativuus, työn liiketoiminnallinen arvo ja työntekijän henkilökohtainen osaaminen sekä ominaisuudet. (Viitala 2007, 138–139.)

4.1 Palkitsemisen muodot

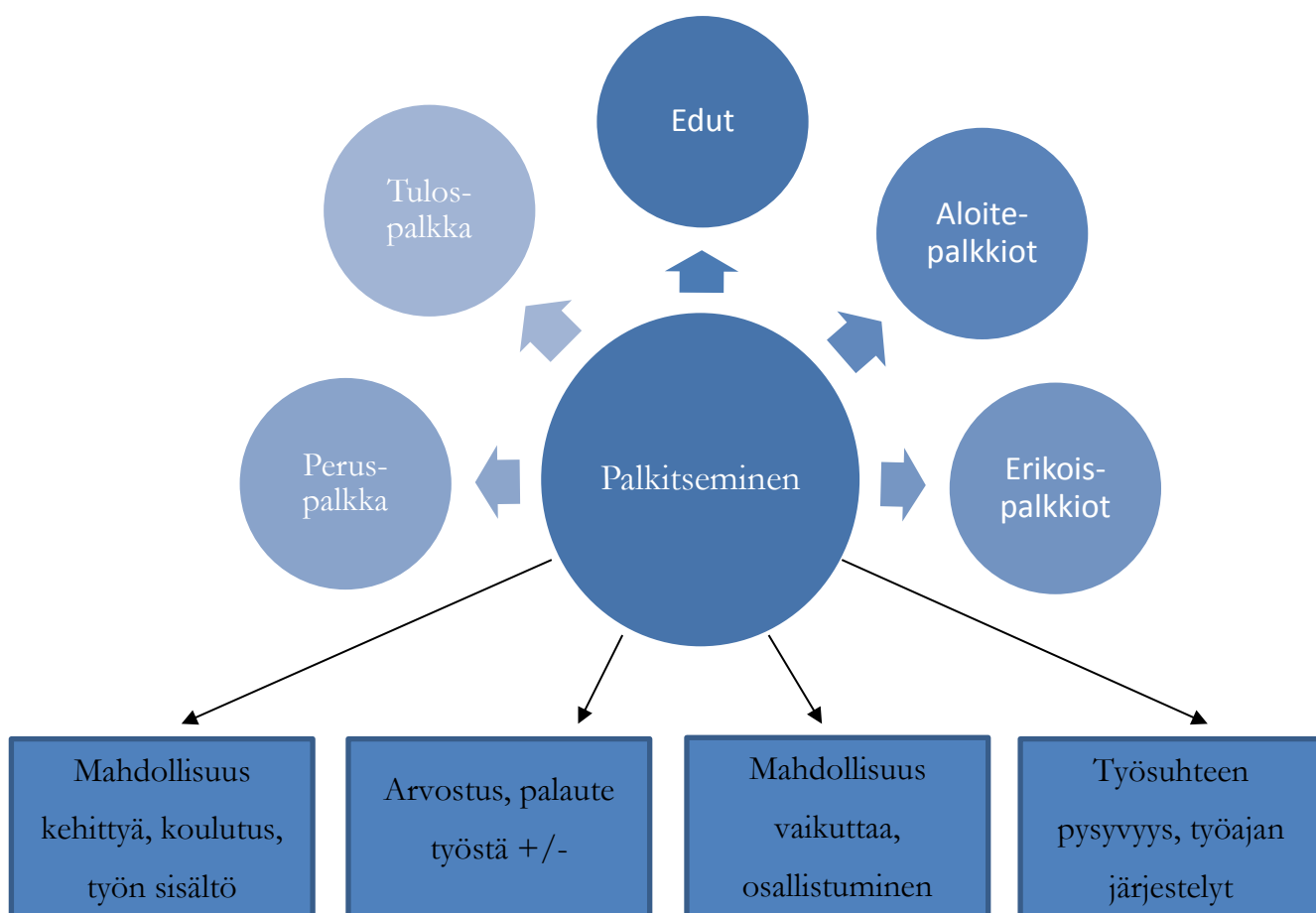
Palkitseminen voidaan jakaa taloudellisiin ja aineettomiin etuuksiin. Aineettomat palkkiot jakautuvat yhä urapalkkioiksi ja sosiaalisiksi palkkioiksi. Urapalkkioita ovat työsinänsä, itsensä kehittäminen ja urakehitys. Sosiaalisia palkkioita ovat kiitokset ja muut tunnustukset, statussymbolit, sosiaaliset kontaktit ja edustusmahdollisuudet. Myös taloudellinen palkitseminen jakautuu kahteen osaan, jotka ovat suora ja epäsuora palkitseminen. Työntekijän palkka on suoraa palkitsemista, kun taas epäsuoraan palkitsemiseen lukeutuvat erilaiset etuudet. Osa etuuksista on työnantajalle vapaaehtoisia ja osa pakollisia. Suomen laissa ehdottomiin etuuksiin lukeutuvat muun muassa; työeläke, työttömyysvakuutus, tapaturmavakuutus ja sairausvakuutus. Vapaaehtoisia ovat muun muassa: eläke- ja sairaskuluvakuutukset, autoetu, ateriatu ja puhelinetu. Yleisimmille etuuksille verohallitus määrittelee vuosittain verotusarvot, joista veroa maksetaan tuloveroprosentin mukaisesti. (Kauhanen 2006, 109–110.)

Taloudellinen palkitseminen on yksi johdon tärkeistä työkaluista. Palkalla ja muilla taloudellisilla etuuksilla voidaan houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä yritykseen. Hyvien työntekijöiden pitämien yrityksessä ei ole nykypäivänä kuitenkaan

itsestäänselvyys. Palkan ja muiden etuuksien tuleekin vastata henkilön osaamis- ja vaatimustasoa. Pelkät rahalliset etuudet eivät kuitenkaan pidä osaajia työpaikoilla. Vaihtuvuuden vähentämiseksi myös aineettomat palkkiot tulee olla kunnossa. Oikeista asioista palkitseminen vahvistaa organisaatorakennetta ja tukee strategisia tavoitteita. Optimaalisella palkitsemisalkulla pystytään siis lisäämään tuottavuutta ja luomaan kilpailuetua. (Kauhanen 2006, 111.)

Rahapalkkaa on pitkään pidetty työssä yhtenä keskeisimmistä motivaation lähteistä. Palkan merkitys on erittäin suuri työn ollessa henkisesti köyhää tai ruumiillisesti raskasta. Palkan suhteellinen merkitys määräytyy työntekijän tarpeiden mukaan, eli perustarpeiden tyydyttämiseen palkka on tärkeä. Mitä enemmän työntekijä tienaa, sitä vähemmän tienattava määrä merkitsee. Työntekijän asema ja palkka ovat verrannollisia keskenään. Mitä ylempänä henkilö on hierarkiassa, sitä vähemmän palkalla on hänelle merkitystä. Palkan suhteellinen merkitys pienenee menestymisen halun ja vahvan kokemuksen sisäisestä tyydytyksestä. (Viitala 2004, 287.)

4.2 Palkitsemisen kokonaisuus



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 20.)

Palkitsemisen kokonaisuus on esitetty kuviossa 3. Kuvio kokonaisuudesta auttaa hahmottamaan moniosaisen aiheen kuvan avulla. Kuvio on toiminut palkitsemisen suuntaviivojen näyttäjänä niin pienemmissä, kuin suuremmissakin yrityksissä. Kuvassa keskellä on palkitseminen, jonka kokonaisuus rakentuu ympärillä olevista tekijöistä. Sivulla ja yläpuolella olevat pallot muodostavat taloudelliset etuudet, joita ovat; peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Tiettyjä palkitsemisen muotoja ei voida kuitenkaan käyttää kaikissa yrityksissä. Esimerkiksi osakepohjaisia tulospalkkauksen järjestelmiä ei välttämättä pystytä käyttämään aloittavassa pienemmässä yrityksessä. Alapuolella olevat laatikot kiteyttävät aineettomat etuudet, joita ovat; mahdollisuus kehittyä, koulutus, työn sisältö, arvostus, palaute työntekijöistä, mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. (Kuvio 3.)

Palkka

- peruspalkka
- tulospalkkiot
- pitkän aikavälin palkkiot

Edut

- terveys ja hyvinvointi
- eläke-edut
- palkalliset vapaat

Henkilökohtainen kehitys

- suorituksen johtaminen
- koulutus ja kehittyminen
- urakehitys

Työympäristö

- kulttuuri ja ilmapiiri
- työn sisältö ja joustavuus
- työelämän laatu

Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus Hewitt Associatesin mukaan (Hakonen ym. 2005, 21.)

Hewitt Associatesin mukaan palkitsemisen kokonaisuuden voi jakaa neljään eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat palkka, edut, henkilökohtainen kehitys ja työympäristö. Tässä kuviossa palkka jakautuu peruspalkkaan, tulospalkkioihin ja pitkän aikavälin palkkioihin. Edut jakautuvat terveys- ja hyvinvointietuihin, eläke-etuihin ja palkallisiin vapaisiin. Henkilökohtainen kehitys on jaettu suorituksen johtamiseen, urakehitykseen, koulutukseen ja kehittymiseen. Työympäristö puolestaan on jaettu kulttuuriin ja ilmapiiriin, työn sisältöön ja joustavuuteen, sekä työelämän laatuun. (Kuvio 4.)

4.3 Palkitsemisstrategia

Lyhyen aikajänteen palkitsemisen linjauksia kutsutaan palkkapolitiikaksi ja pitkän aikajänteen päätöksiä palkitsemisstrategiaksi. Jälkimmäinen näistä on keskeinen osa henkilöstöstrategiaa, joka vaikuttaa oleellisesti koko yrityksen liiketoimintastrategiaan. Palkitsemisstrategiaa toteuttavat henkilöstön esimiehet ja sen luomisesta vastaa yrityksen ylin johto. Strategiaa laadittaessa tulisi pohtia kolmea olennaista seikkaa. Ensimmäisenä on hyvä havainnoida, mistä henkilöstöä palkitaan. Mitkä siis ovat niitä asioita tai tekoja, jotka yritys haluaa selkeästi näyttää arvokkaiksi. Palkan perusteet

muodostuvat usein osaamisesta ja tehdyistä tuntimääristä tai työntekijän suorittamista tuloksista. (Viitala 2007, 140.)

Palkitsemisstrategian seuraava pohdittava asia onkin se; tullaanko henkilöstöä palkitsemaan tuloksista. Tulospalkkausta käytettäessä on mietittävä; millä organisaatiotasojen laajuudella tuloksista palkitaan? Palkitaanko hyvä suoriutuminen pelkästään yksilön, tiimin vai jopa koko organisaation tasolla? Lopuksi pitää päättää palkkioiden jakamisesta ja määrittelyperusteista. Yrityksen profiloitumiseen työnantajakentässä vaikuttavat sen maksamat palkat suhteessa alan muihin toimijoihin. Keskimääräisesti korkeampaa palkkaa maksava yritys pyrkii saamaan itsellensä alan huiput, kun taas alemmaa palkkatasoa noudattava yritys joutuu todennäköisesti tyytymään vähemmän vakituiseen työvoimaan ja suureen vaihtuvuuteen. Yrityksen palkitsemisstrategian tulisi ennen kaikkea kulkea käsi kädessä muun liiketoimintastrategian kanssa. Parhaiten se onnistuu palkitsemalla henkilöstöä yrityksen liiketoiminnalle tärkeiksi asettamista missioista. (Viitala 2007, 140–141.)

4.4 Palkitseminen osana motivointia

Motivaatio aloittaa, ylläpitää ja tarvittaessa lopettaa käyttäytymisen. Motivaatio on siis usein syy tekojen taustalla. Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan seuraavasti; sisältöteorioihin, vaikuttaviin prosessiteorioihin ja kognitiivisiin prosessiteorioihin. Sisältöteoriat tutkivat yksilön erityistarpeita, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Vaikuttavat prosessiteoriat tutkivat ulkoisia tekijöitä, jotka nostavat tai laskevat motivaatiota. Kognitiivisten prosessiteorioiden avulla on tarkasteltu ajattelun prosesseja, jotka johtavat käyttäytymiseen. (Baack, D. 15.10.2012.)

Abraham Maslow esitti kehittämänsä viisiportaisen pyramidin, eli Maslowin tarvehierarkian vuonna 1954 (Vartiainen & Kauhanen 2005, 133). Pyramidissa edetään alemmalta tasolta seuraavalle, kun edellisen tason tarpeet ovat tyydytetty. Maslowin mukaan seuraavalle tasolle ei voi siis päästä, ennen kuin alemman tason tarpeet ovat tyydytettyjä. Alimpana hierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet, eli majoitus, sukupuoli, uni, jano ja nälkä. Seuraava askelma muodostuu turvallisuuden tarpeista, joita ovat turvallisuus ja suoja niin fyysisiltä, kuin emotionaalisilta haitoilta. Hyväksyntä, tarpeet

yhteenkuuluvuudesta ja ystävyydestä ovat sosiaalisia tarpeita, jotka muodostavat pyramidin kolmannen tason. Seuraavalla, eli neljännellä portaalla ovat sisäiset tekijät kuten itsekunnioitus, autonomia ja saavutukset, sekä ulkoiset tekijät kuten asema, kunnianosoitukset ja huomio. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 141.) Tarvehierarkian viimeinen eli viides porras koostuu itsensä toteuttamisesta, johon kuuluvat moraliteetti, luovuus, spontaanius, ongelmanratkaisu ja tosiseikkojen hyväksyminen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 133.)

Maslowin teoria ei ole aukoton ja siinä on muutamia suuria puutteita. Teoria ei kerro kuinka voimakas yksilön tunne on kulloistakin tarvetta kohtaan. On myös vaikea nähdä, milloin henkilö on valmis etenemään pyramidin seuraavalle tasolle.

Tarvehierarkiasta puuttuvat empiristiset ja vallan tarpeet, jotka ovat oleellinen osa tarvekokonaisuutta. Maslowin mukaan askelmalta voi edetä seuraavalle vasta, kun edellisen askelman tarpeet ovat täytetty. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, sillä kukin yksilö voi saavuttaa askelmat erilaisessa järjestyksessä. Hierarkia ei myöskään ennusta yksilön käyttäytymistä. (Baack, D. 15.10.2012.)

Frederick Herzberg loi kaksifaktoriteorian, joka tunnetaan myös nimellä motivaatiohygienia – teoria. Teoriaa laatiessa Herzberg tutki kysymystä, mitä ihmiset haluavat heidän työltänsä. Kaksifaktoriteoria muodostuu nimensä mukaisesti kahdesta eri tekijästä. Toinen osa teoriasta luokitellaan hygienia- ja toinen osa motivaatiotekijöiksi. Hygienia – tekijöitä ovat palkat, työtunnit, työolot, valvonta, säännöt ja toimintatavat. Nämä tekijät tulisi pitää neutraaleina, koska ne eivät motivoi. Kuitenkin niiden puuttuessa tyytymättömyys lisääntyy. Motivaatio – tekijöitä puolestaan ovat saavutukset, tunnustus, työ tai tehtävä itsessään, vastuu ja mahdollisuus ylennykseen. Nämä tekijät tyydyttävät henkilöstöä ja siksi niitä kutsutaan motivaattoreiksi. Motivaatio voi säilyä ja lisääntyä ainoastaan motivaattoritekijöiden ollessa läsnä. (Robbins ym. 2010, 143.) Työtä tulisi rikastaa aina kun se on mahdollista motivaation säilyttämiseksi ja lisäämiseksi (Baack, D. 15.10.2012).

Herzbergin mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, kuten yleisesti on luultu. Tätä voidaan perustella sillä, että tyytymättömyystekijöiden poistaminen ei tee työstä automaattisesti tyydyttävää. Herzberg esitti tyytyväisyyden vastakohdaksi ”ei-

tyytyväisyyttä” ja tyytymättömyyden vastakohdaksi ”ei-tyytymättömyyttä”.

Työtyytyväisyyteen johtavat faktorit eivät siis ole samoja tekijöitä, jotka johtavat työtyytymättömyyteen. Yhtälöiden johtopäätöksenä työtyytymättömyystekijöiden poistaminen saattaa siis parantaa tilannetta, mutta ei välttämättä motivoi henkilöstöä. (Robbins ym. 2010, 143.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria on saanut paljon kritiikkiä muun muassa siitä, että motivaatio ja tyytyväisyys ovat eri asioita. Toinen syy kritiikille on se, että tutkimuksen otannassa käytettiin vain insinöörejä ja kirjanpitäjiä (Baack, D. 15.10.2012).

Tutkimuksen metodiikkaa on kritisoitu muun muassa sen rajallisuudesta ja luotettavuudesta. Asioiden mennessä hyvin, ihmisillä on taipumus ottaa kunnia itselleen, kun taas epäonnistuessaan syytetään ulkoista ympäristöä. Epäilijöiden mukaan yksilö ei välttämättä pidä jostain työn osa-alueesta, mutta saattaa silti pitää työtä riittävän hyvänä. Tutkimuksessaan Herzberg tarkasteli tyytyväisyyden ja tuottavuuden suhdetta ottamatta lainkaan huomioon tuottavuutta. (Robbins ym. 2010, 143.)

4.5 Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto

Palkitsemisjärjestelmää käyttöönotettaessa organisaation on mietittävä juuri itselleen parhaiten sopiva vaihtoehto. Palkitsemisjärjestelmissä perinteinen ei automaattisesti tarkoita vanhanaikaista, eikä uusi välttämättä parempaa. Palkitsemisstrategia täytyy siis valita yritys- ja osastokohtaisesti, joka mahdollistaa juuri oikeanlaisen järjestelmän löytämisen. (Hakonen ym. 2005, 46.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta omassa organisaatiossa kannattaa arvioida kriittisesti. Oma organisaatio saattaa tarvita selvitystä esimerkiksi työkohtaisesta palkanosasta, henkilökohtaisesta palkanosasta tai tulosperusteisesta palkanosasta. Uutta palkitsemisjärjestelmää käyttöönotettaessa pitääkin pohtia, onko järjestelmä rakennettu tavoitteiden mukaisesti ja tukeeko rakenne organisaation tavoitteita. Organisaation tulisi myös arvioida, voidaanko palkitsemisjärjestelmää käyttää sille suunnitellulla tavalla ja miten hyvin palkitsemisjärjestelmä tunnetaan entuudestaan organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. (TKK palkitseminen 2013.)

Ennen järjestelmän käyttöönottoa on mietittävä miten palkkioita jaettaessa menetellään. Miten henkilökohtaiset arviointikriteerit, kehityskeskustelut ja tiedottaminen toimivat, sekä miten esimiehet käyttävät palkitsemisjärjestelmiä. Esimiesten tulisi oppia yhdenmukainen tapa käyttää järjestelmää, jotta käyttöeroja ei syntyisi esimiesten välille. Parhaassa tapauksessa järjestelmän käyttö poikisi hyviä käytäntöjä ja muodostaisi nopeasti henkilöstön mielipiteen uudesta palkkausjärjestelmästä. Järjestelmän pitäisi toimia eri yksiköiden ja osastojen välillä, joissa työtehtävät saattavat poiketa merkittävästi toisistaan. (TKK palkitseminen 2013.)

4.6 Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi aloitetaan alkukartoituksella. Alkukartoituksessa tavoitteeksi asetetaan toivotun palkitsemisjärjestelmän rakentaminen. Kartoituksella saadaan selville organisaation edellytykset järjestelmän kehittämiseksi ja käyttöönotolle, sekä miten henkilöstö ja johto sitoutuvat järjestelmän käyttöön. Alkukartoitus koostuu johdolle ja muulle henkilöstölle tehdyistä kyselyistä, joiden tarkoituksena on selvittää muun muassa työasenteiden ja työilmapiirin nykytila. Arvioinnin kohteina ovat palkitsemisjärjestelmän kehittämisen edellytykset, palkitsemistapojen nykytilan kartoitus, organisaation tavoitteet ja niiden selkeys johdolle sekä muulle henkilöstölle. Arviointikohteisiin kuuluvat myös yhteistyön ja ilmapiirin nykytila, toiminnallisten tavoitteiden nykytila, palkitsemisjärjestelmän toiveet ja odotukset yksikkökohtaisesti, sekä johtaminen ja esimiestyöskentely. (TKK palkitseminen 2013.)

Aikaisemmin toimivuutta on pääasiassa analysoitu palkitsemismetodien valintojen avulla. Esimerkiksi maksetaanko tulospalkkiota ja minkälainen yhteys sillä on yrityksen menestymiseen. Ikälisät ja taulukkopalkka on saattanut muodostua ongelmaksi ja nämä ominaisuudet ovat syystäkin liitetty usein heikkoon toimivuuteen. Järjestelmän toimivuutta pystytään tarvittaessa muuttamaan uudistamalla palkkausperiaatteita. Hyvin toimiva palkitseminen tukee liiketoimintastrategiaa, on tärkeä osa johtamisjärjestelmää ja se on linkitetty organisaation menestymiseen. Toimiva palkitseminen muotoilee toimintatapoja ja tarvittaessa vauhdittaa suurempaakin muutosprosessia.

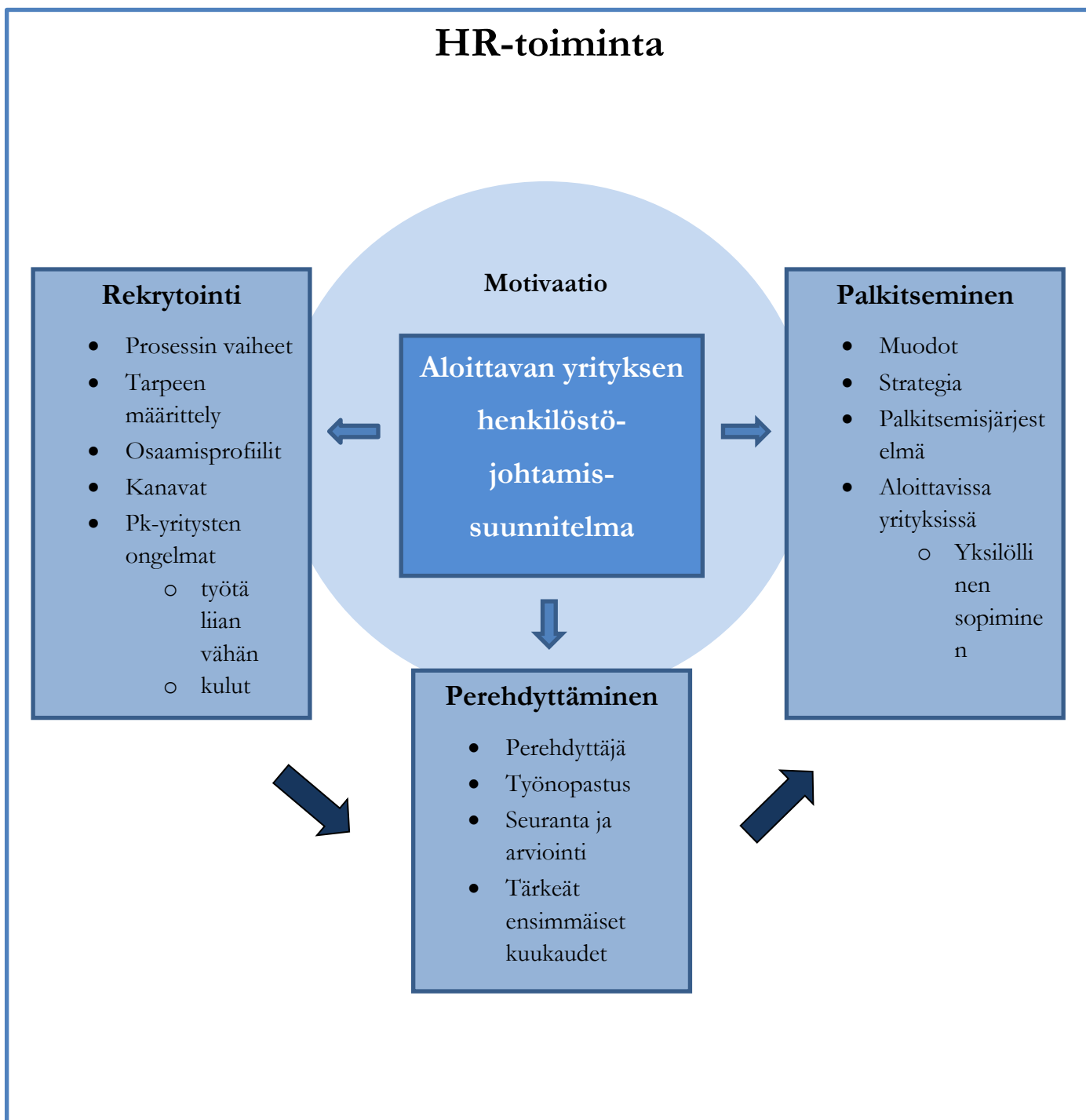
Onnistuneeseen palkitsemiseen kuuluu työntekijöiden palkitseminen hyvistä suorituksista kaikissa henkilöstöryhmissä. (Hakonen ym. 2005, 275)

4.7 Palkitseminen aloittavissa yrityksissä

Suomen Yrittäjien tutkimuksen mukaan yksilöllisiä sopimuksia palkitsemisesta käytetään alle 10 henkilöä työllistävässä mikroyrityksissä eniten. Yritysten henkilöstön mielestä palkitsemisen yksilöllinen sopiminen lisää työntekijöiden tasa-arvoisuutta, joka luonnollisesti parantaa pienten yritysten asemaa. Yksilöllisen sopimisen on todettu vaikuttavan positiivisesti palkitsemisen laatuun. Tämä on lisännyt palkkauksen perustumista tärkeimpiin asioihin työntekijöiden arvoasteikolla. Lähes 80 % mikroyritysten työntekijöistä on sitä mieltä, että palkitseminen on melko- tai erittäin oikeudenmukaista. Tämä prosenttiosuus on suurempi, kuin missään muussa yrityskokoluokassa. Yksilölliset palkitsemissopimukset ja oikeudenmukainen palkitseminen näyttävätkin kulkevan käsi kädessä. Työtehtävien oikeanlainen palkitseminen tuntuu olevan se asia, jossa mikroyritykset voivat parantaa toimintaansa tulevaisuudessa. (Suomen Yrittäjien tutkimus 2012, 10–12.)

5 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys sisältää aloittavalle yritykselle tärkeiden HR-toimintojen kokonaisuuden, joita aloittava yritys tarvitsee toiminnan käynnistämässä ja laajentamisessa. Viitekehys on havainnollistettu alapuolella olevassa kuviossa. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Aloittavan yrityksen HR-toiminnot

HR-toimintojen keskiössä on aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamissuunnitelma. Tätä suunnitelmaa ohjaavat muun muassa yrityksen toimiala, resurssit, arvot, visio ja liiketoimintastrategia. Yrityksen arvot, visio ja strategia luovat suuntaviivat HR-toiminnoille. Toimialan valinta on merkittävässä roolissa myös HR-toimintoja ajateltaessa. Esimerkiksi joillakin toimialoilla suuri vaihtuvuus pakottaa yrityksen rekrytoimaan jatkuvasti. Perehdyttämisessäkin on alakohtaisia vaihteluita. Mikäli yrityksen uuden tulokkaan työtehtävät eivät vaadi erikoisosaamista, saattaa perehdyttämiseen vaadittava aika olla jopa kuukausia lyhyempi verrattuna asiantuntijatehtäviin. Esimerkiksi myyntiorganisaatiossa palkitsemisen tulisi olla enemmän tulokseen perustuvaa, kuin päivittäistavarakaupan kassatyöskentelyssä. Yrityksen resurssit määräävät sen; kuinka nopeasti ensimmäiset työntekijät voidaan palkata, mitä heille voidaan työstä maksaa ja minkä verran heidän perehdyttämiseen on käytettävissä aikaa. (Kuvio 5.)

Yrityksen omistajia, esimiehiä ja muiden työntekijöiden panostusta ohjaa motivaatio. Omistajien motivaatio vaikuttaa muun muassa siihen, millaista henkilöstöä halutaan ja mitä heiltä vaaditaan. Työntekijän motivointi alkaa yrityksestä saadulla kuvalla jo ennen varsinaista rekrytointivaihetta. Työntekijän motivointi jatkuu rekrytointi-, perehdyttämis-, ja palkitsemisvaiheiden läpi aina osaamisen kehittämiseen saakka. Oikeanlainen palkitseminen motivoi työntekijää oppimaan työtehtävänsä entistä paremmin ja auttaa häntä kehittämään itseään. (Kuvio 5.)

Aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamissuunnitelman keskiöstä lähtevät olennaiset kolme HR-toimintojen osa-alueita. Nämä osa-alueet ovat: rekrytointi, perehdyttäminen ja palkitseminen. Viitekehyksessä rekrytointiin kuuluvat; rekrytointiprosessin vaiheet, rekrytointitarpeen määrittely, osaamisprofiilit ja niiden luominen, rekrytointikanavat ja tuoreiden aloittaneiden yritysten rekrytointiongelmat. Perehdyttämistä tarkastellaan tutkimuksen viitekehyksessä perehdyttäjän, työnopastuksen, seurannan ja arvioinnin, sekä kolmen tärkeimpien ensimmäisten kuukausien osalta. Palkitseminen puolestaan sisältää; palkitsemisen muodot, palkitsemisstrategian, palkitsemisjärjestelmän ja palkitsemisen aloittavissa yrityksissä. Isommat nuolet rekrytoinnin, palkitsemisen ja perehdyttämisen välillä näyttävät prosessin etenemissuunnan. (Kuvio 5.)

6 Toimintatutkimuksen ja produktin toteutus

Tutkimuksen mallina toimi kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein loogisena kokonaisuutena. Kaikki luotettavina pidetyt asianhaarat tulee selvittää siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Kvalitatiivinen analyysi perustuu absoluuttisuuteen, toisin kuin kvantitatiivinen analyysi, jossa poikkeukset yleisestä säännöstä ovat mahdollisia. Laadulliseen analyysiin kuuluvat kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 2011, 38–39.)

Havaintojen pelkistäminen voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen. Ensinnäkin aineistoa tarkasteltaessa tulisi kiinnittää huomiota teoreettisen viitekehyksen asettamisessa puitteissa. Aineiston tarkastelussa olisi hyvä huomioida erityisesti työlle vain kaikkein olennaisimmat asiat. Nämä ohjenuorat pelkistävät tekstiä ja lopputuloksena syntyy karsittu ja helpommin käsiteltävä versio. Pelkistämisen toisessa vaiheessa karsiminen jatkuu tutkittavien havaintojen yhdistämisellä. Yhdistämisvaiheessa havainnoista tehdään yksi havainto tai muutama havaintojoukko, joihin pätee yhteinen havaintoja yhdistävä sääntö tai piirre. Havaintojen yhdistämisen lähtökohtana on kuitenkin aineiston selkeä yhtäläisyys. (Alasuutari 2011, 40.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havaintojen pelkistämisen jälkeen seuraa arvoituksen ratkaiseminen. Arvoituksen ratkaiseminen tunnetaan toiselta nimeltään myös tulosten tulkintana. Tässä on yksinkertaisesti kyse johtopäätösten vetämisestä tuotettujen tutkimustulosten ja johtolankojen pohjalta. Tätä prosessia kutsutaan myös nimellä rakennekokonaisuuden muodostaminen. (Alasuutari 2011, 44.) Tässä tutkimuksen vaiheessa pyritään tuomaan esille johtopäätökset perusteluineen käyttäen apuna tutkimustuloksia, jotka pohjautuvat asetettuun tutkimusongelmaan ja aikaisemmin tuotettuihin teorioihin sekä tietoihin.

Työn käynnistysvaiheessa aiheeksi valikoitui siis aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamissuunnitelma. Toimintatutkimuksen tavoitteena oli luoda helposti käyttöön otettava produkti ja tiivis paketti tukemaan aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamisprosesseja. Työn rajaukset asetettiin rekrytointiin, perehdyttämiseen

ja palkitsemiseen aloittavassa yrityksessä. Toimintatutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymykseen: Mitä aloittavan yrittäjän tulisi huomioida henkilöstöjohtamissuunnitelmaa mietittäessä? Apukysymyksinä toimivat: Mitä uuden yrittäjän tulisi huomioida rekrytoinnin, perehdyttämisen ja palkitsemisen suhteen? Miten osaamisprofiilit laaditaan? Mitkä ovat työnopastuksen kulmakivet? Mitä palkitsemisjärjestelmästä tulisi löytyä? Haastatteluiden tarkoituksena oli tuoda esille asioita, joita uuden yrittäjän tulisi välttää ja asioita, joita uuden yrittäjän tulisi lisätä toiminnassaan.

6.1 Aikataulu

Tutkimuksen aihe, rajaukset ja sisältö saatiin pääpiirteittäin valmiiksi työn ohjaajan kanssa 23 päivä huhtikuuta 2013. Tutkijan henkilökohtaiset kiireet viivästyttivät varsinaisen työn aloituksen toukokuulle. Opinnäytetyön suunnitelma tuli valmiiksi 3 päivä toukokuuta ja työn varsinainen kirjoittamisprosessi aloitettiin 9 päivä toukokuuta. Työn teoriaosuus ja teemahaastattelun kysymykset valmistuivat suunnitellun aikataulun mukaan ja olivat valmiina 6 päivä kesäkuuta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelu, haastattelun litterointi, analysointi ja yhteenveto olisivat olleet valmiina 21.6.2013. Tähän aikatauluun ei kuitenkaan päästy, koska ensimmäinen kolmesta haastattelusta oli 18 päivä kesäkuuta ja kaksi muuta 20 päivä kesäkuuta.

Litterointi, haastattelujen analysointi ja yhteenveto valmistuivat lopulliseen muotoon 1.7.2013. Varsinainen käyttöön tuleva produkti valmistui 4 päivä lokakuuta, joka alustavan aikataulun mukaisesti oli arvioitu valmistuvaksi 10 päivä heinäkuuta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työ oli tarkoitus viimeistellä julkaisukelpoiseksi 1.9.2013 mennessä ja tältä osin alkuperäisestä suunnitelmasta myöhästyttiin, sillä työ oli lopullisessa muodossaan vasta 10 päivä lokakuuta. Työn toteuttamiseen kului siis kaiken kaikkiaan noin kuusi kuukautta.

6.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu tunnetaan myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan yleensä aihealueittain muutamien eri teemojen pohjalta. Laadullinen teemahaastattelu on yleensä

vapaamuotoisempi kvantitatiiviseen haastatteluun verrattaessa. Teemahaastattelun päämääränä on löytää ratkaisuja ja uusia näkökulmia määriteltyihin ongelmakysymyksiin. Tutkimuskysymysten, teorian ja viitekehyksen välillä on usein erittäin vahva suhde, joka on ominaista kvalitatiivisille tutkimuksille. Kvalitatiivisissa teemahaastatteluissa ongelmaksi saattaakin nousta onnistunut kysymysten asettelu. Mikäli kysymysten asettelussa on epäonnistuttu, niin haastateltavasta henkilöstä ei välttämättä saada irti oleellisia tutkimukseen tarvittavia tietoja. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 75.)

Tutkimustyötä varten pidettiin yhteensä kolme erillistä teemahaastattelua. Kaikissa teemahaastatteluissa noudatettiin ennalta rakennettua haastattelurunkoa, joka oli lähetetty haastateltaville etukäteen. Haastattelun aikana esitettiin myös pieniä lisäkysymyksiä, joilla pyrittiin täsmentämään haastateltavien vastauksia. Ensimmäinen haastattelu järjestettiin Weiloo Oy:n toimipisteessä 18.6.2013 kello 13.00 ja haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja. Weiloon henkilöstöjohtamisstrategiassa ei oltu onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla, joten tarkoituksena oli kerätä varoittavaa ja kokemuksiin perustuvaa tietoa uuden yrityksen henkilöstöjohtamissuunnitelman laatimisen tueksi.

20.6.2013 haastateltiin kahta Virvo Oy:n konsulttia. Virvo on liiketoimintalähtöisen henkilöstöjohtamisen asiantuntijatalo. Virvon toimeksiannot vaihtelevat konsultoinnista aina ratkaisija- ja ulkoistamispalveluihin. Asiakkaita ovat suomalaiset sekä kansainväliset yritykset ja asiantuntijaorganisaatiot eri toimialoilta. (Slöör, C. 20.6.2013.)

Haastattelut järjestettiin Virvon toimipisteessä Helsingin Kampissa. Ensimmäinen haastattelu järjestettiin kello 8.30 ja haastateltavana oli Service Manager K. Ikonen. Toinen haastattelu aloitettiin heti ensimmäisen perään kello 9.15 ja haastateltavana oli Virvon Senior Advisor C. Slöör. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää ja tuoda esille ulkopuolisten konsulttien suosituksia aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamispolitiikkaa varten.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Milloin tiedämme aineiston pohjautuvan faktoihin? Entä jos esimerkiksi kaikki tietolähteet eivät pidäkään paikkaansa tai haastateltava valehtelee? Faktanäkökulmissa tulee ratkaista kysymys siitä, kuinka luotettavina kerättyjä tietoja voidaan pitää.

Lähteiden luotettavuuden arvioinnissa on syytä huomioida perspektiivi, josta lähteitä tarkastellaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on selkeästi eroteltavissa kaksi eri tarkastelunäkökulmaa, jotka ovat indikaattorit ja todistukset. (Alasuutari 2011, 95.)

”Indikaattorilla tarkoitetaan tietoa, jota käytetään epäsuorana evidenssinä kysymyksestä, johon etsitään vastausta”. Indikaattorina voidaan pitää esimerkiksi haastattelua, jossa henkilölle ei kerrota etukäteen mitä tutkimuksella tavoitellaan. Tällaisessa tilanteessa kysymysten johdattelun vaikutus saadaan minimoitua ja haastattelun tuloksista tulee luotettavampia. ”Todistusnäkökulmasta lähdettä tarkastellaan todistajan lausuntona siitä, mitä tutkitaan”. Tässä tarkastelunäkökulmassa lähteen todellisuutta arvioidaan todistajan lausunnon perusteella. Mikäli todistaja ei siis puhu totta, on lausunto täysin hyödytön. Samaa lähdettä pystytään aina tarkastelemaan joko indikaattorina tai todistuksena. (Alasuutari 2011, 95–96.)

Mekanistiset ja humanistiset metodit antavat myös signaaleja luotettavuutta arvioitaessa. Mekanistisessa tavassa haastateltavalle annetaan mahdollisimman vähän tietoa haastattelun päämääristä ja tarkoituksista. Yleensä tässä metodissa esitetään vain kysymykset, eikä kerrota mihin kysymyksillä pyritään tai mitä asioita haastatteliija tarkkailee. Humanistista metodia voidaan kutsua mekanistisen vastakohdaksi.

Humanistisessa metodissa haastatteliija ystävystyy haastateltavien kanssa ja luo suhteen heidän välille. Tämän uskotaan lisäävän henkilöiden välistä luottamusta, joka johtaa todenmukaisempiin vastauksiin. (Alasuutari 2011, 95–97.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pystytään pitämään suhteellisen korkeatasoisena. Haastatteluissa pyrittiin käyttämään mekanistisen ja humanistisen metodin välimuotoa. Tutkija pyrki kysymyksien asettelulla mahdollisimman vähäiseen johdatteluun. Haastateltaville ei annettu kysymyksien ulkoasun lisäksi mitään lisätietoja kysymyksiä koskien. Tutkimuksen aineistot on kerätty erittäin luotettavista lähteistä, kuten

suosituista HR-teoksista ja arvostetuilta Internet-sivuilta. Haastatteluiden henkilöt esiintyvät omilla nimillensä ja edustavat yhtiöittensä linjauksia. Tässä tapauksessa valehtelun tai väärän tiedon antaminen on siksi erittäin epätodennäköistä. Tutkimuksen kohteena ei ole mikään tietty yritys, joten haastateltavien henkilöiden ei tarvitse myöskään salalla tietoja.

7 Haastatteluiden tulokset

Ensimmäinen haastattelu järjestettiin Weiloo Oy:n toimipisteessä ja haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja M. Vallaskivi. Weiloo Oy:llä ei ole tällä hetkellä toimintaa, mutta yrityksen päätarkoituksena on ollut kansainvälisen matkailuportaalien luominen. Teemahaastattelussa Vallaskivelle esitettiin 10 kysymystä, jotka löytyvät haastattelulomakkeesta (Liite 1).

7.1 Weiloo Oy

Vallaskiven mukaan Weiloo Oy:n rekrytointiprosessi oli tyypillinen startup –yritykselle. Rekrytointi toteutettiin aikaisempia kontakteja hyödyntämällä ja etsimällä motivoituneita osajia lähipiiristä. Tavoitteena oli palkata työntekijöitä, jotka eivät vaatisi suuria palkkoja heti yrityksen alkumetreiltä. Ideaalinen rekrytointikohde oli henkilö, jota kiinnosti enemmänkin yrityksen eteenpäin vieminen ja tätä kautta mahdollisten bonusten saaminen. Weiloon päätyöntekijät oli kaikki palkattu jo aikaisemmin luotujen kontaktien pohjalta. Yrityksessä myyntihenkilöiden rekrytointi oli osittain ulkoistettu rekrytointiin erikoistuneelle kumppanille. Myyntiä ulkoistettiin osittain myös ”Call Centereille”. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

Tarvittavat osaamisprofiilit laadittiin yrityksen toimialan mukaan. Kyseessä oli Internetissä toimiva matkailusivusto, eli osaamisprofiilien kriteereitä olivat muassa koodaustaidot, tiimityöskentely ja erittäin suuri motivaatio. Koodauksessa tärkeintä oli se, että henkilöt ymmärsivät tarkkaan minkälaisista tehtävistä oli kyse. Aikaisempien referenssien tuli täsmätä tehtävissä vaadittavan osaamisen kanssa. Henkilön oli siis osattava tiettyjen instrumenttien käyttö ja pystyttävä näyttämään osaaminen jo ennen työsuhteen solmimista. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

Pienet resurssit sulkivat tiettyjä rekrytointikanavia pois. Aikaisempia kontakteja läpi käytäessä pohdittiin henkilöitä, jotka voisivat sopia koodaustehtäviin osaamisen ja näyttöjen perusteella. Ulkopuolisen rekrytointiyrityksen valintaan vaikuttivat heidän referenssinsä, eli minkälaisia henkilöitä he olivat toimittaneet aikaisemmin asiakkaillensa. Ulkopuolista kanavaa käytettiin koodareiden ja myyntihenkilöiden

rekrytointiin, joten rekrytointiyrityksellä tuli olla kokemusta alojen työntekijöiden välittämisestä. Tämän kanavan valinta perustui puhtaasti rekrytointiyrityksen aikaisempiin näyttöihin. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

Vallaskiven mukaan rekrytoinnissa suurimmat haasteet joita aloittava yritys kohtaa, on motivoituneiden ja osaavien työntekijöiden löytäminen. Suomessa yrityskulttuuri on erilainen muuhun maailmaan verrattuna ja esimerkiksi juuri valmistuneille henkilöille suositellaan kouluissa suuria työpaikkoja pk-yritysten sijaan. Asiantuntijatason osaaminen tietokonealalla on Suomessa hyvin harvassa ja paras vaihtoehto oikeanlaisten työntekijöiden löytämiseen tuntui olevan heidän perinpohjainen testaus. Testeissä henkilöt laitettiin tekemään tietynlainen ohjelma tai koodi laadukkaasti todella tiukalla aikataululla. Vastaavanlaista sovellettua testiä olisi hyvä käyttää alalla kuin alalla ennen henkilön palkkaamista. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

Weiloossa oli käytössä viikon perehdyttämiskausi, jonka aikana työntekijä koulutettiin tuotteeseen ja tarvittaviin alustoihin. Viikon aikana käytiin läpi myös yrityksen visio, palkitsemisjärjestelmä sekä muut oleelliset asiat, kuten työajat ja säännöt. Toimintaan perehdyttävä vaihe oli yrityksen kannalta kaikkein haastavin. Siinä selvisi parhaiten, mitä uudet työntekijät todella osasivat ja mitä he eivät osanneet. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

Perehdyttämisprosessia arvioitiin ja seurattiin kysymysten ja niin sanottujen pistokokeiden avulla. Pistokokeilla pyrittiin saamaan selville henkilöstön osaamistaso. Kysymyksien tarkoituksena puolestaan oli saada työntekijät innovoimaan sekä keksimään asioille uusia ja parempia toteutusmalleja. Kysymyksiä käytettiin paljon jokaisella yrityksen perehdyttämiskaudella ja se tuntuikin toimivan hyvin. Uudet työntekijät toivat hyviä ideoita, jotka paransivat tuoreen start-up -yrityksen toimintaa. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

Palkitseminen toteutettiin yrityksessä bonus- ja optiojärjestelmien avulla. Myyjän päästessä tiettyyn kauppamäärään hän sai kuukausikohtaisen bonuksen ja koko vuoden liikevoitosta tietyn prosentiosuuden. Motivaation huomioiminen palkitsemisessa oli erittäin tärkeää. Tilanne oli kuitenkin hankala, sillä osa työntekijöistä sanoi toisten

myyntikohteiden olevan helpompia ja näin ollen syrjivän muita myyjiä. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

Palkitsemisessa haastavin tehtävä uudelle yritykselle oli löytää Suomen työntekijäkulttuuriin sopiva palkitsemisjärjestelmä. Ei pystytty tekemään samanlaisia optiojärjestelmäkäytäntöjä kuten esimerkiksi Ruotsissa tai Pohjois-Amerikassa. Näillä järjestelmillä työntekijät pystytään sitouttamaan yrityksiin vuosiksi. Suomen palkitsemisjärjestelmän oli pakko olla enemmän raha- ja bonuspainotteinen. Suomen verotusjärjestelmä aiheutti myös päänvaivaa palkitsemisen suhteen. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

Vallaskiven mukaan uuden yrittäjän kannattaa tehdä itse niin paljon kuin suinkin mahdollista. Samojen virheiden välttämiseksi on myös suositeltavaa tutkia uudet potentiaaliset työntekijät tarkasti. Pitkät ja vaativat työhaastattelut osoittavat sen, kenestä oikeasti on avoinna olevaan työpaikkaan ja kenestä ei. Työntekijöiden pitää pystyä toimimaan ääri rajoillansa, jotta heistä saadaan irti tarvittava osaaminen. Osaamisen lisäksi ääri rajoilla toimiminen paljastaa henkilöistä muitakin piirteitä. Koeajan aikana huomaa jo helposti, ketkä työtehtäviin pystyvät ja kenen kanssa haluaa ylipäättensä työskennellä. Perehdytysprosessiin kannattaa käyttää enemmän aikaa kuin on alun perin suunnitellut. Tavoitteiden saavuttamisesta tulisi palkita onnistumiset riittävällä ja oikeudenmukaisella tavalla. Palkkioiden taso ei saisi olla ristiriidassa organisaatiokulttuurin ja osastojen välillä. Merkittävästi toisistaan poikkeavat palkitsemisjärjestelmät yrityksen sisällä aiheuttavat aina ongelmia. (Vallaskivi, M. 18.6.2013.)

7.2 Virvo Oy

Kahdessa seuraavassa haastattelussa olivat Virvo Oy:n konsultit Senior Advisor C. Slöör ja Service Manager K. Ikonen. Molempia haastateltiin erikseen, jotta he joutuisivat pohtimaan kysymyksiä täysin itsenäisesti. Tämä poissulkee esimerkiksi toisen henkilön tuoman johdattelun aiheeseen. Järjestely mahdollistaa samojen asioiden tarkastelun kahdesta eri näkökulmasta, joka oletetusti tekee haastattelutuloksista kattavampia. Litteroinnin jälkeen haastateltavien näkökulmat on yhdistetty yhtenäiseksi

kokonaisuudeksi. Molemmille haastateltaville esitettiin kymmenen identtistä kysymystä, jotka löytyvät haastattelulomakkeesta (Liite 2). Kysymysten välissä esitettiin lisäksi pieniä tarkentavia kysymyksiä. Välikysymysten tarkoituksena oli luoda arvokasta lisäkeskustelua kulloisenkin asiayhteyden tiimoilta.

Slöörin ja Ikonen mukaan ensimmäisen ulkopuolisen työntekijän rekrytoinnille ei ole yksiselitteistä optimaalista hetkeä. Liiketoiminnan on oltava sellaisissa kantimissa, että töitä riittää enemmän kuin yrittäjä ehtii itse tehdä. Tässä tilanteessa punnitaan myös riskinotto kyky, eli miten yritys näkee markkinan kasvavan. Ulkopuolisen rekrytoinnin kulut on laskettava tarkasti etukäteen, koska kyseessä on merkittävä kustannus ja työnantajana yrityksen vastuut kasvavat huomattavasti. Kustannuksia laskettaessa tulee ottaa huomioon muun muassa palkkojen sivukulut ja miten pitkäksi aikaa töitä pystytään tarjoamaan. Ilman riittävää talousvirtaa uuden rekrytoinnin tekeminen on mahdottomuus. Pienen yrittäjän tehdessä pitkää päivää ja viimeistään siinä vaiheessa, kun hän ei kerkeä enää töitä suorittaa sovituisissa aikatauluissa, on syytä rekrytoida ulkopuolista työvoimaa. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

Aloittavalle yritykselle parhaiten sopivaa rekrytointiprosessia pohdittaessa pitää ottaa huomioon; minkälaista toimintaa yritys tekee, mitä rekrytoinnilla halutaan tavoitella ja mitä osaamista se edellyttää. Prosessi tulisi olla mahdollisimman kevyt ja yksinkertainen suurten kulujen välttämiseksi. Perinteisesti yhden henkilön rekrytointikustannus vastaa noin 6-12 kuukauden palkkasummaa. Virherekrytoinnin aiheuttamat kulut koostuvat työntekijän palkan lisäksi rekrytointiprosessiin ja perehdyttämiseen käytetyistä resursseista ja ajasta. Pienen aloittavan yrityksen tulisi rekrytoinnissansa hyödyntää erilaisia verkostokanavia, Internettiä, ystävien ja kollegoiden verkostoja. Ennen varsinaista prosessia pitää määritellä vaadittavan henkilön keskeisimmät kriteerit. Kriteereitä silmällä pitäen käydään läpi tulleet työhakemukset ja poimitaan haastatteluihin vain ne henkilöt, joilla on selkeästi mahdollisuus tulla valituksi työhön. Pienellä yrityksellä ei ole aikaa ja resursseja haastatella kaikkia hakijoita, joten referenssit, suositukset ja verkostot nousevat avainasemaan. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

Osaamisprofileja laadittaessa tulisi erityisesti huomioida se, minkä tyyppistä työtä organisaatiossa tehdään, mitä työllä tavoitellaan ja mikä on se strategia, mitä noudatetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisprofiili laaditaan kulloisenkin täytettävän paikan perusteella. Tässä kohtaa on myös syytä miettiä, vaaditaanko tehtävässä menestymiseen jatkossa myös muutakin osaamista mitä ei ole vielä aikaisemmin tarvittu. Työtehtävien roolit luovat kehikon osaamisprofileille, mitä osaamista ja minkälaista kokemusta henkilöltä pitäisi tai olisi hyvä löytyä. Pienessä yrityksessä profileissa joutuu todennäköisesti vähän joustamaan, sillä työtehtävät saattavat olla erittäin monipuolisia ja vaihtelevia. Nykypäivänä palkataan yleensä ”hyviä tyyppejä”, eikä välttämättä muisteta katsoa täyttyvätkö edes kaikki vaadittavat ”hygieniosaamiset”. Hyviä tyyppejä palkattaessa pitää huomioida, että työyhteisöstä ei tule liian homogeenistä. Toisistaan poikkeavat työntekijät saavat aikaan ristiin ajattelua, joka synnyttää helpommin uusia innovaatioita. Älykäs johtaja rekrytoi itseään osaavampaa henkilökuntaa. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

Aloittavan yrityksen tulisi valita rekrytointikanava sen perusteella, mikä on haun kohderyhmä, minkälaisia ihmisiä halutaan ja mistä heidät löytää. Hakukanavan ja ilmoituksen pitää vastata kohderyhmää, eli mitä sillä hetkellä ollaan hakemassa. Rekrytointibudjetti saattaa sulkea pois tiettyjä kanavavaihtoehtoja. Esimerkiksi tehdäänkö haku itse, vai onko se ulkoistettu yhteistyökumppanille. Yrityksen pitää päättää; lähdetäänkö rekrytointia edes tekemään traditionaalisella tavalla, vai käytetäänkö pelkästään esimerkiksi verkostohakua? Pitää myös pohtia, lukeeko heidän ihanne rekrytointikohde Helsingin Sanomia, löytääkö hänet LinkedIn:istä tai muusta sosiaalisesta mediasta. Nykypäivänä hyväksi havaittu hakumuoto on täsmähaku. Täsmähaku on perinteisen suorahaun ja verkostohaun muunnelma, jossa haluttu henkilö etsitään esimerkiksi LinkedIn:in tai muun sosiaalisen median kautta tiettyjä hakusanoja apuna käyttäen. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

Se, ettei tarkalleen tiedetä mitä tarvitaan ja milloin tarvitaan, on yleensä aloittavan yrityksen suurin haaste rekrytoinnissa. Ongelmia syntyy, kun ei osata ajatella tarpeeksi kauaskantoisesti osaamisprofileita laadittaessa. Aloittavat yritykset saattavat hakea vain jotain tiettyä osaamista, joka koituu ongelmaksi myöhemmin, kun ei ole varaa rekrytoida jatkuvasti. Työntekijää pitää perehdyttää jatkuvasti uusiin tehtäviin, jotta

osaaminen ja kasvu pysyvät samassa tahdissa yrityksen kanssa. Pienissä yrityksissä on paljon tehtäviä ja uudet asiat tapahtuvat odotettua nopeammin. Tämän seurauksena saatetaan tehdä liian nopeita päätöksiä, jotka vaikuttavat toimintaan negatiivisesti pitkällä aikajänteellä. Yksi suuri haaste rekrytointiprosessissa on yksinkertaisesti rekrytointiosaamisen puute. Virherekrytointiin sattuessa työntekijästä on hankala päästä eroon koeajan jälkeen. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

On hankala nostaa tiettyä perehdyttämisen vaihetta muiden yläpuolelle, koska kaikki vaiheet ovat tärkeitä. Hyvin tehty perehdyttämisprosessi on vuorovaikutteinen, joka kannustaa tulokkaita tuomaan uusia innovaatioita ”honeymoon” –vaiheessa.

Aloittavassa yrityksessä perehdyttämisen kaavamaisuus on syytä unohtaa roolien monipuolisuuden vuoksi. Pienessä yrityksessä ei kannata laatia kovin spesifejä rooleja, sillä ”kaikki tekee kaikkea” –mentaliteetti usein myös toteutuu. Uutta rekrytointia ei kannata tehdä yrityksen sesonkiaikaan, jotta perehdyttämiselle saadaan varattua riittävästi aikaa ja resursseja. Perehdyttämisen tehokkuutta voidaan helposti mitata siihen käytetyn ajan perusteella. Esimerkiksi onnistuneella perehdyttämisellä henkilö saattaa päästä muiden työntekijöiden tasolle kuuden kuukauden kuluessa yhdeksän sijasta. Perehdyttämisprosessin yleisiä tavoitteita ovat muun muassa työtehtävien oppiminen ja työyhteisöön tutustuminen. Työnohjausvaiheessa on tietyt checkpointit, jotka voivat olla esimerkiksi seitsemän, 30, 60 ja 90 päivän jälkeen aloituksesta. Ennen työntekijän koeajan umpeutumista on hyvä käydä palautekeskustelu ja tarkastaa miten hyvin henkilö on päässyt sisälle työhön. Ovatko kummankin osapuolen odotukset täyttyneet? Tämä on hyvä hetki yritykselle tehdä koeajan purku, mikäli tulokkaan työpanokseen ei olla tyytyväisiä. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

Yksi vartenotettava vaihtoehto perehdyttämisprosessin seurantaan ja arviointiin on ”välitarkastusten” järjestäminen. Tarkastelussa voi olla esimerkiksi strukturoitu 30 kohdan malli, jossa edetään portaittain helpommista tehtävistä kohti vaikeampia. Vaatimukset voidaan merkata kohta kohdalta täytetyiksi, tai antaa esimerkiksi arvio osaamisen tasosta asteikolla yhdestä viiteen. Tarkastuspisteet helpottavat perehdyttämisen toteuttamista ja näin tarvittavat asiat tulee käytyä varmemmin läpi. Seuranta ja arviointia toteutettaessa on erittäin tärkeää, että työntekijä pääsee välittömästi kiinni työtehtäviin. Tulokkaan täytyy kokeilla osaamistaan konkreettisesti

perehdyttäjän kanssa. ”Ensikosketukset” työtehtäviin määrittelevät työntekijän lähtötason. Lähtötason tiedostamisen avulla seuranta on sujuvaa ja kehitys pystytään huomaamaan helposti. Uudelta työntekijältä kannattaa myös kysyä, osaako hän vaadittavan tehtävän ja onko hän valmis etenemään seuraavaan vaiheeseen?

Perehdyttämisen aikaikkunaa ei kannata suunnitella liian pieneksi ja lyhyeksi. Vaadittava aika vaihtelee aina henkilöittäin, joten ei kannata olettaa että perehdytettävä oppii asiat täysin samassa ajassa kuin joku muu työntekijä. Aikaa saattaa kulua enemmän tai vähemmän kuin edellisellä perehdytettävällä. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

Aloittavassa yrityksessä palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon erityisesti laajempi kokonaisuus. Monet työntekijät mieltävät palkitsemisen vain rahapalkkana, eivätkä sisäistä muita etuuksia. Kaikille työntekijöille pitää tehdä selväksi kaikki etuudet, millä ja miten yritys palkitsee. Palkitsemisella pystytään ohjaamaan henkilöitä keskittymään tiettyihin asioihin. Yrityksen tulisi palkita niistä teoista ja onnistumisista, joita se haluaa nähdä myös jatkossa. Työntekijöiltä kannattaa totta kai myös kysyä, minkälaisia etuuksia he itse haluaisivat. Miten tärkeitä esimerkiksi lounas- ja kulttuurisetelit ovat? Ovatko henkilöstölle tärkeitä joustavat työajat tai etätyöskentelymahdollisuudet? Ihmiset motivoituvat paremmin työhönsä, kun heillä on käytössään palkitsemismallit, joista he ovat itse kiinnostuneita. Palkkarakenteen, eli kiinteän osan ja tulokseen perustuvan palkkauksen muodostuminen on mietittävä alakohtaisesti. Lähtökohtaisesti palkitsemisen pitäisi tyydyttää ja motivoida työntekijöitä, mutta loppukädessä palkitseminen määräytyy yrityksen resurssien perusteella. Aloittavan yrityksen kannalta on tärkeää, että kaikki palkitseminen on budjetoituna. Esimerkiksi bonukset jaetaan vasta kulujen jälkeen jäljelle jääneestä osuudesta. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

Palkitsemisessa kaikkein eniten haasteita luo reilouden ja tasapuolisuuden säilyttäminen. Erittäin harvoin on tilanteita, jolloin kaikki työntekijät olisivat täysin tyytyväisiä palkitsemiseen. Palkitseminen on hankala pitää motivoivana, sillä palkitsemisen muodot yksilön ja työntekijän näkökulmasta muuttuvat saavutetuiksi eduiksi hyvin nopeasti. Pian etuja ei osata nähdä enää palkitsemisena, koska ne saavutetaan liian helposti. Yksinkertaisista elementeistä koostuva palkitsemissalkku auttaa henkilöstöä hahmottamaan palkitsemisen kokonaisuuden ja näin myös motivoi henkilöstöä uusiin haasteisiin. Palkitsemisen ja yrityksen tavoitteet olisi tärkeä saada kulkemaan käsi

kädessä. Tällaisessa tilanteessa työntekijä on sidottu tavoitteisiin, joilla yritys menestyy. Hyvin hoidetut asiakkaat saattavat olla usein kannattavampi vaihtoehto kuin liiallinen uusien asiakkuuksien hankkiminen. Tämän takia esimerkiksi myyntityössä ei kannata palkita pelkästään uusien asiakkaiden saamisesta, vaan myös vanhojen asiakkuuksien oikeanlaisesta hoitamisesta. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

Motivaatiota pystytään lisäämään palkitsemisen avulla painottamalla yksilöllisyyteen ja välttämällä geneerisiä kirjasta otettuja ratkaisuja. Kaikki ihmiset ovat erilaisia, joten palkitsemisenkin tulee parhaassa tapauksessa olla jollain tapaa henkilökohtaista. Toisilla henkilöillä toimivat vaativat tavoitteet ja toisia motivoivat paremmin erittäin realistiset päämäärät. Hyvä johtaminen on iso elementti, jota ilman on vaikea sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Huono, välinpitämätön tai epäkunnioittava kohtelu aiheuttaa työntekijöissä tyytymättömyyttä, jota ei pysty korvaamaan muilla sitouttamisen elementeillä. Palkitsemista pitää ajatella yrityksen tavoitteiden ja vision pohjalta. Kasvuyrityksessä ei haluta rakentaa palkitsemisjärjestelmää, joka ei ole sidottuna kasvuun. Selkeät taulukot auttavat havainnollistamaan mitä henkilön pitää saada aikaan ja mitä aikaansaannos vastaa esimerkiksi rahallisesti. (Ikonen, K. & Slöör, C. 20.6.2013.)

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä työssä tutkittiin henkilöstöjohtamista aloittavan yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa käytännönläheinen produkti helpottamaan aloittavan kohdeyrityksen toimintaa. Tutkimuksen yksi päämäärinä oli siis selvittää, miten henkilöstöjohtaminen tulisi hoitaa aloittavassa kohdeyrityksessä. Tavoitteena oli myös luoda helppo ja yksinkertainen opas tukemaan muiden uusien yritysten henkilöstöjohtamismenetelmiä. Työssä tutkittiin kolmea oleellista henkilöstöjohtamisen osa-aluetta, jotka ovat rekrytointi, perehdyttäminen ja palkitseminen.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kvalitatiivisesta teemahaastattelusta. Teemahaastattelussa käytetyt haastattelurungot rakennettiin teoriaosuuksien pohjalta. Haastatteluun vastanneet M. Vallaskivi, C. Slöör ja K. Ikonen toivat tutkimukseen kokemusperäistä tietoa teorian vastapainoksi. Heidän antamansa tiedot auttavat uutta kohdeyritystä selviytymään henkilöstöjohtamisen haasteista.

Tutkimuksessa nousi esiin hyviä tapoja aloittavan yrityksen henkilöstöjohtamista ajatellen. Aloittavan yrityksen rekrytointia säätelee omistajien riskinotto-kyky, resurssit, tiedot ja taidot. Itse rekrytointiprosessi tulisi olla mahdollisimman kevyt ja kustannustehokas, jotta isoilta kuluilta vältyttäisiin uuden yrityksen alkuvaiheessa. Yrityksen toimiala luo osaamisprofiilien ääriviivat ja lopulliset vaatimukset täyttyvät sen mukaan, mitä rekrytoinnilla halutaan tavoitella. Pienemmissä yrityksissä on hankala luoda eksakteja profiileja, koska työtehtävien kirjo opitaan osittain myös työtä tehtäessä.

Rekrytointikanavan valinnan määrittelee se, minkälaisia ihmisiä etsitään ja mistä heidät voisi löytää. Perinteisten työnhakuilmoitusten lisäksi voidaan käyttää apuna esimerkiksi LinkedIn:iä tai muita sosiaalisia medioita. Pienen yrityksen vähäisten resurssien vuoksi rekrytoinnissa on suotavaa hyödyntää erilaisia verkostokanavia, kuten vanhoja työkavereita tai ystävien kontakteja. Uuden henkilön rekrytoinnissa kannattaa pitää kiinni asetetuista osaamisprofiileista, vaikka kyseessä olisikin niin sanottu ”hyvä tyyppi”. Se, ettei tarkalleen tiedetä mitä tarvitaan ja milloin tarvitaan; on yleensä aloittavan yrityksen suurin haaste rekrytoinnissa. Uutta työntekijää rekrytoitaessa pitää

miettiä, pystyykö henkilö suoriutumaan hänelle määrätystä työtavasta myös jatkossa. Laajentumismahdollisuudet avaavat uusia ovia, mutta osaamisen puute saattaa estää kasvumahdollisuudet. Pystytäänkö henkilö kouluttamaan helposti uusiin tehtäviin vai joudutaanko tilalle rekrytoimaan uusi työntekijä?

Hyvin hoidettu perehdyttämisprosessi on vuorovaikutuksien ketju, jossa työntekijä ja esimies jakavat näkemyksiänsä työtavastaan liittyen. Keskustelun avulla esimies ohjaa työntekijää parempiin suorituksiin ja vastaavasti työntekijä saattaa tuoda uusia ideoita ”honeymoon” –vaiheessa. Pienemmissä yrityksissä ”kaikki tekee kaikkea” –mentaliteetti toteutuu usein myös käytännön tasolla. Tästä syystä perehdyttämisprosessi olisi hyvä pitää joustavana. Vaikka tarkkaa perehdyttämissuunnitelmaa on vaikea noudattaa, on silti hyvä pitää kiinni tietyistä tarkastelupisteistä. Säännölliset keskustelut auttavat niin esimiestä, kuin työntekijääkin ymmärtämään kehityksen suunnan ja kasvun. Tarkastelussa tulisi huomioida työntekijän lähtötaso, kehitys ja tavoitteet.

Jokaiselle työntekijälle on tärkeää esitellä yrityksen palkitsemisstrategia ja palkitsemissalkku viimeistään perehdyttämisvaiheessa. Kaikki työntekijät ovat erilaisia ja siksi palkitsemissalkkua suunniteltaessa henkilöstön toiveet kannattaa huomioida. Hyvässä palkitsemisjärjestelmässä näkyy selkeästi mitä yritys työntekijöiltään haluaa ja mitä työntekijät saavat siitä vastineeksi. Tietoisuus ohjaa työntekijöitä kohti yrityksen haluamia päämääriä. Palkitsemisessa avainsana on reiluus. Tasapuolisuus tulisi säilyttää yrityksen sisällä niin henkilöiden kuin työtavavienkin välillä. Työntekijän motivaatio pystytään säilyttämään oikeanlaisella palkitsemisella. Ihmiset ovat erilaisia, joten palkitseminenkin on parhaassa tapauksessa jollain tapaa henkilökohtaista.

Tutkimuksessa tuotettu produkti tuo lisäarvoa kohdeyrityksen henkilöstöjohtamiseen ja samalla helpottaa huomattavasti hektistä työtavtia. Tarkemmat yrityskohtaiset johtopäätökset ja toimenpidesuunnitelma on esitetty liitteenä olevassa salaisessa henkilöstösuunnitelmassa. Kohdeyrityksessä produktia käyttävät hyväkseen niin esimiehet, kuin työntekijätkin. Produktin lisäksi tutkijan työskentelyn aikana hankkimat tiedot ovat lisänneet osaamistasoa merkittävästi. Ammattikunta ja muut aloittavat yritykset pystyvät hyödyntämään tutkimusta myös omassa toiminnassaan. Tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään monipuolisesti eri aloilla.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos 2011.

Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Baack, D. 15.10.2012. Professori. Pittsburg State University. Luento. Pittsburg, Kansas.

Dubois, L. 2010. How to make an employee's first 90 days successful. Inc.com.

Luettavissa: <http://www.inc.com/guides/2010/12/how-to-make-an-employees-first-90-days-successful.html>. Luettu: 5.7.2013

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti.

Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WS Bookwell Oy. Juva.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita

Publishing Oy. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen J. 2007. Työturvallisuuskeskus TTK. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy. Helsinki.

Ikonen, K. 20.6.2013. Service Manager. Virvo Oy. Haastattelu. Helsinki.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Kjelin, E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia Oy Yliopistokustannus, Hyy Yhtymä. Helsinki.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Pearson Education. Harlow.

Slöör, C. 20.6.2013. Senior Advisor. Virvo Oy. Haastattelu. Helsinki.

Sullivan, J. 2010. The steps of recruiting process and how to identify failure points. Ere.net. Luettavissa: <http://www.ere.net/2010/05/10/the-steps-of-the-recruiting-process-%E2%80%A6-and-how-to-identify-failure-points/>. Luettu: 2.7.2013.

Suomen Yrittäjien tutkimus 2007. Hyvinvoiva Suomi 2011. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yksinyrittajaohjelma2007/>. Luettu: 31.5.2013.

Suomen Yrittäjien tutkimus 2009. Pk-yritysten rekrytoinnit 2009. Luettavissa: http://www.yrittajat.fi/File/cb9708e0-c8af-48e5-a4a8-ca44c56eb6db/rekrytointikysely_2009.pdf. Luettu: 1.6.2013.

Suomen Yrittäjien tutkimus 2010. Yksinyrittäjäkysely 2010. Luettavissa: http://www.yrittajat.fi/File/709dc35b-c318-41e3-8a03-3a631c53d98e/SY_yksinyrittajakysely_2010.pdf. Luettu: 31.5.2013.

Suomen Yrittäjien tutkimus 2012. Pk-yritys – hyvä työnantaja 2012. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/cba53670-9a31-4cac-9cf2-110deeee33f8/Pk-yritys%20hyv%C3%A4%20ty%C3%B6nantaja%202012%20-%20julkaisu.pdf>. Luettu: 31.5.2013.

Tilastokeskus 2011. Tilastokeskuksen yritysrekisterin vuositilasto. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_tie_001_fi.html. Luettu: 9.5.2013.

Tilastokeskus 2012. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. 3. vuosineljännes 2012. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/aly/2012/03/aly_2012_03_2013-01-24_tie_001_fi.html. Luettu: 9.5.2013.

TKK palkitseminen 2013. Arvioinnit. Luettavissa:

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/kehitystoiminta/arvioinnit.htm>. Luettu: 10.2.2014.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2008. Human Resource Management. 7. painos. Prentice Hall. Harlow.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriön yrittäjyyskatsaus 2012. Luettavissa:

http://www.tem.fi/index.phtml?109146_m=108837&s=5211. Luettu: 9.5.2013.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2013. Pitkittynyt työttömyys. Luettavissa:

http://www.mol.fi/mol/fi/00_tyonhakijat/07_tyottomuus/04_jos_tyottomuus_pitkittyy/index.jsp. Luettu: 13.6.2013.

Vaahio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vallaskivi, M. 18.6.2013. Toimitusjohtaja. Weilo Oy. Haastattelu. Espoo.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

Vartiainen-Ora, P., Korhonen, A. & Marjakaarto, H. 2007. Erilaisuus sallittu.

Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Uudistettu painos. Erweko. Helsinki.

Väitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Väitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake Weiloon toimitusjohtajalle

1. Kuvaile rekrytointiprosessia jota käytettiin yrityksessänne?
2. Laadittiinko osaamisprofiilit ennen rekrytointia, jos niin miten?
3. Mitkä olivat kriteerinne rekrytointikanavia valittaessa?
4. Rekrytoinnissa suurimmat kohtaamanne haasteet, joita aloittavan yrityksen tulisi välttää?
5. Minkälaisia eri vaiheita perehdytysprosessiin kuului yrityksessänne?
6. Miten perehdyttämisprosessia arvioitiin tai seurattiin?
7. Miten palkitseminen toteutettiin yrityksessänne?
8. Miten motivaatio otettiin huomioon palkitsemisessa?
9. Mitkä asiat olivat palkitsemisessa kaikkein haastavimpia uudelle yritykselle?
10. Mitä ohjeita antaisit uudelle yrittäjälle, jotta samoilta virheiltä vältyttäisiin?

Liite 2. Haastattelulomake Virvon konsulteille

1. Mikä on optimaalinen hetki aloittavalle yritykselle rekrytoida ensimmäiset työntekijät?
2. Millainen rekrytointiprosessi sopisi parhaiten aloittavalle yritykselle?
3. Mitä osaamisprofileja laadittaessa tulisi erityisesti huomioida?
4. Miten aloittavan yrityksen tulisi valita rekrytointikanavansa?
5. Mitkä ovat aloittavan yrityksen suurimmat haasteet rekrytoinnissa?
6. Mitkä ovat tärkeimmät vaiheet perehdyttämisessä?
7. Miten perehdyttämisprosessia tulisi arvioida ja seurata?
8. Mitä seikkoja palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon erityisesti aloittavassa yrityksessä?
9. Mitkä asiat palkitsemisessa ovat kaikkein haastavimpia?
10. Miten motivaatiota voitaisiin lisätä tai ylläpitää palkitsemisen avulla?

Liite 3. Produkti (salainen)